

UNA SORPRENDENTE PROPOSTA
PER LA RIGENERAZIONE
DEL NOSTRO SISTEMA ECONOMICO-SOCIALE



I Sei
**PRINCIPI
NATURALI**

nell'impresa e nella società civile

PAOLO RICOTTI

Fondatore di Planet Life Economy Foundation

FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: *www.francoangeli.it* e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

UNA SORPRENDENTE PROPOSTA
PER LA RIGENERAZIONE
DEL NOSTRO SISTEMA ECONOMICO-SOCIALE



I Sei
**PRINCIPI
NATURALI**

nell'impresa e nella società civile

PAOLO RICOTTI
Fondatore di Planet Life Economy Foundation

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione , di <i>Emanuele Plata</i> , Presidente Planet Life Economy Foundation	pag.	7
Introduzione	»	11
Ringraziamenti	»	21
1. I principi naturali e la loro applicabilità all'economia e al governo sociale	»	23
1.1. Sovranità dell'energia: motore della vita e dell' <i>abbondanza</i>	»	23
1.2. Processo evolutivo: dal piccolo al grande e non viceversa	»	27
1.3. Nozione di comunità: famiglia, comunità, società, nazione, mondo	»	30
1.4. Convivenza armonica delle specie (e degli individui): diversità, rispetto, funzione, ruolo, dignità di tutti	»	32
1.5. Ciclo chiuso (gestione chiusa e sistemica delle risorse): bio-imitazione, zero spreco, zero impatto ambientale, autosufficienza	»	35
1.6. Tempo: ritmi e tempi giusti che mutano in relazione alla situazione contingente	»	41
2. L'insostenibilità della green economy	»	45
3. Le basi fondanti del nuovo pensiero economico	»	51
3.1. L'equivoco della <i>crescita</i> e quello della <i>decrescita</i>	»	51
3.2. Valore e benessere: la <i>Renaissance Economy</i>	»	55
3.3. Mappa dell'evoluzione dei beni e degli stili di consumo	»	60
3.4. Le implicazioni applicative all'interno della cultura d'impresa	»	65
3.4.1. Sulle Risorse Umane	»	66

3.4.2. Sulla catena del valore (struttura dei costi gestionali)	pag.	68
3.4.3. Sulla finanza	»	70
3.4.4. Sulla strategia competitiva dell'impresa: il posizionamento strategico sostenibile	»	73
4. La rigenerazione delle PMI di territorio	»	81
4.1. I principali rischi nella competizione globale	»	81
4.2. Nozione di territorio	»	83
4.3. Il patrimonio territoriale	»	84
4.4. Il <i>genius loci</i>	»	90
4.5. Il centro permanente di territorio	»	92
5. Alcune proposte originali sulla società civile: sogno possibile o utopia?	»	99
5.1. Una <i>gestione comune</i>	»	101
5.2. Le basi fondanti di una comunità	»	103
5.3. Lo scopo di una comunità	»	105
5.4. Da <i>pubblico a comune</i>	»	106
5.5. Finanziamento e fiscalità delle attività comuni	»	113
5.6. Giustizia e libertà	»	117
5.7. Valutazione, controllo e gestione delle attività	»	120
5.8. Gli <i>amministratori delegati</i> e il processo di elezione	»	123
5.9. Un servizio civile efficiente	»	125
5.10. Una gestione attenta alle minoranze, alle categorie deboli e alla salute pubblica	»	127
Conclusione	»	129
Appendice 1. Caso del posizionamento strategico di una media impresa	»	133
Appendice 2. Caso del posizionamento di un territorio	»	137
Appendice 3. La Costituzione italiana secondo i principi naturali	»	153
Bibliografia	»	163

Prefazione

L'evoluzione del pensiero di Paolo Ricotti da quindici anni si intreccia con l'evoluzione delle esperienze, delle ricerche e delle posizioni assunte dalla Fondazione da lui ideata Planet Life Economy Foundation (PLEF), costituita nel 2003 ma le cui origini risalgono già alla fine degli anni '90.

In quegli anni Ricotti iniziò a scambiare con alcuni amici – tutti uomini di impresa (manager, consulenti, imprenditori) – riflessioni, documenti e valutazioni condivise sullo stato del fare impresa paragonandolo a quello che dalla metà degli anni '60 avevamo conosciuto: l'impresa era sempre più lontana dai mercati e sempre più condizionata dalla finanza.

Ricotti, convinto di voler fare qualcosa di utile per cambiare questo stato di cose, promosse con questi sette amici la costituzione di PLEF, Fondazione di uomini d'impresa per le imprese per consapevolizzarle sul cambiamento necessario. Tra le prime intuizioni vi fu l'idea che più che di economia, intesa come *regole della casa*, avremmo dovuto occuparci di PLANOMIA, ovvero delle regole di una casa comune, la sola che abbiamo: il nostro pianeta. Su suggerimento del prof. Maurizio Mancuso questo neologismo assunse successivamente il significato di *Scienza dello sviluppo*.

Il lavoro dei primi anni fino al 2008 fu sostanzialmente orientato all'approfondimento, in contatto con istituti universitari, ricercatori e in generale con il mondo accademico, a partire dall'Università Bocconi, col dipartimento Space, e con la Scuola Superiore di S. Anna, ma progressivamente, in modo sempre più olistico, con diverse discipline, ritrovando una sorta di *mentorship* nella figura del prof. E. Tiezzi, a Siena.

Il lavoro di quegli anni dette luogo nel 2008 alla nostra prima pubblicazione *Il primo libro della Planomia: sogni, ambizioni e realtà della sostenibilità*, ma il primo lavoro originale scritto integralmente da Ricotti fu nel 2010, con *Sostenibilità e green economy. Quarto Settore*, testo in cui i più significativi contributi accademici da noi selezionati sul tema furono filtrati da due criteri: l'esperienza manageriale e l'aderenza ai principi naturali.

I riferimenti fondamentali furono i testi di N. Georgescu-Roegen, il rapporto del MIT sui Limiti dello sviluppo, e i contributi di H. Daly, P. Hawken, L. Bruni, G. Pauli, l'esperienza di A. Olivetti e molti altri ancora.

L'uso dell'esperienza manageriale e della vita reale dell'impresa aiutava a capire le condizioni di fattibilità delle idee escludendo, ad esempio, l'alternativa della *decrescita felice*, non compatibile sia con la domanda che con l'offerta dei mercati, mentre l'uso dei principi naturali poneva ogni ipotesi al giudizio di quanto fosse coerente con l'unico sistema che da miliardi di anni si è dimostrato capace di durare e di evolvere, l'ecosistema in cui viviamo.

Il pensiero e modello che con questi presupposti emerse, fu che le condizioni di sostenibilità (ambientale, sociale ed economica) dovessero in primo luogo considerarsi vincoli pervasivi a qualsiasi tipo d'impresa e, in secondo luogo, che per impresa non valesse la necessità di distinguere tra quelle *profit* e quelle *non profit* in quanto tutte chiamate a costruire valore nel rispetto dei vincoli di sostenibilità.

Il Valore, anziché il profitto, e in particolare il valore aggiunto diventava dunque l'obiettivo primario delle imprese unitamente alla riduzione del tasso entropico della propria attività alla ricerca di un nuovo equilibrio tra elementi materiali ed elementi immateriali – ridotto per i primi e aumentato per i secondi – così da ottenere, a parità di crescita, lo sviluppo!

Il modello, finalizzato all'aumento del Valore, indica tre fattori determinanti per il suo raggiungimento: le Risorse umane, gli Immateriali e la Distintività del proprio posizionamento strategico sostenibile da impegnare nei processi esecutivi con regole partecipative e bio-imitative.

Per verificare questa modellizzazione sul campo si decise di esercitarci in territori, definiti, al di là dei confini amministrativi, per condizioni geo-pedoclimatiche e culturali omogenee, come la Maremma, il Monferrato Casalese, le Valli d'Imperia, l'Isola d'Elba e la Romagna occidentale con l'ipotesi che queste caratteristiche originali e omogenee costituissero i bacini d'immaterialità a disposizione delle imprese presenti e delle comunità residenti.

Si perseguì con queste esperienze – che abbiamo chiamato esempi di scuole di territorio – al fine di verificare se i posizionamenti strategici delle imprese e delle amministrazioni delle comunità convergessero tra di loro, creando nel contempo condizioni favorevoli alla crescita di valore per le imprese e di benessere per le comunità.

La verifica positiva di questa confrontabilità sulla convergenza, in alcuni casi sfruttata e in altri casi no, trovò un rinforzo sulla sua applicabilità nel momento in cui in Italia, grazie alla lungimiranza dell'ISTAT – anche con il contributo di CNEL all'interno del progetto Internazionale Beyond GDP – fu possibile sviluppare la metodica utile per calcolare un indicatore composito della qualità della vita definito col termine di Benessere Equo sostenibile (BES). Nel giro di tre anni e con l'unanime voto del parlamento italiano, questo strumento è diventato un indicatore di validazione annuale della politica di bilancio approvata e affidata al governo.

Il BES rinforza l'approccio promosso da PLEF perché mette a disposizione una misura del benessere che, se effettuata a livello territoriale e se unita a quella del valore aggiunto delle imprese, consente di raccordare reciproca-

mente l'efficacia della convergenza dei posizionamenti imprenditoriali e quelli comunitari.

Di fatto, è possibile superare il problema degli impatti ambientali e sociali delle *esternalità* non considerate nei conti delle imprese. Inoltre, è possibile facilitare quei processi partecipativi che, allargando ai portatori d'interesse il decision making delle imprese, contagia le persone nella loro funzione di cittadini chiamati allo stesso esercizio per il bilancio partecipato della comunità.

Il contestuale progresso delle metodiche di rendicontazione non finanziaria delle imprese potrà avvalersi dei criteri dimensionali del BES relazionandosi sempre al territorio che, analogamente allo stato nazionale e con un proprio piano di ricerca, potrà evidenziare a sua volta gli effetti delle scelte qualitative e valoriali politiche fatte sulle comunità e sulle imprese.

Queste evoluzioni, intuite ed espresse ulteriormente da Ricotti nel libro del 2014, *La riscossa competitiva delle PMI di territorio*, sono negli stessi anni riprese da diversi autori, tra gli altri M. Porter (2011) per il valore condiviso (debitore come noi verso la teoria e la pratica di A. Olivetti), da S. Goerner (2015) e A. Johansson (2016) per l'economia distribuita e da J. Benyus (2015) per i principi naturali all'origine dell'idea di economia circolare.

Questo conferma che un uomo d'impresa può dare il suo contributo alla riflessione teorica e alla ricerca applicata. D'altra parte chi era A. Peccei, ideatore del Club di Roma e committente dello studio sul futuro affidato al MIT, se non un uomo cresciuto e maturato coi suoi dubbi e le sue visioni nelle imprese?

Incoraggiato da queste considerazioni, invito il lettore a riflettere su quanto Ricotti propone sul tema dell'evoluzione del sistema del governo delle comunità, delle loro responsabilità, dei loro diritti e delle connessioni tra cittadinanza, imprese, rappresentanza e beni comuni.

Lo spunto per l'autore viene da quanto è stato fatto grazie ai filtri dell'esperienza d'impresa e dei criteri assunti dai principi naturali, concentrandosi ora sullo sviluppo della società civile. Ne emerge un'analisi e una proposizione coraggiosa, appassionata, generosa ed *eretica*, ma in buona compagnia se pensiamo alle proposte già in circolazione di monete complementari o di democrazie dirette 4.0.

Nel leggere l'analisi e le proposte, la mia raccomandazione è di non dimenticarci che viviamo in un sistema chiuso fatto da un insieme di relazioni e che quindi, accanto all'esame specifico della società civile in un nucleo omogeneo, occorre studiare, capire e proporre come si configurano le aggregazioni a livello via via superiore fino ad arrivare alla relazione planetaria tra i nuclei omogenei composti dall'umanità, come qualsiasi altra biodiversità esistente che intendiamo mantenere.

Forse l'estremo riferimento alla natura come la più audace revisione possibile del sistema d'impresa aiuterà a trovare la soluzione.

Buona lettura.

Emanuele Plata

Presidente di Planet Life Economy Foundation

Introduzione

Il mondo sta davvero cambiando sotto i nostri occhi.

I paradigmi economici e sociali di riferimento del secolo scorso si stanno progressivamente sgretolando sia in relazione all'insostenibilità degli attuali stili di vita e crescita delle popolazioni, sia in relazione alle rivoluzioni digitali in atto e conseguenti ripensamenti di ogni prassi consolidata sia, infine, per effetto dei conflitti economici, religiosi ed etnici in corso.

Stiamo vivendo un profondo cambiamento epocale nel quale si confrontano due opposte prospettive di evoluzione: l'una che fa riferimento alle abitudini conservative delle economie di differente natura nei diversi Paesi, l'altra – non ancora ben riconosciuta e tracciata – che mira a un nuovo equilibrio più globale e più sostenibile: un'unificazione spontanea che accorpa tutte le *coscienze planetarie* attorno a un solo grande valore universale di armonia, benessere e felicità, senza strumentalizzazioni, ideologie e poteri bloccanti: il *Global Shift*¹.

Nel contesto, aumenta il frastuono di questo scontro planetario facendo emergere con maggiore chiarezza le incongruenze dell'esistente modello economico-sociale di tipo occidentale non più in grado di soddisfare le esigenze delle nuove generazioni, quelle dei Paesi in via di sviluppo, quelle di una pacifica convivenza dei popoli, quelle delle diverse culture e religioni, quelle della convivenza tra piccola e grande impresa: la gente non è più disposta ad accettare paradigmi economici/sociali dogmatici e prevaricanti, salvo eccezioni.

Anche le economie di diversa natura – alcune condizionate da un potere religioso altrettanto bloccante – non godono di un migliore stato di prosperità stante l'evidente eccessiva difesa delle loro tradizioni e culture, oltre al mancato riconoscimento dell'emancipazione della donna: al di là del progresso tecnolo-

1. Il Global Shift è una corrente di pensiero globale che accorpa in un unico grande movimento le coscienze universali in cui ogni cittadino della Terra può fare un salto di consapevolezza e diventare protagonista attivo del cambiamento verso una società più etica, pacifica e sostenibile. Neuroscienziati, ambientalisti, capi di Stato, maestri spirituali, economisti, imprenditori ci mostrano le vie concrete per elevare la coscienza di sé e costruire una società globale più evoluta e consapevole: da una mente divisa e materiale a una coscienza globale e unica.

gico e dell'evoluzione delle civiltà ci si trova di fronte a comportamenti che non riconoscono la pari dignità del genere umano e le differenze degli eco-sistemi sociali esistenti.

Viviamo un momento di vera e propria tragedia planetaria non solo di natura ambientale ma, peggio, di natura umanitaria in cui nessuno si sente più sicuro di un futuro migliore, venendo meno ogni riferimento credibile di tipo economico, valoriale, sociale, culturale.

Anche le indicazioni espresse trenta anni fa sui modelli di riferimento per uno sviluppo sostenibile² appaiono non più attuali e difficilmente praticabili nei comportamenti reali, ben diversi dalle enunciazioni e dagli atteggiamenti di facciata.

In questo evidente caos globale, occorre stare attenti a non voler cambiare solo per il gusto del cambiamento e di *non buttare il bambino con l'acqua sporca*.

Infatti, il problema non è quello di rivoluzionare quanto oggi esiste, ma quello di saper indicare la sua svolta evolutiva eliminando i fattori bloccanti, migliorando le abitudini e prassi esistenti, identificando il *bandolo della matassa* e cioè da dove ripartire e dove andare per una rotta planetaria finalmente stabile e sicura che ci porti a una prosperità complessiva e duratura in armonia con le specie esistenti.

Quanto segue non propone conflitti o lotte ideologiche, ma solo pragmatici possibili sviluppi che migliorano l'intera cultura di mercato (domanda e offerta), una reale e possibile coesione civile, il minimo impatto ambientale delle attività dell'umanità, uno stato di appagamento e consapevolezza generale che si avvicina a un'*utopica felicità*.

Forse, l'unica possibilità per capire quali siano i riferimenti percorribili e in quale direzione poter andare, è guardare l'insieme da una *prospettiva più alta e complessiva* agganciandosi consistentemente agli unici principi e valori che hanno da sempre governato l'evoluzione delle nostre specie e da sempre dimostrato la loro validità in maniera armonica e universale: i principi naturali.

Senza confondersi e senza intrattenersi troppo con le filosofie ambientaliste o *panteiste*, questi principi hanno in realtà da sempre ispirato l'evoluzione delle civiltà e dei popoli in ogni parte del mondo.

In particolare questi principi sono quelli che ispirano e sostengono le tesi sociali della Chiesa cattolica³ e forse anche quelle delle altre religioni. Sono anche gli stessi che regolano l'evoluzione della scienza⁴, entrambi utilizzati dalla Planet Life Economy Foundation (PLEF) per la conformazione di un nuovo

2. Indicazioni della Commissione Brundtland del 1987 per uno sviluppo sostenibile.

3. Nel Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa, Vaticano, 2005, sono citati 11 aspetti centrali di questa dottrina. Al primo posto di questi aspetti si evince che: "*I principi della dottrina sociale della Chiesa sono basati sulle leggi della natura*".

4. Nel testo OLOS *Il nuovo mondo della scienza* di Ervin Laszlo – Riza – Milano 2002 – si evincono le coerenze e le similitudini tra il modello economico qui rappresentato e le più evolute tesi scientifiche come meglio illustrato più avanti nel capitolo quarto.

modello economico-sociale-ambientale non solo sostenibile, ma concretamente e immediatamente realizzabile per ogni impresa, organizzazione o società.

Ceppi parziali di questo modello sono riscontrabili nelle diverse proposte economiche di nuova generazione: dall'economia Civile di Bruni, Zamagni, Becchetti, a quella dell'economia del bene comune di Christian Felber; dall'economia del Portafoglio di Becchetti, all'economia di Comunione di Lubich; dall'economia Positiva di Jacques Attali a quella dell'economia circolare promossa da Gunter Pauli ed Enrico Giovannini; dall'economia della Ciambella di Kate Raworth, all'Economie Distribuite di Allan Johansson.

La Planet Life Economy Foundation (www.plef.org), nata in tempi non sospetti prima dell'avvio in Italia della Corporate Social Responsibility, ha sviluppato sin dall'inizio degli anni 2000 un proprio riferimento economico-sociale attingendo al sapere globale sui temi dell'economia sostenibile e all'esperienza gestionale d'impresa dei suoi soci.

Questo riferimento si è via via affinato assumendo la forma di una vera e propria proposta di evoluzione dei nostri paradigmi socio-economici e ha la caratteristica di guardare al futuro del nostro pianeta sia dal punto di vista del benessere della gente, sia dell'evoluzione della cultura d'impresa sia, infine, del pieno equilibrio con l'ambiente, la scienza, le diverse filosofie sociali e religiose: *un vero e proprio nuovo "Rinascimento" dell'economia e della società.*

Inoltre, contempla le caratteristiche comuni agli altri modelli già citati, tuttavia inquadrandoli più specificamente nel contesto della competizione di mercato, della reale complessità gestionale dell'impresa, dell'orientamento alla creazione di Valore e valore aggiunto⁵, dell'occupazione, dell'evoluzione degli stili di vita e di consumo, della soddisfazione e piacere del cittadino, dell'impatto sull'ambiente, della preservazione delle culture e tradizioni locali, dell'autosufficienza dei diversi territori.

Questo testo è infatti rivolto principalmente alle imprese profit, ma anche alle imprese non-profit del terzo settore (ETS) ed infine alle P.A., nella loro auspicate evoluzione tendente a *dare forma a nuove collaborazioni e integrazioni, andando oltre l'orizzonte limitato del loro campo specifico d'azione*⁶.

Infatti, la nostra Fondazione non ha mai fatto differenza tra queste categorie organizzative da oltre 15 anni, dato che tutte dovrebbero agire con la stessa finalità complessiva della creazione di Valore e valore aggiunto in un'unica direzione orientata al Bene e Benessere della propria organizzazione, dei propri stakeholder, della società e dell'ambiente. Come per altro ci indica la natura.

5. Per valore aggiunto, intendo la differenza tra ricavo netto e *costi variabili* di produzione. Il così detto "Primo Margine" o "Contribuzione Marginale" o, in inglese, "Gross Margin": quello che rimane all'impresa per sostenere i *costi fissi* ed altre componenti economiche della propria attività complessiva.

6. Enrico Giovannini, *L'utopia sostenibile*, Laterza, 2018. Per altro le imprese non-profit sarebbero definite ETS (Enti del Terzo Settore) nel nuovo inquadramento normativo che dovrebbe essere definito proprio quest'anno.

Di seguito intendo offrire un approfondimento di questa proposta già in altri testi da me parzialmente anticipata⁷ ed ora osservata particolarmente sotto la prospettiva unificante delle leggi della natura.

Tratterò la materia iniziando con brevi riferimenti alle mie esperienze d'impresa che hanno motivato la creazione della Planet Life Economy Foundation, per poi approfondire l'argomento della possibile nuova economia di mercato e della configurazione di una diversa società civile in collegamento con i territori e le loro caratteristiche costituzionali dettate proprio dai principi naturali.

Quindi, scenderò nel concreto per vederne sinteticamente l'applicazione pratica all'interno della reale cultura dell'impresa, degli stili di vita della gente, del potenziale strategico del nostro Paese e della relativa capacità occupazionale.

Entrerò poi ancora più nel dettaglio con una breve identificazione delle prassi competitive e rigenerative dell'economia del territorio e delle relative PMI (con i più fondamentali schemi gestionali di riferimento) dato che, come si vedrà, questo è il terreno cardine da cui possono ripartire l'economia e il lavoro.

Infine, la parte conclusiva del libro tratterà la materia della rivisitazione delle prassi esistenti presso la società civile secondo i suggerimenti che emergono dal nuovo modello economico di riferimento proposto ed anche dai principi naturali che ne dettano i riferimenti quadro, con particolare riferimento all'Amministrazione Pubblica e al nodo bloccante della *burocrazia*.

Tutto il testo è caratterizzato da un'impronta specifica che mira alla massima sintesi possibile per ogni argomento trattato senza perdere tempo in complessità ed affinamenti non utili allo scopo di interconnettere in un unico testo l'insieme delle problematiche affrontate. In questo senso mi auguro che sia così comprensibile la logica che unisce i tre settori contemplati (Stato, Mercato e Terzo settore) in un'unica visione evolutiva che li integra e li sostiene complessivamente, senza divisioni e senza possibili conflitti di potere.

Probabilmente le proposte potranno sembrare sorprendenti, tuttavia lo schema concettuale è sempre lo stesso: *se è vero che solo i principi naturali hanno dimostrato nei miliardi di anni di essere sempre gli stessi, e di risultare sempre validi per un'evoluzione costante e positiva del "Tutto", come dovrebbero essere riconfigurate la Pubblica Amministrazione in Italia, la società civile e l'economia secondo le possibili interpretazioni conseguenti a questi principi?*

È fondamentale osservare che la mia competenza professionale e imprinting culturale è quella di un semplice manager d'impresa che non si è mai specificamente interessato di ambiente, di politica, di legge, di filosofia e di religione, ma si propone umilmente come libero pensatore e *buon padre di famiglia* che utilizza il suo discernimento di cittadino quando l'esperienza langue.

7. Planet Life Economy Foundation, *Planomia*, FrancoAngeli, 2008; P. Ricotti, *Sostenibilità e green economy: Quarto settore*, FrancoAngeli, 2010; P. Ricotti, *La riscossa competitiva delle PMI di territorio*, FrancoAngeli, 2014; P. Ricotti, *Renaissance Economy*, E-book in inglese distribuito da Amazon Kindle Book, 2016.

E sono forse questa prospettiva e la conoscenza maturata negli oltre trent'anni di gestione d'impresa e i successivi quindici anni di esistenza della Fondazione PLEF che mi permettono di osare proposte innovative in grado di ispirare la gente comune, i leader delle varie organizzazioni ed anche coloro che ci governano.

Sono proposte che, dal mio punto di osservazione, sono semplici ed efficaci – come normalmente si sviluppano i processi all'interno di un'impresa –, cercando cioè di identificare ed isolare subito il nocciolo della questione, per poi edificare un percorso pratico, percorribile e possibilmente il più efficace possibile.

Sono certo che questo approccio non sia condivisibile da molti che potrebbero accusarmi di voler proporre solo *provocazioni inaccettabili o semplicistiche*. Se questo fosse il caso, bene, vuole dire che sarò riuscito a smuovere le acque e creare le condizioni per un sano dibattito prodromo di vere evoluzioni!

In ogni caso sarebbe bello collaborare con questi stessi soggetti per cercare di tradurre queste provocazioni con contributi davvero utili e concreti.

L'origine

Quando nel 1992 ricevetti dal Presidente di Nestlé Italia l'elenco dei cinquanta indici di bilancio da utilizzare gestionalmente per migliorare di un punto all'anno il risultato netto della Divisione Dolciaria che amministravo, capii che la cultura d'impresa stava modificando sostanzialmente le sue fondamenta e i suoi indirizzi strategici di base.

Da una filosofia imperniata sullo sviluppo e attenzione alle culture locali che poggiava la sua forza competitiva sulla *cross fertilization* delle esperienze maturate nei diversi mercati decentrati e autonomi gestionalmente, Nestlé iniziava ad adottare una cultura di forte verticalizzazione operativa, massima efficienza e razionalizzazione dei costi, accentramento delle politiche commerciali e di marketing, forte variabilizzazione delle strutture gestionali e di produzione (outsourcing, delocalizzazione, M&A⁸).

Iniziava, cioè, ad adottare una filosofia gestionale di natura prettamente finanziaria finalizzata unicamente all'incremento dell'*equity value*⁹ della società, non più orientata allo sviluppo della società e in armonia con i propri collaboratori, fornitori, clienti, non più basata sulle risorse originali del territorio su cui si evolvevano i propri mercati e le proprie strutture produttive e gestionali, i propri profitti.

Precedentemente, nel 1988, Nestlé Italia mi aveva inviato a Perugia come Amministratore Delegato della Perugina, appena acquisita dal gruppo De Benedetti.

8. M&A – Merger&Acquisition = Fusioni e Acquisizioni.

9. Equity Value = Valore dell'impresa

Avevo il mandato di costituire la Divisione Dolciari del gruppo amministrando e integrando tutte le società dolciarie esistenti in Italia (Perugina, Nestlé dolciaria e vendite industriali, Rowentree Mackintosh) e tutti i marchi internazionali disponibili. Nei miei successivi cinque anni di gestione le cose erano andate complessivamente bene e i risultati economici risultavano altrettanto brillanti con un miglioramento dell'EBIT¹⁰ superiore all'incremento dell'1% all'anno che adesso mi veniva richiesto.

Tutto questo avveniva, appunto, fino al 1992 quando la Società, nell'occasione di un riassetto del suo vertice mondiale, iniziò ad applicare le stesse regole di gestione tipica delle società finanziarie, adottando il loro modello gestionale dell'*exit philosophy*¹¹.

Nel giro di trent'anni questa filosofia si è ormai diffusa in quasi tutte le organizzazioni con una cultura asettica e finalizzata solo al profitto e all'*Equity Value* dell'impresa, senza badare alle altre componenti della gestione orientate al benessere del proprio personale interno e alla creazione di valore sociale e ambientale nel territorio, smentendo i propri valori guida originali e le proprie radici: vera catastrofe valoriale che contraddice in pieno i propri tanto ostentati Codici Etici.

Quella filosofia gestionale, priva di sensibilità sugli aspetti più belli e significativi della cultura d'impresa e orientata unicamente al profitto, proprio non faceva parte della mia vocazione manageriale personale, per altro con un imprinting tecnico/culturale che mi era stato dato proprio da Nestlé nei miei diciotto anni di presenza in quella società.

A quarantacinque anni, dunque, lasciai Nestlé alla fine del 1992 e assunsi la responsabilità di CEO (*Chief Executive Officer*) e capo mercato Italia di un'altra multinazionale leader mondiale: Heineken.

Ero stato scelto dal capo di quella multinazionale e dallo stesso proprietario (Freddy Heineken) per le mie caratteristiche di propulsore di sviluppo, di *men-manager* e di buon esperto marketing e commerciale proprio per acquisire la leadership del mercato Italia a quei tempi contesa con il gruppo Peroni.

Così per quasi cinque anni, lavorai in quell'impresa con grande entusiasmo – mio e quello dei miei collaboratori – realizzando progetti bellissimi e di grande consenso da parte dei nostri clienti e consumatori, acquisizioni importanti.

Heineken ha inoltre segnato una tappa molto importante nella mia vita anche perché in quella società ho conosciuto uno dei migliori manager esistenti, Emanuele Plata – autore della prefazione a questo testo –, con cui ho poi condiviso e continuo a condividere i miei entusiasmi e progetti professionali e non.

10. EBIT – *Earning Before Interest and Taxes* = profitto al lordo delle tasse e interessi passivi.

11. L'*Exit Philosophy* è il male oscuro della finanza speculativa che, una volta entrata nel capitale di una determinata impresa, la obbliga a perseguire attività unicamente indirizzate a una estrema razionalizzazione delle proprie attività portandole al raddoppio del proprio "Equity Value" nel giro di quattro anni. Una volta conseguito questo risultato, queste imprese sono cedute e abbandonate al loro destino (A. Hirsham, *Le passioni e gli interessi*, Feltrinelli, Milano, 1979).

Poi, nel 1996, ancora una volta in relazione a un riassetto del vertice mondiale, la cultura gestionale di quella multinazionale si modificò, anch'essa adottando le pratiche di una gestione finanziaria ispirata dall'*Exit Philosophy* già sopra commentata.

Fu proprio in quel periodo – nel contesto della seconda delusione dovuta al cambio della cultura gestionale – che ebbi quell'illuminazione che avrebbe poi segnato tutte le successive scelte della mia vita: viaggiando spesso in aereo di giorno e di notte, vedendo dall'alto le città e il loro progressivo avanzare, osservavo come assomigliassero sempre più a delle metastasi distruttive. Capii che l'uomo rappresentava potenzialmente, nella sua forma degenerativa, la cellula cancerogena della Terra.

Era dunque inesorabile lo sviluppo distruttivo della Terra per opera della sua cellula più intelligente ed eletta? Era dunque inevitabile la conseguente successiva estinzione della specie umana?

Se l'uomo è la specie vivente più intelligente, non era possibile immaginare un modello economico-sociale-ambientale in cui si potesse fermare la sua opera devastante creando una corretta convivenza e armonia complessiva?

In passato non mi ero mai occupato di materie scientifiche, né tantomeno avevo indagato le nozioni collegate alla biologia, alla fisica, alla geologia, all'astrofisica o temi collegati allo sviluppo sostenibile. Ero, invece, molto preparato ed esperto in economia di mercato, economia globale, economia reale.

Mi innamorai così dell'idea che avrei potuto dare il mio contributo allo studio di un nuovo modello di civiltà che potesse contenere gli effetti di uno sviluppo incontrollato della specie umana sotto l'aspetto particolare dell'economia di mercato e stili di consumo con un impatto diretto sull'organizzazione sociale dei nostri territori, del nostro Paese e, in fondo, anche del mondo intero.

Decisi dunque di girare pagina, di lasciare Heineken e di impegnarmi per ripensare il modello di mercato in cui operavo con l'idea di creare una Fondazione senza scopo di lucro che si occupasse di questi temi degenerativi dell'economia, della cultura d'impresa, della qualità di vita della gente.

L'idea era quella di individuare e proporre modelli economici in grado di creare benessere e occupazione capaci di superare e migliorare le nuove e pericolose filosofie gestionali, il tutto armonizzando la cultura d'impresa e di mercato con le emergenti istanze ambientali e sociali. Almeno secondo la mia convinzione.

Nel 1997, a cinquanta anni lasciai dunque Heineken e mentre iniziavo a lavorare sull'impostazione di quell'idea, accettai il mio ultimo incarico come manager presso il Gruppo Coin (Coin, OVS, Standa – poi trasformata in OVS e Coin – Bimbus, ecc.) in qualità di CEO di ogni attività della società in Italia e all'estero.

Nel frattempo, sempre nel 1997, mi fu affidato l'incarico di docente universitario a contratto presso l'Università Bicocca di Milano, dove ho insegnato *Global Communication* fino al 2013.

Nel 2003, quando le fasi preparatorie di quella Fondazione furono pronte (Manifesto, Statuto, Carta Valori, posizionamento strategico, organizzazione, uffici, ecc.) lasciai il gruppo Coin e fondai – assieme ad altri sette promotori,

tutti con il mio stesso background di esperti in gestione d'impresa – la Planet Life Economy Foundation, libera fondazione di uomini d'impresa per l'impresa, senza scopo di lucro.

A cinquantasei anni smisi così di fare il manager per dedicare gratuitamente tutte le mie energie all'avviamento di questa bella iniziativa, forte di una solida esperienza e competenza di economia reale, forte di una consapevole maturità nella vita familiare e di partecipazione alla società civile, forte del sostegno di molti amici: un grande sogno si stava avverando.

Negli anni che seguirono presi progressivamente coscienza del tema collegato all'economia sostenibile sia leggendo i principali testi *master pièce* che trattavano la materia con particolare attenzione sia quelli davvero fondativi: ogni volta mi sforzavo di incrociare quei concetti con l'economia reale identificando similitudini e coerenze. Mi sentivo particolarmente attratto dai testi che attraversavano aspetti puramente tecnici-ambientali-economici con quelli di maggior respiro collegati al mondo della scienza e della filosofia, quasi come se forze inconse mi tirassero da una certa parte e mi mettessero magneticamente in contatto con loro. Anche oggi questo fenomeno continua a verificarsi con conoscenze e incontri probabilmente casuali ma che continuano ad apportare utili contributi elevando e complementando sempre più il nostro modello economico sostenibile.

Una delle conoscenze di maggior pregio fu quella di Ervin Laszlo, uno dei fondatori del Club di Roma e attuale Presidente del Club di Budapest, emerito professore e scienziato esperto mondiale dell'evoluzione dell'universo e delle relative logiche fisiche e *biologiche* che lo sorreggono.

Quando incontrai Ervin, lui mi regalò uno dei suoi ultimi libri, OLOS, che cito spesso in questo testo e che tratta proprio la materia dell'evoluzione dell'universo (o degli universi) e delle sue componenti materiali e immateriali che lo sostengono. Questi stessi concetti sarebbero poi stati da me reinterpretati come pilastri fondamentali del modello economico e sociale della Fondazione PLEF sempre in collegamento con i principi naturali.

Quando nel 2010 fu editato e distribuito il mio libro *Sostenibilità e green economy, Quarto settore* che riprendeva alcune delle sue teorie, gliene feci omaggio. Sorprendentemente, lui mi invitò a far parte del comitato scientifico della nascente Giordano Bruno Global Shift University¹², unico italiano e unico soggetto esperto di gestione d'impresa. Apparve tuttavia chiaro che le mie tesi ed esperienze fossero in contrasto con il prevalente pensiero sulla sostenibilità allora professato da alcuni emergenti autori americani, con particolare riferimento per la critica all'attuale modello capitalistico-finanziario. Poiché il comitato era composto prevalentemente da americani, ne fui quasi subito estromesso. E così la Giordano Bruno Global Shift University nacque nel 2012

12. La Giordano Bruno Global Shift University di Washington era nata come la prima università interamente digitale specializzata sugli emergenti temi del *Global Shift*, movimento mondiale che sta lavorando sul cambio di paradigma economico-sociale-ambientale attualmente in atto.

con una impostazione economica sulle tematiche della cultura d'impresa e dell'evoluzione dei mercati di carattere tradizionale, senza davvero innovare, senza rappresentare un vero cambio del paradigma globale¹³.

Un altro incontro importante che ha segnato la mia sensibilità sui temi di natura spirituale – altro asse di incrocio con il nostro modello economico – fu quello con Giacomo Ludovici Samek – teologo dell'Università Cattolica di Milano – che citerò anche più avanti.

Lui mi regalò un suo saggio sulla dimostrazione dell'esistenza di *Dio* attraverso l'evoluzione del nostro creato e, soprattutto, mi permise di trovare quei collegamenti con il nostro nascente modello economico con la sua tesi sull'evoluzione direzionale, cooperativa e funzionale della società, poi da me reinterpretata come *evoluzione direzionale, cooperativa e funzionale dei bisogni* che tratterò nel quarto capitolo.

E così, mi apparve d'improvviso la visualizzazione delle nostre coerenze con il *Creato* osservato dal punto di vista scientifico e spirituale, con i relativi collegamenti sia con quella che sarà successivamente definita economia circolare, sia con l'evoluzione degli stili di vita e di consumo sia, infine, con l'evoluzione dell'*universo*.

Infine, l'ultimo incontro che ha segnato profondamente l'evoluzione del mio pensiero è stato quello con il nostro socio della Fondazione PLEF – prof. Luciano Cipriani, docente di Geologia presso l'Università di Firenze – che mi ha introdotto al prof. Roberto Gabrielli docente di Biologia Vegetale della stessa Università. Il prof. Gabrielli è colui che mi ha suggerito quali fossero i fondamentali principi che regolano l'evoluzione della natura che ho poi interpretato secondo le mie esperienze gestionali nel modello di seguito proposto.

Questi principi sarebbero solo sei e sono quelli che maggiormente spiegano e sostengono le tesi dell'evoluzione, tralasciandone molti altri che hanno, tuttavia, minor peso ponderato o non sarebbero comunque utili al ragionamento complessivo.

Concludendo, non voglio proporre riferimenti dogmatici, cattedratici e referenziali, ma spero di suggerire qualcosa di valido che trovi riferimenti non solo tecnici, ma anche filosofici-scientifici e, soprattutto, trovi la sua concreta applicabilità nella interpretazione soggettiva di tutti coloro che ne fossero attratti.

Mi auguro che ciascuno sia stimolato ad adattare e integrare qualche piccolo spunto che ne dovesse trarre all'interno delle proprie attività, senza l'obbligatorietà di doverlo condividere nei suoi tratti più complessivi.

L'importante è che ciascuno si attivi e offra spontaneamente il suo apporto a questo processo globale di evoluzione della nostra civiltà con coraggio, passione e generosità.

Buona lettura!

13. Ed infatti oggi quell'università non è più attiva, forse proprio perché contraddiceva il suo posizionamento strategico di *Global Shift*, quantomeno negli insegnamenti economici e gestionali d'impresa.