



# L'IMPRESA RESILIENTE



DI STEFANO VENIER

La crisi pandemica sta mostrando quanto sia importante per le organizzazioni prepararsi ad affrontare le possibili criticità in ogni ambito: economico e finanziario, sanitario e ambientale. Adottando uno sguardo sistemico capace di anticipare i rischi futuri.

I discorsi sulla resilienza, a ben vedere, covano un *vulnus* che, se non facciamo attenzione, può renderli molto poco resilienti. Spesso impugnata come un passe-partout da chi, senza troppo incomodo, voglia accreditarsi fra i più aggiornati strateghi, quest'incolpevole parola patisce un'erosione semantica direttamente proporzionale alla frequenza del suo impiego, che è stato esponenziale negli ultimi mesi. Impegniamoci dunque a bandire ogni automatismo, interrogando tale nozione alla luce del momento in corso, per capire *cosa essa ne può rivelare e, insieme, cosa questo riveli di lei.*

## LE NUOVE DIMENSIONI DELLA RESILIENZA

Qual è, oggi, la resilienza a cui sono chiamate le imprese? È la stessa a cui pensavamo all'inizio dell'anno, divenuta semplicemente più urgente, oppure è entrata – *de jure* e più ancora *de facto* – in una dimensione nuova, di cui cogliere articolazioni ulteriori, che fino a poco tempo fa esulavano dal raggio delle nostre attenzioni?

Certo, paradigmi come quello dello *shared value* erano già riusciti a disodare il terreno, affacciando il mondo del business sulle ragioni sociali della sua stessa esistenza e favorendo l'affermazione di una cultura d'impresa orientata al *purpose* delle organizzazioni. La pandemia, però, ha fatto qualcosa di più, rivelando una porosità per certi versi inattesa dei sistemi biosocioeconomici, i cui sedimenti *comparti* si sono rivelati, in realtà, assai più simili a *plaghe*, che si compenetrano a vicenda in deroga a ogni confine arbitrariamente statuito, e ci introducono a una stagione nella quale la rappresentanza degli interessi in gioco sarà probabilmente chiamata a ripensarsi.

In prospettiva, inoltre, sembra entrare in tensione la nozione stessa di *esterionalità*: la resilienza dell'impresa, in altre parole, ha mostrato di potersi consolidare solo se perseguita attraverso azioni che concorrono alla resilienza del suo sistema di

# La resilienza dell'impresa ha mostrato di potersi consolidare solo se perseguita attraverso azioni che concorrono alla resilienza del suo sistema di riferimento.

riferimento. I livelli di interconnessione raggiunti dall'economia globale, infatti, propagano gli effetti delle crisi in un modo che è non soltanto veloce, ma anche di complicata mappatura, imprevedibile cioè nelle sue ramificazioni, assai più rizomatiche che arborescenti. Lo straniamento di taluni, in questo senso, sembra figlio della scoperta di nuove dimensioni, al punto da ricordarci la *Flatlandia* immaginata quasi 150 anni fa dallo scrittore inglese Edwin Abbott (1884), dove un *quadrato* vissuto a lungo in un mondo a due dimensioni veniva introdotto da una *sfera* a una realtà, evidentemente, ben diversa.

Nemmeno il *climate change* ci aveva finora dimostrato, su una scala tanto larga, la misura e l'entità di questa nostra *esposizione al rischio*, ma la sua drammatica accelerazione – nel proseguire, con buona pace di alcuni sognatori, anche a dispetto dell'attuale decrescita – potrebbe farlo molto presto, gettandoci in una nuova crisi sistemica senza nemmeno attendere che siano riassorbiti gli effetti di quella in corso. Siamo pronti, solo per fare un esempio, a reggere gli effetti di una drastica riduzione della disponibilità di acqua che dovesse improvvisamente colpire la maggior parte dei Paesi avanzati? È difficile dirlo, eppure non si tratta di uno scenario così remoto o improbabile, dunque le tragedie di questi mesi non devono consumarsi senza che ne sia velocemente ricavata ogni possibile lezione.

## AFFRONTARE LE CRISI SISTEMICHE

Al netto di alcune differenze, d'altronde, le comunanze fra la crisi sanitaria e quella ambientale sono tante e tali da consentirci di testare senza infingimenti quei modelli di risk management da cui dipende la sopravvivenza stessa delle nostre economie e, quindi, la tenuta degli equilibri sociali ad esse incardinati. Entrambe le crisi, anzitutto, rappresentano shock di natura fisica: diversamente da quelli finanziari a cui siamo abituati, e per i quali una prognosi ormai consolidata prescrive immissione di liquidità e ripristino del clima di fiducia, uno shock fisico può essere superato solo affrontandone le altrettanto fisiche cause. La cosiddetta "economia reale", opacizzata dai processi di finanziarizzazione, torna insomma alla ribalta grazie a un virus, e lo fa evidenziando i termini in cui anche il *climate change* potrebbe colpirla, con implicazioni sulle catene di fornitura e sulla domanda, senza dimenticare l'interruzione della *business continuity*, in un meccanismo che – di fatto – investe o può investire tutto il mondo.

La stessa veloce propagazione degli effetti attraverso economie interconnesse, cui s'è accennato sopra, caratterizzerà anche le crisi di sistema che si dovessero presentare in ragione del cambiamento climatico. A questo bisogna poi aggiungere il carattere non-lineare di congiunture che – in un caso e nell'altro – hanno impatti



## COMPETENZE

socioeconomici più gravi per le parti più deboli delle nostre comunità, ma anche una comune e peculiare moltiplicazione del rischio, che tende a esacerbare la vulnerabilità delle infrastrutture e, più in generale, a sfibrare la resilienza del sistema.

L'esperienza di questi mesi, infine, ci ha dimostrato come eventi di questo tipo esigano anche un fondamentale e definitivo ripensamento della sovranità dei singoli Paesi, che non possono continuare a rivendicarne la titolarità esclusiva senza condannarsi, proprio per questo, a esercitarla su deserti e obitori. Sanitarie o ambientali che siano, crisi di tali portata potranno essere riassorbite, o più auspicabilmente evitate, solo attraverso la cooperazione e la coordinazione globale di tutti gli attori, che nel quadro di politiche e organizzazioni sovranazionali facciano massa critica e abbiano un'azione coordinata in direzione di obiettivi comuni.

Se ci pensiamo, ciò che rende il

Recovery Fund un potenziale "game changer" non è tanto il suo ammontare complessivo, di poco superiore al 5% del PIL dell'Unione Europea (UE), bensì il principio dell'emissione congiunta su larga scala che ne è alla base e su cui – solo fino a pochi mesi fa – nessuno avrebbe scommesso. Ma il merito ancora più importante dell'UE, che riguarda da vicino il mondo delle imprese, è stato forse un altro, quello cioè di pianificare questo impegno nel medesimo solco tracciato dai programmi per la decarbonizzazione del Continente all'interno del Green Deal, senza creare situazioni di conflitto fra issue economiche e issue ambientali che altrove, si veda il Brasile o gli Stati Uniti, inficiano l'adozione di modelli di sviluppo sostenibili. Ancora una volta, dunque, c'è da sperare che la strada presa dell'Europa sia imboccata, a seguire, anche da altri, con la giusta e necessaria determinazione.

Dopotutto, come segnalano diversi osservatori, gli investimenti in

**SANITARIE O AMBIENTALI, CRISI DI TALE PORTATA POTRANNO ESSERE RIASSORBITE, O PIÙ AUSPICABILMENTE EVITATE, SOLO ATTRAVERSO LA COOPERAZIONE E LA COORDINAZIONE GLOBALE DI TUTTI GLI ATTORI, CHE NEL QUADRO DI POLITICHE E ORGANIZZAZIONI SOVRANAZIONALI ABBIANO UN'AZIONE COORDINATA IN DIREZIONE DI OBIETTIVI COMUNI.**





infrastrutture *climate-resilient* e la transizione verso un futuro a bassa intensità di carbonio, nel momento stesso in cui incrementano la resilienza del business, creano anche le premesse per posti di lavoro che hanno tutte le carte in regola per durare nel tempo, dando prospettive a territori, comunità, persone e, quindi, contribuendo a sostenere quella domanda senza la quale ogni economia di mercato è destinata a implodere.

Non solo: con i tassi di interesse prossimi allo zero, è difficile che alle imprese possa nuovamente capitare una situazione altrettanto favorevole per realizzare tali investimenti, con tempi di rientro che – accorciati dalla riduzione del costo del denaro – avvicinano queste opzioni ai percorsi decisionali di minor resistenza.

### LE CRITICITÀ DI FONDO

Si tratta, però, di segnali che vanno isolati da un certo rumore di fondo e tradotti in strategie conseguenti, senza farsi sviare – per esempio – dal setting di un’agenda mediatica poco incline ad alzare lo sguardo e, spesso, dimentica di tante questioni che fino a febbraio erano riuscite a fare breccia nella discussione pubblica. Occorre rendersi conto, soprattutto, che il *climate change*, senza darsi troppo pensiero delle alterne fortune dei trend di Twitter, continuerà a rappresentare il tema più critico e decisivo del prossimo decennio. Ecco perché uscire dall’attuale recessione, per quanto necessario, non è che metà di un’opera la cui altra metà sarà compiuta solo da quelle imprese che sapranno uscire dalla porta giusta, rilanciandosi attraverso modelli di business osmotici, che creino valore *per e con* tutti gli stakeholder, riconoscendo fra questi – al limite – anche quelli che ancora non esistono, vale a dire le generazioni future. Un contesto ambientale e socioeconomico complessivamente più equilibrato, infatti, retroagisce positivamente sui destini delle imprese stesse, rendendole più interessanti anche agli occhi di quella crescente platea di investitori che, nel frattempo,

Continuare a operare in direzione di una maggiore resilienza delle imprese non significa affatto ignorare le priorità emerse con il sopravvenire dell’emergenza sanitaria ed economica. Vuol dire, all’opposto, contribuire tassello dopo tassello all’immunità complessiva di un villaggio sempre più “glocale”.

# SOLO METTENDO IN CAMPO COMPETENZE E SENSIBILITÀ DIVERSE, LE IMPRESE POSSONO ATTINGERE A CHIAVI DI LETTURA CHE SIANO ARTICOLATE IN MISURA SUFFICIENTE PER INTERPRETARE SCENARI DALL'EVOLUZIONE COSÌ INCESSANTE E TUMULTUOSA, DOTANDOSI DEGLI STRUMENTI DI MITIGAZIONE E ADATTAMENTO NECESSARI.

ha già raccolto la sfida e vuole vedere chi fa sul serio.

È interessante, in particolare, considerare che un'impresa impegnata sul fronte del cambiamento climatico finisce per contrastare una serie di fattori – l'innalzamento delle temperature, l'abuso del suolo, la scomparsa di ecosistemi e lo stesso inquinamento atmosferico – che possono originare eventi epidemici o, quantomeno, agevolarne lo sviluppo. Curiosamente, peraltro, si tratta di un discorso che, letto nel senso inverso, non regge più: la radicale contrazione dei volumi dell'economia prodottasi per effetto delle misure volte a contenere il contagio, infatti, non ha determinato che un abbattimento momentaneo delle emissioni, marginale rispetto al valore cumulato nel tempo, e dunque senza risolvere in modo strutturale nessuna delle questioni ambientali che erano e sono sul tavolo.

Continuare a operare in direzione di una maggiore resilienza delle imprese, dunque, non significa affatto ignorare le priorità emerse con il sopravvenire dell'emergenza sanitaria ed economica. Vuol dire, all'opposto, contribuire

tassello dopo tassello all'immunità complessiva di un villaggio sempre più "glocale", in cui cioè il Mondo si fa *hic et nunc*, anche a partire da ogni singola impresa, per quel tanto che essa sappia concorrervi con gli attori del proprio territorio, in una costante proiezione globale del proprio operato locale.

## MODELLI AVANZATI D'IMPRESA

Tutto questo conferma la bontà dei percorsi avviati da quelle imprese che, in anticipo rispetto all'attuale congiuntura, hanno lavorato non soltanto per incrementare la propria sostenibilità lungo traiettorie consolidate, ma anche per dotarsi di modelli sempre più avanzati di risk management e risk mitigation. Solo mettendo in campo competenze e sensibilità diverse le imprese possono attingere a chiavi di lettura che siano articolate in misura sufficiente per interpretare scenari dall'evoluzione così incessante e tumultuosa, dotandosi degli strumenti di mitigazione e adattamento necessari. La stessa creazione di valore condiviso, a ben vedere, è sì un driver della

resilienza dell'impresa, ma non può seguire all'infinito un unico e identico schema, dovendo continuamente regolarsi sulla base del mutevole rapporto fra il business e le sue aree di impatto. Ciascuna di esse, in fin dei conti, può diventare più o meno importante, ma anche essere scalzata da aree di impatto di nuova identificazione, che prima non erano state nemmeno prese in considerazione e che, a loro volta, possono retroagire sulle strategie d'impresa, aggiornando il modo in cui il business stesso viene pianificato, realizzato e reso, così, sempre più resiliente.

L'analisi ininterrotta dello scenario, cioè, favorisce l'individuazione di domande ancora acerbe o parzialmente inesprese, alla luce delle quali l'impresa può capire in quali modi il proprio business vi risponda o possa cominciare a farlo, consolidando così la relazione fiduciaria con la sua comunità socioeconomica di riferimento e, quindi, aumentando ancora la propria resilienza. Si fa largo, per esempio, una crescente domanda di *safety* che, muovendo dal ristretto ambito della salute, si sta gradualmente coniugando anche rispetto agli altri ambiti colpiti dall'emergenza, da quello sociale a quello economico. Le imprese hanno dunque l'opportunità di capire quali soluzioni offrono o potrebbero offrire, nei termini stessi dei loro business, a questa particolare esigenza.

Non bisogna infine dimenticare che, alla base di tutto, ci sono i lavoratori, che all'interno delle organizzazioni e attraverso i loro comportamenti danno nervo e sostanza alla resilienza tragaradata dall'impresa. È cioè importante che siano anzitutto le persone a maturare, giorno dopo giorno, un modo resiliente di lavorare, cogliendo opportunità formative e/o di confronto con altri colleghi e, più in generale, dando prova di quella stessa agilità che si attendono, dopo il Covid-19, da parte dell'organizzazione di cui fanno parte. Nel farlo, però, non si cada nella tentazione di accreditare l'idea – tanto in voga quanto poco meditata – secondo la quale “nulla sarà più come prima”. Non è vero. Molte cose sono ovviamente cambiate e gli aggiornamenti non fanno mai male, ma i fili rossi delle migliori esperienze vanno raccolti e portati avanti, perché alcune imprese – nel reggere l'urto meglio di altre – hanno dato prova di modelli organizzativi e sguardi lunghi di cui è bene fare tesoro per progettare anche il domani, oggi più che mai.

**STEFANO VENIER**, Amministratore Delegato Gruppo Hera.

**Alla base di tutto ci sono i lavoratori, che all'interno delle organizzazioni e attraverso i loro comportamenti, danno nervo e sostanza alla resilienza tragaradata dall'impresa.**