

PRODUZIONE SOSTENIBILE:
LA NUOVA STELLA POLARE PER NAVIGARE (A VISTA) NEL MARE DELLA CRISI

di *Enzo Rullani*

1. La modernità è malata, ma non possiamo farne a meno

La modernità è malata.

La crisi iniziata nel 2007 e che – tra uno scossone e l’altro – promette di durare ancora per il 2012 ci ha fatto sperimentare il senso di precarietà che, per ciascuno di noi, turba i valori e le dinamiche del presente, inibendo i progetti per il futuro. Si scopre così l’importanza di quella che viene chiamata sostenibilità: la capacità – in campo economico, culturale, ambientale ecc. – di portare avanti processi che durano, significati che restano, legami che non vengono sciolti alla prima difficoltà. La crisi segnala la mancanza di sostenibilità di molti dei progetti e dei comportamenti che hanno preso forma negli ultimi anni. *Economia e società regionale* ha dedicato questo numero ad una riflessione sulla questione della sostenibilità in alcuni dei campi che restano decisivi per il nostro futuro: la produzione industriale, la mobilità, l’edilizia, la città, le esperienze di certificazione e altri processi che hanno strette connessioni con questo tema.

È qualcosa che riguarda tutti, ma riguarda in special modo il Nord-Est. Un’area in cui trent’anni di economia distrettuale “vincente” (dal 1970 al 2000, si vedano Corò e Micelli, 2006; 2007) hanno creato un pregiudizio oggi diventato, appunto, insostenibile: quello che lo sviluppo sia frutto di tante scelte *individuali* indipendenti, che il mercato, o la buona sorte, mette insieme, costruendo un sistema efficiente e robusto, capace di competere con sistemi meglio organizzati e di maggiore tradizione. La logica “ognun per sé e Dio per tutti” ha funzionato sin qui per ragioni contingenti: ma oggi non funziona più. I beni comuni e le scelte collettive da fare richiedono infatti investimenti, percorsi e rischi condivisi, che devono essere progettati in modo da poter reggere alla prova dei fatti, negli anni a venire. Progetti che siano sostenibili, insomma.

Ma non è per niente facile correggere una tendenza che si è affermata con forza nei decenni trascorsi e che ha informato di sé tutto il secolo scorso, prima entro la cornice istituzionale del fordismo (grandi imprese e *welfare*

state) e poi, dopo gli anni '70, attraverso quello che è stato chiamato il capitalismo distrettuale (impresa diffusa, sistemi locali di produzione, si veda Rullani, 2010a).

Per trovare il bandolo della matassa da dipanare, è necessario partire da una domanda: a chi attribuire la *responsabilità* di quanto è successo? E dunque: su quale terreno bisogna muoversi, per porre rimedio alla crisi attuale (e prevenire quelle possibili nel prossimo futuro)? Nel dibattito corrente si confrontano – e si contrappongono – due risposte di fondo, ambedue insufficienti secondo noi, ma ambedue dotate di grande potere di mobilitazione.

La prima tende ad assolvere l'attuale sistema produttivo (libero mercato, scelte guidate da egoismi individuali, economia globale), partendo dall'assunto che la crisi non abbia niente a che fare con il suo funzionamento "normale" e che le anomalie riscontrate siano da imputare a qualche specifico errore o a qualche deviazione, che ha fatto un uso esagerato della libertà di scelta degli operatori coinvolti. Si tratta di deviazioni indotte o dalla politica (la crescita a tutti i costi come mezzo di consenso elettorale), o dal potere finanziario (l'avidità della speculazione non regolata), che portano fuori equilibrio il sistema, ma non ne inficiano le capacità propulsive di fondo. Conseguentemente, si tratta di correggere queste deviazioni dalla norma, ripristinando la normale fisiologia del sistema. Un compito difficile, ma non impossibile, se si è pronti ad affrontare le prevedibili resistenze politiche e finanziarie.

Abbiamo infatti sempre più a che fare con disegni e progetti di "riparazione dolce"¹ delle istituzioni che regolano la funzionalità del capitalismo di mercato. Non hanno avuto finora molto successo, perché la crisi ha confuso le carte sul tavolo, ma la loro convergenza sulla "norma" ci restituisce un orizzonte di continuità. Bisogna in altri termini rimettere in carreggiata un sistema sano, che deve essere "aggiustato" in qualche parte, ma che non richiede cambiamenti di fondo rispetto all'assetto che ha preso nei due secoli e mezzo di modernità (dalla rivoluzione industriale in poi).

La seconda risposta, invece, sceglie il terreno della discontinuità radicale rispetto a questa storia. La responsabilità della crisi (ambientale, finanziaria ecc.) – si dice – ha una causa di fondo: l'asservimento del sistema produttivo, e delle persone che in esso lavorano o consumano, al *mito della crescita senza limiti*, nonostante la natura limitata del pianeta in cui avviene e da cui deve prendere le proprie risorse. È una risposta che sposta i termini della

¹ *How to fit capitalism?* titolava il primo numero del 2011 di *Harvard Business Review*. La "riparazione" suggerita da Michael Porter e Mark Kramer (2011), due pezzi da novanta del pensiero manageriale americano, è quella di riscoprire la natura condivisa della produzione di valore, rimettendo al centro la sostenibilità dei comportamenti egoistici individuali.

questione sul versante della dissipazione ambientale e delle sue conseguenze. Se il problema vero è la crescita dissipativa dell'ambiente, molte delle misure su cui si discute nel dibattito corrente e che sono contenute nei primi interventi correttivi, appaiono puri palliativi, perché non pongono rimedio al problema di fondo. Di qui la conclusione, ardua ma netta: l'unica soluzione efficace è attrezzarsi per realizzare un processo di "decrescita serena" (à la Latouche, 2007) o per riscoprire la *sobrietà* a tutti i livelli, in modo da limitare il consumo delle risorse disponibili.

In questo numero di *Economia e società regionale*, il tema della sostenibilità è trattato in vista di una terza soluzione, che nei diversi saggi presentati prende forma, anche se in modi diversi da caso a caso: quella che punta ad un radicale ripensamento del senso e delle forme organizzative della *modernità industriale*.

Perché, se è vero che la modernità è malata, è anche vero che della modernità – con i suoi livelli di produttività e di benessere – *non possiamo fare a meno* (Rullani, 2010b). Non solo perché sarebbe difficile tornare indietro rispetto ai livelli di consumo e di produttività raggiunti, ma perché il capitalismo di mercato – come economia che funziona in base a decisioni decentrate – si basa su *investimenti che devono rendere*, potendo contare su un potenziale di valore nel futuro possibile. Gli effetti di un cambiamento radicale degli stili di vita, che riducesse il fabbisogno di lavoro e il bisogno di innovazione da mettere al servizio delle esigenze dei consumatori sarebbero inevitabilmente depressivi. La domanda di lavoro e la domanda di capitale devono rimanere "in traino", se non si vuole che la *sobrietà* blocchi il funzionamento di una "macchina" che non può lavorare andando all'indietro, sia pure con tutti i buoni propositi del mondo.

La scommessa, dunque, per mantenere in azione il motore di mercato e contemporaneamente avviarlo lungo percorsi sostenibili è di trovare il modo per far rendere gli investimenti e i posti di lavoro servendo esigenze e domande non dissipative, emotivamente ricche e motivanti da poter durare nel tempo, oltre l'effimero, mantenendo convinti e uniti gli attori che le perseguono. È questa la via per tracciare percorsi di innovazione e di produzione sostenibili, ossia capaci di rigenerare, passo per passo, le proprie premesse.

Sostenibilità, in questo senso, significa *riflessività*: capacità delle persone e dei soggetti collettivi – comunità di senso, comunità di territorio, comunità politiche – di dare valore non tanto ai beni materiali, quanto a significati, servizi, esperienze, identità condivise che possono essere prodotti e propagati, determinando una gratificazione emotiva per l'utilizzatore (e il lavoratore), che le richiede e le paga, senza dissipare l'ambiente, la cultura e i beni comuni.

È una prospettiva che già sta maturando nei mercati, man mano che nuove comunità di senso assegnano un valore differenziale a significati immate-

riali che accompagnano i beni acquistati e consumati: c'è un fiorire di prodotti *green* e case eco-compatibili, di alimenti biologici o *slow food*, di prodotti e metodi salutistici che vantano un ritorno alla "natura", di merci tracciabili o legate ai canali del commercio equo e solidale, di consumi a chilometro zero, di simboli identitari, di *social networks* che danno valore al legame interattivo con altri, di prodotti collaborativi e del volontariato, di città intelligenti (*smart cities*) che presidiano questi obiettivi. Tante cose che stanno creando una nuova economia, che ha ormai al suo servizio un sistema imprenditoriale ampio, esteso anche alle imprese minori, alle professioni e anche al consumo intelligente e auto-organizzato (ad esempio i Gruppi di Acquisto Solidali, comunità di consumatori).

Certo, non è tutto oro quello che luccica, lo sappiamo. Ma l'emergere di sentimenti e di valori economici non dissipativi in settori così diversi, convergenti su una visione eco-compatibile della produzione, è un "segno dei tempi". Anche le politiche economiche stanno ormai intercettando questa onda della pubblica opinione che cerca un diverso rapporto con l'ambiente e che sperimenta forme di produzione (di lavoro, di reddito, di scambio e di rendimento) non dissipative della cornice naturale, storica e di qualità della vita, di cui la produzione ha bisogno.

Possiamo anzi dire che oggi il *trend* verso la sostenibilità dei metodi di produzione e dei prodotti, servizi, significati offerti al consumo contiene un grande *potenziale di valore*, che le imprese cominciano ad intravedere e utilizzare.

Il nuovo paradigma produttivo che caratterizza il nostro secolo (il capitalismo globale della conoscenza) promette, almeno nei paesi ricchi, di alimentare ancora a lungo questo processo verso la crescita (immateriale) dei valori spendibili sul mercato, mantenuto lungo un sentiero di sostenibilità.

Non è detto infatti che il potenziale di valore, che serve per alimentare il motore dell'economia di mercato, si traduca in maggiore produzione o consumo di beni materiali, o in dissipazione dell'ambiente e dei beni comuni che arricchiscono la vita sociale di tutti noi. Questo dipende dal *modo* con cui il valore viene generato, scambiato, e sanzionato – con il pagamento di un prezzo – dal consumatore finale. Nei paesi ricchi, un prodotto, un servizio, un'esperienza, una conoscenza possono avere valore, per il consumatore-utilizzatore per ragioni che hanno a che fare, ormai, più col *significato* che con la *prestazione materiale*. Il motore della generazione di valore (di posti di lavoro, di salari, di redditi) può dunque essere tenuto in movimento da uno sviluppo che viene trainato dalla nascita di nuovi desideri, dalla creazione di nuovi legami e dall'uso (reddiziotto) di lavoro e di capitale per rispondere con conoscenze nuove e appropriate a questa domanda di esperienza e di socialità.

È un sentiero che non è per tutti (molti consumi “poveri” saranno vincolati ancora per anni alla soddisfazione di bisogni materiali) e non è facile o tranquillizzante. Miliardi di nuovi produttori e di nuovi consumatori di prodotti “materiali”, legati al bisogno, incombono sul nostro futuro, e ci faranno mancare i contraccolpi di questa rivoluzione. Ma il compito di esplorare nuove possibilità tocca appunto a chi ha conquistato un margine di discrezionalità, e dunque di responsabilità, rispetto ai bisogni necessari. Quanto sta accadendo nei paesi a maggior livello di reddito o nella classe globale dei “nuovi ricchi” è dunque importante non solo per l’*élite* che sperimenta nuovi modelli di vita e di lavoro, ma anche per gli altri. Addolcisce nei prossimi decenni gli squilibri di scarsità e gli scossoni di assestamento competitivo che ci saranno comunque, esplorando un sentiero sostenibile di sviluppo economico e sociale che potrà essere gradualmente adottato anche da altri.

In effetti, in questo campo, la pratica ha anticipato la teoria e le rappresentazioni narrative.

La ricerca di modelli di crescita del valore che siano sostenibili (rispetto all’ambiente, ai beni comuni, e alle risorse sistemiche che il mercato non vede) è già praticata da una miriade di comunità di senso, di sistemi territoriali e di imprese corrispondenti. E siccome le prime esperienze hanno avuto, finora, un buon riscontro, anche sul piano comunicativo, esse contribuiscono – con l’esempio – a creare reti, circuiti identitari, linguaggi capaci di estendere a macchia d’olio in tutto il pianeta le prime esperienze. Anche la politica pubblica – sul terreno della sostenibilità – viene rivitalizzata da questo *trend*, in tutti quei casi – e ce ne sono – in cui essa cerca di assecondare il processo emergente nell’economia e nella società elaborando regole che rispondono ai nuovi criteri di giudizio e di limite. In questo modo, la sfera pubblica fornisce alle dinamiche che maturano nella sfera sociale la capacità di “generalizzare” i comportamenti virtuosi (nel senso della sostenibilità), una volta che questi si sono affermati in una parte rilevante della popolazione.

Il movimento spontaneo del sistema va dunque verso la ricerca di nuovi assetti e di nuovi comportamenti, maggiormente sostenibili, e viene oggi accentuato dalla ricerca di soluzioni correttive alla crisi in corso. Tuttavia non è ancora del tutto chiaro che cosa ci sia da cambiare nei modelli di produzione, di lavoro e di consumo che ereditiamo dal passato. E che cosa invece ci sia da tenere, portandolo nel nascente paradigma in forma sostenibile.

2. Instabilità: la crisi aumenta la voglia di sostenibilità

La prima questione da affrontare, per recuperare una prospettiva di evoluzione sostenibile, è quella dell’*instabilità* che caratterizza il nuovo paradigma emergente, il *capitalismo globale della conoscenza* (Rullani, 2010c).

L'instabilità dissipa l'ordine e rende difficile investire sul futuro. Dunque va gestita, adottando forme di auto-organizzazione conseguenti.

Un capitalismo dove le filiere produttive diventano globali è, per ciò stesso, fattore di instabilità. Infatti, la globalizzazione aumenta sia le *differenze* presenti nel mercato mondiale, sia i *moltiplicatori* del valore, con la crescita del bacino di uso delle conoscenze disponibili. Cosa che può portare a forti e incontenibili oscillazioni di valore per tutti gli *assets* immateriali: in un mercato di due o tre miliardi di potenziali consumatori un'innovazione di successo può generare imponenti flussi di valore, a vantaggio di chi l'ha proposta e propagata; ma può anche, da un momento all'altro, fare implodere quegli stessi valori se le conoscenze retrostanti vengono copiate o imitate, se cambia la moda presso i consumatori finali, se vengono alla luce proposte concorrenti di maggiore potere seduttivo. Insomma, le conoscenze di un'economia che si smaterializza in misura crescente generano valori che possono esplodere o evaporare per circostanze difficilmente prevedibili o controllabili a priori.

Il capitalismo globale della conoscenza, grazie alla potenza dei moltiplicatori che mette in gioco, ha, dunque, un rapporto assai poco stabile col valore.

Bisogna poi considerare un secondo fattore di instabilità. Le *grandi differenze* che oggi si confrontano nel mercato mondiale rendono possibili *potenziali complementarità*, tra paesi che si specializzano in vocazioni e funzioni diverse, entro le filiere globali a cui contribuiscono. Ma non bisogna trascurare l'altra faccia della questione: il raggiungimento di un assetto di reciproca specializzazione e complementarità non è affatto scontato. Nell'immediato, infatti, la presenza di paesi molto diversi che competono sullo stesso mercato genera *squilibri competitivi profondi*, difficilmente assorbibili senza traumi. La presenza di giganti come Cina, India, Brasile, Russia e i tanti paesi emergenti che stanno rapidamente imparando a fare – con costi dei fattori incomparabilmente più bassi – ciò che in precedenza facevamo noi è un potente fattore di squilibrio, che provoca nelle economie dei paesi ricchi (ad altro reddito e ad alto costo) onde tempestose. Cosicché le imprese di questi paesi sono costrette a mettere in programma, volenti o nolenti, un rapido e spesso cruento riposizionamento competitivo, in cui devono cambiare il tipo di prodotto, i differenziali cognitivi che lo accompagnano, le reti di proiezione internazionale che collegano il locale col globale. Non tutti ci riescono, non tutti riescono ad governare la situazione senza farsi male.

3. Alla radice della crisi: la logica dissipativa degli automatismi che incarnano la modernità

La crisi non è dunque una malattia passeggera, da cui potremo guarire con questo o quel rimedio, o semplicemente aspettando che “passi”: essa è frutto del modo con cui finora è stato organizzato lo sviluppo, affidandolo ad automatismi impersonali (la scienza, la tecnologia, il mercato, il calcolo economico, le procedure organizzative, le norme astratte e generali) che vanno avanti per la loro strada, servendo l’obiettivo per cui sono stati progettati.

La modernità è l’intreccio di questi automatismi, che hanno in comune tra loro un elemento di fondo: *l’uso replicativo della conoscenza riproducibile* (Rullani, 2004). Un tipo di conoscenza che è stato “inventato” appunto dalla modernità, applicando alla produzione la logica scientifico-tecnologica per cui la conoscenza viene pensata e prodotta in una forma (astratta e codificata) tale da rendere possibile la sua riproduzione e il suo ri-uso a costo zero, o quasi, in un numero crescente di applicazioni e contesti. Il punto chiave è che questo ri-uso, avvenendo a costo zero, ha uno straordinario *effetto moltiplicativo*. Ogni volta che una conoscenza replicabile viene ri-usata si genera infatti un valore addizionale senza costo: la produttività per ora lavorata e per euro investito può crescere perché la propagazione della conoscenza riproducibile genera un grande potenziale di valore, alimentando la crescita della produzione e della produttività, e avvantaggiando competitivamente chi riesce ad utilizzarla prima e meglio degli altri.

Una gallina dalle uova d’oro, insomma. Ma con un difetto di fondo: nel perseguire il suo processo moltiplicativo, gli automatismi che propagano la conoscenza riproducibile (la scienza, la tecnologia, l’economia, il diritto) progettano e diffondono standard di prodotto, di lavoro, di processi produttivi, di vita sociale che badano solo a massimizzare la replicazione degli stessi modelli, non occupandosi di altro. Anzi usando senza troppi riguardi il resto del sistema a cui ha accesso, al fine di alimentare questo processo.

È facile capire che questo modo di impiegare e propagare la conoscenza riproducibile è inevitabilmente *dissipativo*: trascura tutto quello che eccede la funzione presidiata dal singolo automatismo specializzato. Tutti i dispositivi messi in campo dalla modernità, nelle diverse sfere di azione, funzionano in base a questo principio.

La scienza si occupa di progredire, facendo avanzare la frontiera delle conoscenze “vere” (verificabili o falsificabili), ma non si occupa del senso e delle conseguenze che questo processo può avere per i potenziali utilizzatori delle sue scoperte. La tecnologia viene apprezzata e riconosciuta come mezzo per aumentare la potenza dei mezzi con cui possiamo manipolare la natura (o gli altri uomini), ma non ha molti pensieri per i fini a cui questa poten-

za dei mezzi dovrebbe servire: a questo penseranno altri. L'economia ha a cuore l'efficienza con cui riesce ad aumentare il valore prodotto da ogni ora lavorata e da ogni euro investito, ma non si domanda se, in questa massimizzazione vengono dissipate risorse che non rientrano nel calcolo economico (non solo l'ambiente, ma anche l'etica delle persone, il senso del loro agire, la qualità della vita che ne risulta).

Non per niente le critiche alla signoria del Pil, che ormai sono frequenti, vengono messe nel dimenticatoio, dall'opinione pubblica, non appena il tasso di crescita del prodotto nazionale o locale tende a ridursi o a diventare negativo. Basta poco, come possiamo constatare in questi giorni, per fare apparire la crescita un traguardo agognato, sintesi "indiscutibile" – ovvia, scontata, persistente – dei desideri e delle aspirazioni di tutti.

L'artificializzazione della vita e del lavoro fanno parte integrante della modernità e ne spiegano meglio di tante altre cose, le tendenze dissipative. Abbiamo bisogno di questo contesto artificiale, ma la sua presenza e invadenza ci fa perdere il controllo del mondo in cui siamo immersi, che va avanti per forza propria, imboccando anche molti vicoli ciechi che gli automatismi non riescono a prevedere e prevenire, tanto meno a curare. C'è un fitto tessuto di modelli mentali, di procedure organizzative e di norme giuridiche che ci consente di capire come muoverci nelle città, prendere i treni in partenza, prenotare i biglietti per un concerto senza essere impacciati, nonostante la complessità dei meccanismi messi in moto con queste scelte. Ma proprio per questo, non siamo in grado di capire e rilevare le tendenze dissipative che questi schemi replicativi alimentano su questo o quel versante della vita e del lavoro.

Il mondo artificiale (standardizzato e replicativo) creato da due secoli e mezzo di modernità ha costruito le basi per il nostro benessere e la nostra produttività; ma al tempo stesso ha messo in moto potenti *fattori dissipativi*, che colonizzano senza ostacoli i problemi e i cambiamenti non presidiati.

Gli squilibri competitivi e finanziari che hanno innescato la crisi 2007-2012 sono tra questi: l'espansione del mercato e delle tecniche moderne di produzione (macchine) è andata avanti dilatando la sua sfera di influenza nel mondo. Ma l'ha fatto facendo saltare gli equilibri precedenti e logorando i poteri controbilanciati che, nella storia, avevano provato a governare la crescita.

In molti modi.

Prima di tutto, l'economia è diventata globale, mentre gli Stati sono rimasti nazionali, o al massimo continentali. Di conseguenza, i soggetti collettivi che, attraverso la politica nazionale, riuscivano nel Novecento (specie in epoca fordista) a regolare gli automatismi e compensare gli squilibri creati dal loro funzionamento, si sono trovati de-potenziati. Spesso, arroccandosi su posizioni conservatrici, hanno perso la capacità di capire che si sta crean-

do un nuovo contesto, in cui precedenti poteri di condizionamento, di veto e di alleanza non valgono più.

In secondo luogo, l'ambiente naturale, che aveva fornito risorse abbondanti per la crescita economica della ricchezza materiale ha cominciato ad esaurire le sue "riserve", per lo meno per quella parte di risorse che sono risultate più facilmente raggiungibili.

Ma la modernità non è diventata insostenibile solo sul terreno della dissipazione ambientale. La forza dissipativa degli automatismi, infatti, lavora a 360 gradi e non fa sconti.

Molti dei beni comuni (tra cui la conoscenza sociale) che avevano incubato lo sviluppo moderno si sono trovati assediati da processi di razionalizzazione e privatizzazione che hanno ridotto la loro presenza e il loro significato nella vita della gente. Lo spirito comunitario ne ha sofferto, facendo prevalere l'individualismo. La base di questa evaporazione della dimensione sociale nella vita quotidiana è fornita dalla possibilità, che il cittadino della modernità ha, di recidere – se vuole – i legami con la comunità di appartenenza e con i propri simili, abbracciando la logica e le *chances* che gli vengono garantite dal mercato e dal *welfare* pubblico.

Insomma, delegando la vita delle persone e la produzione di valore al funzionamento anonimo di tecnologia, mercati e norme astratte, si è finito per minare il *sensu* e i *legami* su cui si basavano i comportamenti sociali e individuali precedenti.

Proviamo a pensare: che senso ha lavorare, rischiare, impegnare la propria attenzione e le proprie energie per alimentare un'economia che non promette più – come era una volta – di portarti fuori dalla miseria, ma che si limita a fornirti la possibilità di avere un'auto, un vestito, un mobile in più (considerando che spesso già abbiamo più auto di quante ne tenga il *garage*, più vestiti di quanti ne possa contenere l'armadio, più mobili di quanti si possano assemblare nello spazio di casa)? E che tipo di legami possiamo costruire sulla base di un consumismo che non mette insieme l'esperienza delle persone ma la divide in tanti rivoli individualistici o narcisistici?

Ecco che cominciano in tutto il nostro sistema di vita e di lavoro ad affiorare cause di insostenibilità che non sappiamo come gestire: le città diventano insicure, i comportamenti della popolazione escono dallo spazio controllato (si pensi alla criminalità, all'evasione fiscale e all'immigrazione clandestina), l'accesso a certe conoscenze viene reso difficile o insicuro da norme di tutela della proprietà intellettuale sempre meno praticabili. La finanza speculativa va alla ricerca del massimo rischio, facendo leva sul debito, e rende precari i valori registrati nella borsa e negli scambi di mercato.

Insomma, la crisi attuale non è un fulmine a ciel sereno. Al contrario è la logica conseguenza – imprevedibile nei dettagli, ma non inaspettata nella so-

stanza – di una modernità malata, che ha per molti anni trascurato la sua malattia. Fino alle estreme conseguenze con cui abbiamo a che fare oggi.

4. *Senso, legami, valore*: il “crocevia” dell’innovazione sostenibile

E come rispondono le imprese a questo nuovo bisogno? Nel loro caratteristico modo: cercando di guadagnarci. Non è un fatto di avidità: l’impresa fa il suo mestiere, ricercando la massima differenza tra costi e ricavi (il profitto). Ma questa cosa si può fare in tanti modi. Quando la meta del profitto si colloca nel lungo periodo, al suo interno, implicitamente, troviamo la sostenibilità, ossia la rigenerazione delle premesse di contesto che consentono all’impresa di contare su aspettative di profitto durevoli, non effimere, per un lungo periodo di anni.

Per prendere forma, la strategia della sostenibilità non può tuttavia basarsi solo sulle convenienze di mercato dei diversi soggetti: fiducia, condivisione, scelte convergenti non si organizzano guardando i profitti a breve che le diverse alternative di azione ci riservano. Occorre alzare il livello delle aspettative e delle ambizioni da mettere in comune. Bisogna, in altre parole, mettere in sistema tre elementi differenti, da far confluire in un unico “crocevia” dell’innovazione strategica (Rullani 2011a; 2011b):

- il *senso*, che ciascuno dà alle proprie azioni, in vista della sostenibilità (perché sceglierla come metro di misura delle scelte strategiche, perché credere che sia possibile, perché correre un rischio insieme ad altri per raggiungerla);
- il *legame*, cui affidiamo lo svolgimento di un processo che coinvolge non solo l’azienda e i suoi meccanismi, ma anche altri soggetti e che mira a modificare il contesto in cui ci muoviamo, cambiando i suoi significati e le sue regole (perché stare in questa “cordata” piuttosto che in un’altra, perché correre di rischi insieme a certi compagni di viaggio, perché scommettere su un territorio invece di un altro);
- il *valore* economico che il percorso deve generare perché gli investimenti strategici richiesti siano fatti e rinnovati nel corso del tempo.

Vediamo come si configura il nuovo quadro strategico che le imprese più dinamiche stanno adottando in vista di un orizzonte di innovazione sostenibile.

Il primo fattore da presidiare, con opportuni progetti di azione, è il *senso*, cioè il significato che le persone da coinvolgere danno al loro lavorare, al loro produrre e al loro consumare. O al loro essere cittadini di uno Stato.

Se la sostenibilità permea il senso con cui le persone vedono le cose e valutano i prodotti o le soluzioni tecniche adottate, un grande passo è compiuto. È importante che il giudizio delle persone sia in grado di riconoscere ed

apprezzare il fatto che certi prodotti rispondono, meglio di altri, al requisito della sostenibilità, che contribuisce a migliorare la stabilità del mondo e la qualità della vita. Questo è importante sia per i consumatori che per lo Stato. Non vendiamo un elettrodomestico a risparmio energetico per l'effettivo risparmio di qualche kilowatt, che – magari – è relativamente poca cosa, ma perché con questo elettrodomestico dimostriamo attenzione al problema della salubrità dell'ambiente o della riduzione dell'impatto sugli equilibri naturali. La creazione della sensibilità per l'ambiente – e in genere per i processi sostenibili – nel consumatore diventa un elemento importante di *marketing*.

Il secondo elemento che deve confluire nel “crocevia” della sostenibilità è il *legame*. Per la creazione di senso non basta, infatti, un bello *spot*, come spesso cerca di fare questo o quel ministero: bisogna invece creare legami che consentano a persone e imprese di “pensare” insieme alla sostenibilità di quanto ciascuno e tutti insieme facciamo. Ad esempio, la sostenibilità richiede che si creino reti d'impresa intorno a idee e competenze sostenibili, si organizzino in modo sostenibile le filiere che arrivano fino al consumatore finale e interagiscono con lui, si lavori in questa direzione nei social *networks*.

Il terzo punto che confluisce nel “crocevia” dell'innovazione sostenibile è il *valore*: senso e legami non bastano, perché da soli non sono in grado di *finanziare un flusso durevole di investimenti e di innovazioni*, in direzione della sostenibilità. Perché questi investimenti e queste innovazioni ci siano, la sostenibilità deve essere realizzata lungo un percorso che sia economicamente redditizio, ossia che generi abbastanza *valore* da rendere conveniente questa condotta.

La sostenibilità deve dunque tradursi in valore. E ciò accade se senso e legami attribuiscono un valore aggiunto importante – riconosciuto dal consumatore finale – alle soluzioni sostenibili rispetto alle non sostenibili. Dietro alla prospettiva della *green economy* c'è tutto questo. E c'è la trasformazione delle condizioni che hanno portato all'insostenibilità in un'occasione d'innovazione e di *business*, che sceglie di ancorarsi alle promesse di senso e di legame presenti nella società civile o nella comunità politica.

5. Dalla disattenzione alla riflessività: il Nord-Est alla prova della sostenibilità

Per quanto le imprese facciano e pensino, rimane un fatto: l'insostenibilità non riguarda i percorsi dei singoli produttori e consumatori. Riguarda infatti la *logica del sistema complessivo* e dei suoi automatismi. È il loro funzionamento “normale” che introduce elementi dissipativi, alla lunga destabilizzanti, nella qualità della vita e della produzione. È il loro cambiamento in senso riflessivo che apporta i rimedi voluti.

Ma cambiare gli automatismi della modernità, senza fare troppi danni (inceppandoli), non è cosa da poco. Quasi sempre le ragioni dissipative restano invisibili, a chi vive immerso da anni in un mondo fatto a immagine e somiglianza degli automatismi che lo governano. Queste ragioni ce le portiamo dietro giorno per giorno, e siamo così abituati alla loro presenza che non ce ne accorgiamo nemmeno più.

Pensiamo ad esempio a un processo che tutti noi conosciamo: la parabola di sviluppo del Nord-Est, che è anche richiamata in uno degli articoli di questo numero.

Lo sviluppo, in questa area, è partito con molto spirito imprenditoriale e molta voglia di accettare anche il lavoro duro, pur di arrivare. I fattori produttivi da impiegare nello sviluppo, del resto, allora – siamo ai primi anni '70 – erano abbondanti. L'imprenditorialità nascente aveva voglia di mettersi alla prova, anche in campi poco sperimentati. C'era, sul territorio, un'offerta di lavoro abbondante, dovuta all'uscita di forza-lavoro dall'agricoltura. C'erano inoltre spazi liberi, infrastrutture presenti, conoscenze diffuse, abbastanza accessibili a chi aveva esperienza del territorio.

Ebbene, dopo trent'anni di sviluppo queste risorse sono tutte lentamente, e inesorabilmente, finite. Ma nessuno si è dato carico di ricostituirle, nel corso del tempo, man mano che si sono logorate. A cominciare dai cambiamenti che hanno interessato lo spirito imprenditoriale e lavorativo iniziale. I figli, che per fortuna non vivono più nel bisogno ma raggiunto il benessere garantito dai padri, sono nati e cresciuti con una voglia di lavorare e una visione delle priorità radicalmente diversa da quella che rendeva motivante il lavoro dei loro padri e dei loro nonni. Logico che non abbiamo voglia di continuare *sic et simpliciter* il lavoro dei loro predecessori. Avrebbero la necessità di essere rimotivati e incentivati, cambiando il modo di fare impresa e di lavorare entro le imprese altrui.

Ma – ecco l'insostenibilità – lo sviluppo ha preso avvio come un fiume in piena. E, seguendo la corrente, tutti hanno preso a correre per la strada più facile; nessuno si è dato carico di ricostituire questa ovvia premessa, riguardante la quantità e qualità del capitale umano disponibile, il quadro di motivazioni da dare alle nuove leve, i legami tra le generazioni. Non si è stati in grado di affrontare questo processo per tempo: se ne è parlato, è vero. Anche se poco, meno di quanto meritava. E soprattutto non si è fatto gran che. Il fiume in piena ha continuato la sua corsa, travolgendo gli argini.

Ma un sistema di piccole imprese non può andare avanti se non rigenera gli uomini che lo alimentano: la rigenerazione del capitale umano nelle nuove forme richieste dal capitalismo globale della conoscenza di oggi è un punto fondamentale in qualsiasi sistema. E una delle cause più caute della nostra insostenibilità.

Con il calo demografico, poi, si sono creati vuoti quantitativi, non solo qualitativi, nell'occupazione. Abbiamo continuato a produrre con le stesse tecnologie di prima, ma il lavoro (nordestino) è finito e – ad un certo punto – il fiume in piena ha generato, con il suo automatismo non riflessivo, le soluzioni a breve termine che hanno tappato la falla, improvvisando. I vuoti sono stati in qualche modo colmati, con l'arrivo degli immigrati, cosa che ha fatto emergere in modo repentino, e poco riflessivo, di tutti i problemi collegati. Non ci siamo attrezzati coscientemente, riflessivamente, per far fronte alla nuova situazione, magari varando una politica di ricerca selettiva e organizzata di nuova popolazione (immigrata): abbiamo in realtà lasciato che il sistema si aggiustasse da sé.

Un'altra forma di dissipazione dell'assetto di partenza, nello sviluppo del Nord-Est, è quello delle relazioni che invecchiano, si logorano e non vengono rigenerate nelle forme nuove che sarebbero indispensabili per tenere conto dei cambiamenti intervenuti.

Nei nostri distretti industriali le conoscenze e le innovazioni sono state spesso acquisite gratuitamente – copiando, imitando o collaborando – da tutte le aziende che hanno preso forma in un luogo, sulla base di modelli già presenti e collaudati da altri. Il tutto senza un investimento specifico in innovazione, in competenze, in sistemi di relazione da parte delle aziende stesse. Le quali, nei distretti industriali, sono diventate esperte di un settore imitando o copiando le soluzioni vincenti degli altri, nel circuito di prossimità, limitandosi ad aggiungere a questa base di partenza la flessibilità mentale e la disponibilità ad intraprendere dell'imprenditore-persona.

Ma, essendo partiti in questo modo, non ci si è resi conto che il modello nordestino riposava su una riserva di capacità professionali e personali che veniva data per scontata, e su cui non sembrava necessario investire. La cosa poteva andare bene nei primi anni, ma poi – col maturare di ambizioni e di problemi e contatti nuovi, si sono fatte sempre più difficili. Le “riserve” di professionalità e di capitale sociale andavano assottigliandosi e non venivano rinnovate da espliciti investimenti in conoscenze e in relazioni di tipo nuovo. Alcune imprese *leader* lo facevano, ma nella maggior parte delle imprese retrostanti ci si è limitati ad andare avanti con lo schema dissipativo: prendere conoscenze e relazioni dal sistema, e non investire nemmeno un euro per ricostituirle, man mano che invecchiavano o venivano logorate dall'uso.

Alla fine, il processo è diventato insostenibile. E tutti se ne sono improvvisamente accorti.

Le vecchie conoscenze ci sono ancora, nei distretti, ma non servono più: per la globalizzazione e la smaterializzazione, le due fonti principali di valore nel mondo di oggi, servono infatti altre risorse sia in termini di conoscenze che di relazioni. Le conoscenze vanno prodotte e le relazioni costruite,

non c'è modo di andare avanti a costo zero. Dovremo necessariamente mettere in piedi, in tutti i settori produttivi, un meccanismo di investimento in conoscenze professionali, aziendali e di sistema, in servizi collettivi, in circuiti di relazione (marchi, reti di approvvigionamento e di vendita, logistica, Ict), prima che si esauriscano le risorse immateriali disponibili (conoscenze e relazioni ereditate dal passato).

Insomma, è andata così, non ci abbiamo mai pensato, forse. Ma col senno di poi, possiamo dire che il Nord-Est è un caso tipico in cui una serie di processi dissipativi ha portato a uno sviluppo diventato nel corso del tempo sempre più insostenibile. Il nostro modello di organizzazione e di *management* ne risente. Le prospettive dei nostri redditi e dei nostri posti di lavoro non sono più solide come un tempo. Di fatto, non abbiamo pensato a cambiare gradualmente il modo di funzionare delle aziende, in modo da valorizzare l'intelligenza di più persone. Potremmo ricorrere ai talenti esterni (importati da fuori), ma non abbiamo costruito sufficiente capacità di attrazione per chiamarli qui e trattenerli con valide motivazioni. Nelle aziende, poi, anche le risorse locali non hanno spesso spazio sufficiente a sostenere la produzione di nuove idee e l'allacciamento di nuove relazioni, utili nell'economia globale della conoscenza verso cui andiamo. Per non parlare dei molti casi in cui è tuttora presente una forma di autoritarismo padronale del fondatore o del capo, che inibisce l'uso dell'intelligenza degli altri, anche al servizio dell'interesse aziendale.

Per diventare riflessiva sul terreno dell'intelligenza organizzativa e professionale, deve diventare *pluri-personale*, potendo contare sul contributo di più persone, anche di idee differenti. La sostenibilità si recupera, insomma, rimettendo al centro le persone e la loro capacità di scommettere a rischio sul proprio futuro, in forma individuale e collettiva.

Problemi simili li troviamo in tanti altri aspetti del passato sviluppo del Nord-Est, che ha preparato anche i problemi di insostenibilità attuali: in campo finanziario (le aziende non hanno abbastanza capitale di rischio); in campo ambientale (stiamo rimediando ai danni portati all'aria, all'acqua e al paesaggio); in campo professionale (abbiamo poca padronanza dei linguaggi formali che si imparano all'università, e poco contatto col sistema mondiale della ricerca); in campo relazionale (abbiamo ancora pochi marchi e pochi investimenti commerciali e in comunicazione). È vero che alcune aziende leader sono andate avanti, correggendo questi input iniziali e mostrando come si fa a trovare un percorso sostenibile di innovazione, capace di rimediare alle pratiche dissipative prevalenti nella forma spontanea dello sviluppo che nasce dal basso, e con poca consapevolezza dei problemi di insieme. Ma abbiamo bisogno che queste esperienze si traducano in forme di apprendimento collettivo, anche per non creare un solco – che sarebbe deleterio – tra il mondo in cui si muovono le aziende leader e il resto del sistema (filiera, territorio, lavoro).

6. Innovazioni di sistema: reti e idee motrici

Proviamo a tracciare, in positivo, la strada per uscire da questa condizione plurima di insostenibilità.

Abbiamo già visto prima che il “crocevia” non è solo il valore economico: il valore economico va accoppiato al senso e ai legami. Dobbiamo cominciare a dire che le nostre produzioni non hanno solo valore perché il mercato ce lo riconosce, ma hanno un valore collegato al senso che le persone danno a ciò che abbiamo fatto e ai legami che ci portano insieme verso la stessa meta. Il valore c’è, ed è sostenibile, perché tutti noi sappiamo di essere parte della stessa carovana, diretti verso la stessa meta. Cosa che rende gli altri degli alleati preziosi, prima che dei concorrenti, e che induce a condividere senso e legami, sostenendo in tal modo anche il valore proiettato nel futuro (la fiducia di arrivare al risultato).

Questo è possibile non solo in campo ambientale, ma un po’ in tutti i settori del *made in Italy*, attraverso quelle che potremmo chiamare *idee motrici* (Rullani, 2011c; 2010b): idee in grado di dar senso, di creare legami e di generare valore economico. Insomma, idee capaci di presidiare il “crocevia” dell’innovazione sostenibile.

Le idee motrici hanno a che fare non con il prodotto A o B, ma con la qualità della vita, il significato del lavoro, le visioni del mondo retrostanti a tutto questo. Un’impresa deve pensarsi come parte attiva di un pensiero collettivo che porta avanti un’idea motrice, a cui l’impresa può collaborare e da cui può trarre vantaggio. L’idea motrice nasce da un’idea nuova che mette insieme la triade: valore, senso, legame.

Pensiamo al settore della moda e all’alimentare. All’interno di questi settori sono già presenti due grandi “idee motrici”. La moda ha creato gli *stili di vita*, per cui quando ci vestiamo o compriamo un prodotto, compriamo uno stile di vita o, meglio, l’abbigliamento che serve a un certo stile di vita. L’idea che abbiamo comprato è che vogliamo sembrare e sentirci sportivi, eleganti o giovanili. Prima si vende l’idea – e lo stilista fa questo – e poi si vendono i vestiti: questa trasformazione nella moda è stata fatta, e ha dato valore differenziale ai nostri prodotti, come per l’esempio dei *jeans* da 15 e da 150 euro.

Nell’industria *alimentare* c’è stata una trasformazione simile: pensiamo alla straordinaria esperienza di Slow Food. Da un’idea, quella del *buon mangiare*, è nato un *business* di ristoratori e produttori, certificatori o assessori al turismo che creano i circuiti certificati da Slow Food, diventando un movimento che genera valore. Ormai c’è anche l’università, e il movimento è diventato internazionale.

In ambedue i casi ecco la triade: senso, legame, valore. Il *made in Italy* può essere legato a un’idea di vita più complessa di quella “contenuta” nei

semplici prodotti che finora sono stati la sua ossatura portante. Nel dispositivo senso/legame/valore che presidia questa idea c'è anche la sostenibilità: se si crede a un'idea di vita o di lavoro, il fatto di ricostituire con cura le sue premesse è importante per chi consuma e per chi produce. E queste persone, queste imprese che fanno parte di un frame concettuale ed emotivo più grande, possono darsi carico insieme di non perdere di vista il problema, dando la massima importanza alla sostenibilità degli investimenti di tempo, denaro e attenzione che stanno facendo.

Possiamo portare avanti idee motrici di questa portata in ciascuno dei nostri settori.

Pensiamo all'edilizia: non dobbiamo più vendere infissi e piastrelle, ma l'intera casa nella sua idea e ciascuna idea con i suoi prodotti. Inoltre dobbiamo essere noi a vendere l'idea che si propaga nel mondo, perché poi ci saranno chiesti gli strumenti per riprodurre ciò che proponiamo.

La salute è un altro campo che si presta a sviluppare idee motrici di forza formidabile: ci sono tante definizioni e tanti stili di salute ma, in generale, tutto quello che riguarda la cura del corpo è un business che, proprio perché globale, può essere declinato in termini di sostenibilità.

Il divertimento è un campo suscettibile di essere organizzato in base a una o più idee motrici: l'arte, la cultura, l'uso creativo dei media, nella fattispecie da parte dei giovani.

E ancora ci sono tanti altri campi adatti allo scopo: la storia dei luoghi e la nuova giovinezza degli anziani.

Anche nel B2B si possono pensare idee motrici che riguardano il modo di lavorare e di "servire" il cliente. Il *global service* della fornitura, in cui si vende lo stile della fornitura, per così dire, cioè il servizio e la co-innovazione: l'aiutare il committente e il non lasciarlo nei guai, il sentirsi responsabile di quello che succede. Il pezzo che viene venduto è solo ciò che segue l'idea di fornitura che hai promesso.

Oppure un altro campo di uso delle idee motrici è quello della *produzione coinvolgente*: il fatto che il produttore sia il primo ad avere la passione di quello che fa e comunichi questa passione a chi compra (Micelli, 2011).

In tanti campi si potrebbe sperimentare un'evoluzione verso il "crocevia" della sostenibilità, che mette insieme senso, legami e valori.

Ad esempio, il vivere urbano, cioè il fatto che alcune cose in città vengono riscoperte sia da chi le produce che da chi le consuma, e che si creino circuiti di fruizioni privilegiate.

E poi l'educazione, la scuola, l'università.

Potremmo trovare tante idee motrici. Idee abbastanza potenti da recuperare la sostenibilità, perché si porta avanti qualcosa rende parte di un mondo a cui anche altri sono legati: ogni volta che fai un passo, ridefinisci il mondo

che sta attorno a te e le premesse per cui quel passo acquista senso, legame e valore. Si adotta così una logica che non è più dissipativa, ma riflessiva.

Questa riflessività, questo ripensare alle premesse del proprio agire ad ogni passo, è l'unica garanzia che abbiamo circa la possibilità di arrivare alla meta. È la garanzia che, lungo la strada, ci saranno conferme alle ragioni per cui il cammino è iniziato e ci saranno i legami e il valore necessari per andare avanti. Ma, per ottenere questo risultato, bisogna mettere al centro della scena un'idea ampia, coinvolgente. Un'idea che non è fatta propria solo da questa o di quella azienda, ma anche dal suo sistema di collaborazione e relazione, coinvolgendo lavoratori, professionisti, fornitori, clienti, ricercatori, istituzioni e centri di servizio del territorio.

Un'idea che richiede alle persone impegno e pazienza e, soprattutto, molta passione in più.

Riferimenti bibliografici

- Corò G. e S. Micelli S. (2006), *I nuovi distretti produttivi: innovazione, internazionalizzazione e competitività dei territori*, Marsilio, Venezia
- Corò G. e S. Micelli (2007), "I distretti industriali come sistemi locali dell'innovazione: imprese leader e nuovi vantaggi competitivi dell'industria italiana", *Economia italiana*, 1
- Latouche S. (2007), *La scommessa della decrescita*, Feltrinelli, Milano
- Micelli S. (201), *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, Marsilio, Venezia
- Porter M. e M. Kramer (2011), "Creating shared value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, January-February: 62-77
- Rullani E. (2004), *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma
- Rullani E. (2010a), "La lezione della crisi: il capitalismo degli automatismi riscopre le persone e la loro intelligenza", in Di Paolo A. e F. Longoni (a cura di), *Crisi globale e capitale umano*, Marcianum Press, Venezia: 61-68
- Rullani E. (2010b), *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio, Venezia
- Rullani E. (2010c), "Impresa e produzione di valore nell'era della complessità", *Sinergie*, 81, gennaio-aprile: 225-242
- Rullani E. (2011a), "Weconomy: la rinascita dell'intelligenza collettiva che crea senso, legami, valore", in *Weconomy. L'economia riparte dal Noi*, B.C. Dalai editore, Milano: 10-11
- Rullani E. (2011b), "Senso e continuità della condivisione", *Communitas*, 51, maggio: 241-253
- Rullani E. (2011c), *Reti di impresa e idee motrici*, QP, Quaderni della Programmazione n. 27 (con Francesca Pedon), Università di Trento e Provincia autonoma di Trento, Trento