

SUSTAINABILITY & CIRCULAR ECONOMY



IL CIGNO NERO DIVENTA VERDE

Il pioniere del movimento per la sostenibilità globale, John Elkington, parla della svolta, dirompente e rigenerativa, che farà seguito alla pandemia. Con nuovi modelli di governance e di business per le imprese

di Marina Marinetti

C'è il cigno nero, quello teorizzato da Nassim Nicholas Taleb nel 2007, "l'impatto dell'altamente improbabile", che abbiamo sperimentato l'anno immediatamente successivo, quando l'economia globale precipitò in un disastro finanziario che ben pochi avevano visto profilarsi. Ma c'è anche il cigno verde, osservato da John Elkington, il pioniere del movimento per la sostenibilità globale che nel 1988, con la sua *The Green Consumer Guide* portò l'attenzione sugli impatti ambientali di prodotti e marchi di uso quotidiano, per poi, nove anni dopo, gettare le basi per una strategia aziendale sostenibile con *Cannibals with Forks*. Founder (nel 2008) della società di consulenza Volans, di cui oggi è Chief Pollinator ("impollinatore" in una società che annovera nello staff anche un Chief Happiness Operative, Flossie, un labradoodle, incrocio tra il labrador retriever e il barboncino) John Elkington individua nel canto del cigno la rinascita. Lo fa con Volans, ma anche nelle sue conferenze e nell'ultima sua fatica letteraria, "Per un nuovo capitalismo. Creare ricchezza economica, sociale e ambientale per il mondo di domani", edito da **Aboca**. Lo fa, soprattutto, con concretezza, spiegando alle imprese non solo il "cosa", ma soprattutto il "come".

«La convinzione che mi ha guidato nelle ricerche che hanno prodotto questo libro è che il mondo sia destinato a una qualche sorta d'inversione a U del percorso storico, che andrà ben oltre quella che potrebbe essere una semplice, isolata, normale recessione, nella quale tutti gli ordinamenti politici e macroeconomici stabiliti verranno spazzati via come da un temporale inarrestabile e nuove strutture d'ordine emergeranno», spiega Elkington. «Storicamente è spesso questo il momento in cui si accendono le grandi guerre e si manifestano i cambiamenti più radicali».

La svolta sarà dirompente e rigenerativa. Ma cos'è, esattamente, un cigno verde? Elkington lo definisce come «un mutamento profondo nel sistema, catalizza-tosi attraverso una qualche combinazione delle difficoltà create da un cigno nero o grigio, che muta paradigmi, valori, mentalità, il quadro generale delle idee e delle forze politiche, come le linee d'azione di governi, le tecnologie, i modelli di conduzione delle imprese e delle attività finanziarie e altri fattori chiave. Un cigno verde è in grado di avviare un progresso esponenziale nelle forme della creazione di ricchezza e benessere, nell'economia come nella società e nell'ambiente».



49
ERMETE REALACCI
LA SPIDA GREEN FA
COMPETERE L'IMPRESA



51
SOCIETÀ CONSORTILI
SE L'UNIONE FA...
IL BENEFIT

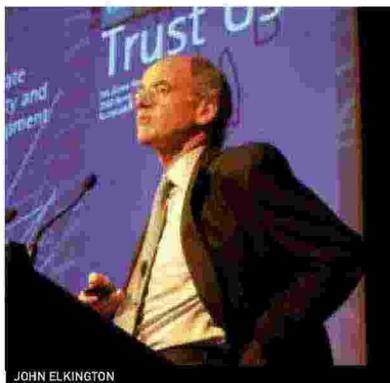


54
NEXTCHEM
IL BREVETTO CHE CREA
LA PLASTICA SALVA-AMBIENTE



58
SPECIALE ENERGIA
LA TRANSIZIONE SI VEDE
DALLE BEST PRACTICES

> MANAGEMENT



JOHN ELKINGTON

Bando alle tattiche evasive

E dunque? Prima di tutto, bando alle tattiche evasive. Lo sono, secondo Elkington, le lettere agli azionisti dal ceo di BlackRock Larry Fink, volte a promuovere un maggiore impegno nelle questioni etiche, sociali e ambientali, nella misura in cui BlackRock continua a possedere azioni di società che contribuiscono pesantemente agli squilibri climatici, come Exxon Mobil. O l'annuncio della Business Roundtable, un gruppo di pressione composto dai maggiori ceo americani, sul fatto che i propri aderenti non avrebbero più posto i propri azionisti sopra qualsiasi altra persona al mondo. «Il problema che ci troviamo oggi ad affrontare è politico», spiega Elkington: «Le sfide globali attuali non potranno mai essere vinte, se continueremo a porci obiettivi di progressi minimali dell'1%: tutto il settore delle attività economiche dovrebbe piuttosto mirare a progressi e incrementi nella misura di una decuplicazione». Corporate social responsibility e relativi bilanci, per Elkington sono una sorta di pulsante-placebo, come quello per l'attraversamento pedonale. Molto meglio le B Corp, che stanno accelerando la svolta in corso nella cultura globale per ridefinire il concetto di successo negli affari ed edificare un'economia più inclusiva e sostenibile. Ma hanno ancora molta strada da percorrere, prima di riuscire a ribaltare i paradigmi dell'economia.

I nuovi modelli d'impresa

«I dirigenti di domani sanno già che uno svilup-

po realmente sostenibile sta divenendo ormai la priorità che s'impone come dominante», spiega Elkington. «Avvertono che non si tratta più soltanto di una questione di reputazione e fiducia, ma anche di sopravvivenza a lungo termine, di sicurezza e vantaggio competitivo. Si tratta anche, e soprattutto, di innovare i modelli e le strategie d'impresa». Sono quattro le aree chiave. C'è quella sociale: i modelli d'impresa all'avanguardia garantiscono valore, sul piano finanziario ed extra-finanziario, grazie all'impatto positivo, nel presente e in futuro. Poi lo snellimento e la riduzione massima degli sprechi. La terza area chiave è l'integrazione, incrociando sistemi economici, sociali e ambientali. Infine, la circolarità, per mantenere input e output ai loro valori più elevati, nei cicli tecnici come in quelli biologici. E il profitto? «Per riformulare questa regola in una modalità adatta al futuro che ci attende, i calcoli per la misurazione della capacità di produrre profitto di un'impresa devono prendere in conto la gamma completa di tutte le esternalità e gli impatti (positivi e negativi) che si verranno a

creare in corso d'opera».

Obiettivi ambiziosi

Un profitto a largo, in sostanza. Con obiettivi di crescita ambiziosi: «È preoccupante vedere dirigenti anche impegnati e bene intenzionati trattare questi obiettivi come un'agenda per un cambiamento cautamente progressivo», avverte Elkington. «La loro convinzione è: se facciamo più di quello che siamo andati facendo sinora, possiamo conseguire molti - se non addirittura la maggioranza - degli obiettivi entro la data stabilita del 2030. Errore. Grosso errore. Enorme. Il passaggio a un'economia più radicalmente adatta al futuro richiede invece una crescita esponenziale nei settori meglio allineati, mentre altri settori vacillano o vengono avviati all'estinzione». Così, se una crescita da cigno nero ci porta inesorabilmente verso disastri imprevedibili, agire troppo precipitosamente rischia di creare altre crisi. E dunque? «Abbiamo bisogno di una riduzione esponenziale delle forme degenerative di capitalismo e di una crescita esponenziale di forme sempre più resilienti e rigenerative». Quindi Elkington evoca l'impiego crescente di regimi di responsabilità legale per allontanare gli investimenti dai settori dell'economia che spingono verso esiti da cigno nero e l'adozione di modelli di governance evoluti: «Attualmente molti consigli d'amministrazione credutano specialisti che possano aiutarli a prevedere l'arrivo di futuri cigni grigi e neri», sottolinea Elkington, «ma sono ancora rari quelli che riescono a mettere in squadra persone in grado di aiutarli a tracciare dinamiche da cigno verde in grado di rivoluzionare realmente la mentalità e il modello d'impresa adottato dalle aziende, oltre che i mercati stessi. Uno degli approcci più innovativi è quello di far frequentare ai gruppi dirigenziali corsi e di farli partecipare a viaggi d'apprendimento, per addestrarli a saper cogliere le opportunità potenzialmente esponenziali, qualora si presentino. Se il vostro gruppo direttivo non si è ancora azzardato a immergere un piede nelle acque esponenziali, è forse giunto il momento di dargli una scossa». E il cigno verde prenderà il volo.

**LA CIRCOLARITÀ MANTIENE
INPUT E OUTPUT AI LORO VALORI
PIÙ ELEVATI, NEI CICLI TECNICI
COME IN QUELLI BIOLOGICI**

John Elkington

Per un nuovo capitalismo

Creare ricchezza economica, sociale e ambientale per il mondo di domani

Il Cigno Verde è un simbolo che promette il bene di tutti esclusivamente migliori, ma è anche un simbolo per un'alternativa ragionevole e sostenibile che ci renderà più resilienti e capaci di affrontare un futuro incerto.

Aboca