



RIPENSARE ALLA FUNZIONE MANAGERIALE NELLA ECONOMIA CIRCOLARE

di **Elio Borgonovi**

COSA E' L'ECONOMIA CIRCOLARE

- E' un'economia che soddisfa bisogni senza generare sprechi/scarti/rifiuti
- Nasce come esigenza derivante dall'utilizzo di risorse non rinnovabili, in primis risorse ambientali
- È un modello di economia governato dal principio di sostenibilità
- E' una risposta al modello di economia dei consumi

UN CONCETTO CHE VIENE DA LONTANO

- Per limitarci a tempi recenti si può dire che l'economia circolare e la sostenibilità sono concetti che vengono da lontano
- **Anni Sessanta**: il Club di Roma, un'associazione di scienziati, aveva proposto analisi sui limiti dello sviluppo riferendosi alla limitatezza delle risorse energetiche (petrolio, gas, acqua)
- Nel **Duemila** l'Onu ha approvato gli 8 *Millenium Development Goal* per il 2015 nei quali veniva posto il tema della sostenibilità ambientale (obiettivo 7)
- Nel **primo decennio del nuovo secolo** l'economista *Serge Latouche* ha teorizzato la decrescita felice come nuovo paradigma per uscire dall'economia del consumismo

UN CONCETTO CHE VIENE DA LONTANO/2

- Nel 2015, tra i 17 obiettivi del **SDG 2030** approvati dall'ONU alcuni riguardano specificatamente la sostenibilità e circolarità (acqua pulita, lavoro dignitoso e crescita economica, comunità sostenibili, produzione responsabile e consumo, cambiamento clima, vita sott'acqua e vita sulla terra).
- Nel 2016 in Italia è stata costituita l'**Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS)**
- Con la **Legge di Bilancio** (L163/2016) sono stati introdotti 12 indicatori **BES** (Benessere equo e sostenibile) elaborati da ISTAT e CNEL negli anni precedenti in coerenza con analoghe elaborazioni di OCSE
- Nel **Governo Draghi** sono stati istituiti due Ministeri:
 - . della transizione ecologica
 - . delle infrastrutture e mobilità sostenibile

PERCHE' NASCE L'ECONOMIA CIRCOLARE

- 1.L'economia industriale e dei servizi da attività guidata dai bisogni è progressivamente diventata attività guidata dalla domanda
- 2.La logica delle «**ottimizzazioni parziali**» (della produttività, del profitto, dei mercati, dell'innovazione tecnologica, del consenso politico), dopo una prima fase di contributo positivo, si è via via dimostrata incapace di perseguire l'equilibrio del sistema economico, della società
- 3.L'emergenza **COVID 19** ha evidenziato le relazioni di interdipendenza tra salute, economia, comportamenti sociali, sistemi politico istituzionali

PERCHE' NASCE L'ECONOMIA CIRCOLARE/2

- 4.L'economia e la società attuale, e sempre più del futuro, richiedono e richiederanno di adottare la logica/lente della «**complessità**», che riconosce e accetta la condizione di incertezza, rispetto a quella di probabilità.
- 5.La logica/lente della complessità si fonda sulla interdipendenza di **fattori/variabili**, mentre la logica/lente della razionalità si fonda sulle **relazioni causa-effetto-retroazione** (positivismo scientifico basato sulle evidenze)



FUNZIONE DEL MANAGEMENT

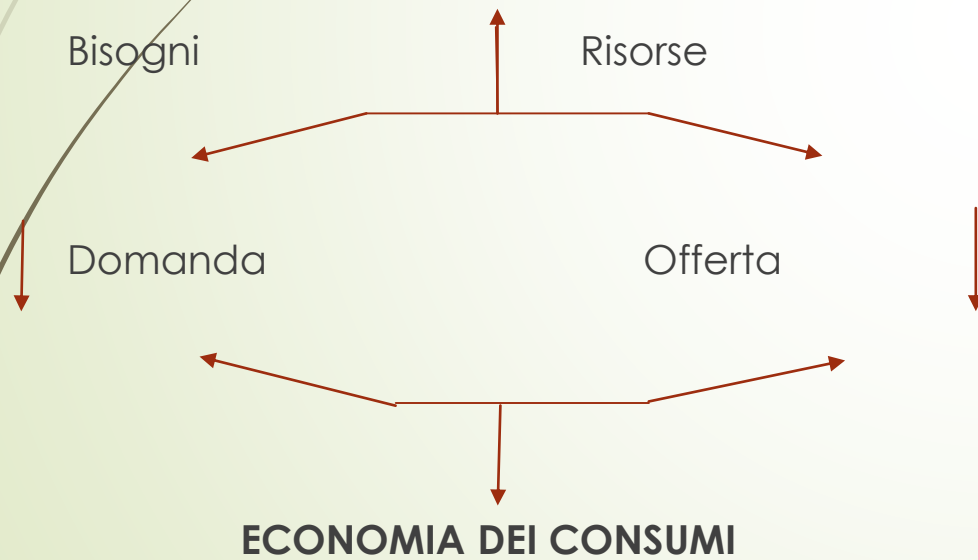
La logica/lente dell'economia circolare impone un ripensamento della funzione manageriale

1. In passato management ha significato perseguire gli obiettivi definiti da imprenditori, azionisti, stakeholder nel modo più efficace, efficiente, economico (costi più bassi).
2. Nel presente management significa gestire organizzazioni complesse in una fase di radicale trasformazione delle economie e della società: si dice che siamo passati da un'epoca di cambiamento ad un cambiamento d'epoca.
3. Nel futuro il management dovrà significare sempre più gestire in modo efficace, efficiente ed economico, organizzazioni complesse per una economia/società:
 - Sostenibile (sul piano economico, ambientale, sociale, politico)
 - Circolare (evitare lo spreco)
 - Equilibrata (criterio che sostituisce quello di ottimo unidimensionale)

SISTEMA ECONOMICO

- Il management del futuro può essere progettato riflettendo sulla evoluzione del sistema economico

ECONOMIA CIRCOLARE





SISTEMA ECONOMICO DEL PASSATO



1. Nasce come attività che ha la finalità di rispondere ai bisogni con l'uso di risorse limitate
2. Si sviluppa sul presupposto che l'aumento di beni e servizi equivalga al soddisfacimento dei bisogni
3. Perciò la produttività diventa il motore che alimenta il circuito domanda/offerta che inizialmente è virtuoso, in seguito diventa sempre più insostenibile
4. Infatti le conseguenze dell'economia basata sui consumi sono:
 - Una domanda che in parte crescente non corrisponde a bisogni reali e genera spreco (es. 1/3 di generi alimentari diventa rifiuto)
 - Il consumo di risorse non rinnovabili (inquinamento e non sostenibilità ambientale)
 - Mancato utilizzo di un grande potenziale di risorse, rappresentato soprattutto dalle capacità, motivazione, energie di persone (disoccupazione strutturale)

PASSATO E FUTURO

Passato

1. Conoscenze specialistiche (verticali)
2. Standardizzazione
3. Economie di dimensione, di specializzazione, di scopo
4. Relazioni di causa-effetto e retroazione
5. Pensiero analogico (prima-dopo)
6. Conoscenze, competenze, ruoli, strutture relativamente stabili
7. Potere gerarchico (organizzativo, funzionale, delle conoscenze)
8. Società solida (corpi intermedi sociali e ruoli organizzativi)

Futuro

1. Ricomposizioni conoscenze specialistiche (orizzontale)
2. Personalizzazione, diversificazione
3. Economie di diversità e di replicabilità
4. Relazioni di interdipendenza e coevoluzione (complessità)
5. Pensiero digitale (*real time*, difficile distinguere prima-dopo)
6. Conoscenze, competenze, ruoli, strutture fortemente dinamici (*reskilling*)
7. Potere diffuso (organizzativo, funzionale, delle conoscenze)
8. Società liquida (indebolimento dei corpi intermedi sociali e crisi dei ruoli organizzativi)

IL MANAGEMENT DEL FUTURO

Il management del futuro emergerà da come le persone sapranno essere adattive e proattive rispetto alle caratteristiche della società e dell'economia determinate dall'evoluzione delle conoscenze e delle tecnologie.

1. **Imprese saranno sempre più considerate:**

- ▀ Non come semplice generatore di ricchezza economica
- ▀ Sempre più come soggetto sociale

2. **Le finalità delle imprese saranno:**

- ▀ Sempre meno la massimizzazione/ottimizzazione del profitto in sé
- ▀ Sempre più qualificate dalla capacità di rispondere alle aspettative di molteplici stakeholder

3. **Le amministrazioni pubbliche dovranno essere considerate:**

- ▀ Sempre meno come semplici esecutori di indirizzi politici e difensori della legalità formale
- ▀ Sempre più capaci di rispondere ai bisogni reali di cittadini

4. **I sistemi di valutazione del management privato e pubblico saranno:**

- ▀ Sempre meno focalizzati solo sui risultati interni
- ▀ Sempre più attenti a misurare effetti sull'ambiente e la società (esternalità positive e negative, tripla elica dei risultati e criteri ESG per la finanza)



CARATTERISTICHE DEL MANAGEMENT DEL FUTURO

1. Cultura della complessità
2. Capacità di gestire tecnologie avanzate
3. Competenze legate alla selezione critica (competenze di discernimento) di dati, informazioni, conoscenze
4. Guidato da forti valori etici intesi come rispetto e valorizzazione delle persone, siano essi clienti, fornitori, cittadini, colleghi e collaboratori.

CIRCOLARITA' E SOSTENIBILITA'

- ▶ L' economia circolare è condizione per la sostenibilità che deve essere declinata in diverse dimensioni:
 - . **Economica**
 - . **Ambientale**
 - . **Sociale**
 - . **Politica**
- ▶ L' economia circolare si fonda su:
 - . Il ritorno al rapporto-equilibrio bisogno/risorse rispetto a quello tra domanda/offerta
 - . Il passaggio dallo scambio (convergenze di interessi contrapposti, *win/loose*) alla interazione (convergenza di interessi convergenti, *win/win*)
 - . Il passaggio dalla competizione-concorrenziale alla competizione-cooperativa/collaborativa

CIRCOLARITA' E SOSTENIBILITA' /2

L'economia circolare non può esistere senza società circolare le cui caratteristiche sono:

- **Centralità** della persona non più come fattore produttivo/risorsa, ma come soggetto che governa i processi economici e genera processi sociali
- **Superamento** della cultura individualistica verso la cultura relazionale
- Superamento della separazione tra valori (etici, morali) che devono restare nella sfera privata e razionalità (scientifica, tecnica, economica) che deve prevalere nella sfera organizzativa, pubblica e sociale

CONDIZIONI PER L'ECONOMIA CIRCOLARE E SOSTENIBILE

- Nuove conoscenze scientifiche e tecnologie
- Orientamento all'innovazione:
 - . Di prodotti (ecocompatibili)
 - . Di processi (che riducono le esternalità negative)
 - . Di mercati (rispondere a bisogni reali insoddisfatti di miliardi di persone invece di creare /indurre domanda in una élite della popolazione)
 - . Organizzativa (valorizzazione delle persone invece di selezione solo dei cosiddetti «talenti o alti potenziali»)
- Politiche economiche e sociali con:
 - . Investimenti nel capitale umano (ricerca, formazione)
 - . Incentivi fiscali
- Diffusione e rafforzamento di una cultura imprenditoriale e di management coerente con l'economia/società circolare e sostenibile

DECLINAZIONE DELLA CIRCOLARITA'

- **Economia** circolare
- **Salute** circolare (approccio *One Health*)
- **Conoscenza** circolare (approccio open source)
- **Democrazia** circolare (condivisione delle responsabilità per i beni pubblici)