

Introduzione

Verso il 2035: alla ricerca del possibile

di Alberto Mattiacci e Carlotta Ventura

1 Incertezza, Futures Studies e comunicazione

Uno dei principali pensatori della complessità, il filosofo francese Edgar Morin¹, scrisse: «Bisogna imparare a navigare in un oceano di incertezze attraverso arcipelaghi di certezze». Come si potrebbe descrivere meglio il compito che attende oggi chi guida le organizzazioni?

Viviamo, in effetti, un tempo che appare dominato dall'*incertezza* e nel quale termini come *indeterminatezza* e *instabilità* sembrano essere, assieme ad essa, le qualità pregnanti della realtà quotidiana². Eppure, ciò che il frequente ricorso a questi termini fa emergere di significativo non è tanto la difficoltà odierna di avere certezze, determinatezza e stabilità, quanto piuttosto la denuncia implicita di un preciso atteggiamento mentale che guida quotidianamente il nostro pensiero: lamentando l'indeterminatezza del domani dichiariamo che il nostro pen-

¹ Edgar Morin è uno dei più significativi pensatori della contemporaneità, la cui produzione spazia dalla storia alla filosofia. La frase richiamata nel testo è tratta da E. Morin, *I sette saperi necessari all'educazione del futuro*, ed. it. Milano, Raffaello Cortina Editore, 2001, p. 88.

² Esposti al fuoco continuo dei media, dimentichiamo forse che i temi dell'incertezza e dell'indeterminatezza non sono certo una novità assoluta. Già all'indomani della dissoluzione dell'Unione Sovietica usciva un celebre saggio di Giddens che va considerato seminale in materia: A. Giddens, *Le conseguenze della modernità. Fiducia e rischio, sicurezza e pericolo*, ed. it. Bologna, il Mulino, 1994. A cavallo della grande crisi del 2008, poi, un libro di Nassim Taleb rende noto e popolare il concetto di «cigno nero»: N. Taleb, *Il cigno nero. Come l'improbabile governa la nostra vita*, ed. it. Milano, il Saggiatore, 2008.

siero è sempre rivolto al futuro. In altre parole, sia che agiamo come individui nella sfera privata, sia che agiamo come manager in quella della competizione economica, noi esseri umani siamo naturalmente protesi verso il domani. Alle volte lo siamo consapevolmente, il più delle volte no; alle volte il futuro fissato è solo un passo avanti, altre volte è molto lontano, all'orizzonte; talvolta è il nostro individuale futuro a catalizzare l'attenzione, altre quello delle comunità in cui siamo coinvolti – siano esse l'azienda, il paese, la famiglia.

Nella storia del pensiero manageriale il futuro è andato assumendo una precisa morfologia lessicale e un'esatta collocazione concettuale nei termini di *strategia*, *tattica*, *innovazione*, *cambiamento* e nelle metodiche di management ad essi associate. Organizzazioni umane complesse come le imprese sono *necessariamente* protese al futuro e quelle di maggiore successo e longevità, in particolare, riescono a esserne interpreti e costruttrici, non limitandosi a reagire agli eventi ma anticipandoli e, in qualche misura, determinandoli. Indeterminatezza, incertezza, complessità sono in questi percorsi i naturali compagni di strada con i quali fare i conti, senza perdere fiducia e positività, ma cercando di ridurli a dimensioni cognitivamente gestibili e strategicamente utili. Il senso ultimo di ogni pianificazione strategica, in fondo, sta tutto qui, come del resto è stato definito, ormai quasi un secolo fa, dai padri intellettuali del management, come Alfred Chandler e Peter Drucker, e successivamente adeguato alla contemporaneità da studiosi del calibro di Gary Hamel, David Teece, Michael Porter, fino ai più prossimi studiosi delle *dynamic capabilities*.

Navigare un oceano di incertezze, trovare arcipelaghi di certezza, tracciare rotte e adeguare equipaggi e armatura dell'imbarcazione, insomma, è il senso stesso dell'essere manager: lo è oggi, lo sarà domani.

In questo contesto di proattività e orientamento al domani si inseriscono i *Futures Studies*, un campo di indagine multidisciplinare che, nato negli Stati Uniti verso la metà del secolo scorso³ e originariamente

³ I *Futures Studies* trovano una sistematizzazione iniziale nel lavoro in due volumi di Wendell Bell, unanimemente considerato l'opera seminale in materia: W. Bell, *Foundations of futures studies: History, purposes, and knowledge*, New Brunswick NJ, Transaction Publishers, 1997. Un testo fondamentale, ben più maneggevole, in materia è anche: E. Barbieri Masini, *Perché studiare il futuro?*, Napoli, Italian Institute for the Future Press, 2000.

limitato alla sfera pubblica e militare, sta oggi vivendo una seconda gioventù, espandendosi anche al mondo del business per diventare una leva manageriale di innovazione e competitività.

Questione centrale dei *Futures Studies* è che non si mira a *prevedere* il futuro con esattezza, bensì a *esplorare* una gamma di futuri *possibili*, *probabili* e magari *desiderabili*⁴ (di qui la declinazione al plurale della parola «futuro»). Attraverso l'analisi delle tendenze emergenti, delle dinamiche sociali, economiche e tecnologiche e l'identificazione di «segnali deboli» da affiancare ai fatti dominanti e alle tendenze più robuste, questi studi cercano difatti di fissare l'indeterminato, mappare scenari futuribili, immaginare le loro implicazioni attuali e, magari, individuare qualche «arcipelago di certezze» da prendere come punto di riferimento della rotta. Non si tratta di esercizi di stile, o di vaga «futuologia» come viene spesso derubricata la riflessione sul domani con un superficiale e fastidioso snobismo intellettuale: l'idea fondativa dei *Futures Studies* è che il futuro non è predeterminato, ma può essere influenzato dalle nostre azioni e decisioni presenti, opportunamente orientate proprio dall'accresciuta consapevolezza delle possibili evoluzioni dello scenario esogeno. A chi è avvezzo ai temi manageriali non sfuggirà quanto tutto ciò rappresenti il senso profondo di ogni strategia aziendale, al di là delle metodiche, delle prospettive funzionali e delle metriche di riferimento. Su questo punto, dunque, si crea la connessione fra *Futures Studies* e management: assumere decisioni consapevoli e appropriate come cuore del mestiere del manager che deve consentire all'impresa non solo di reagire agli eventi, ma anche di anticiparli e in certa misura plasmarli. Il manager, insomma, deve guidare la propria comunità di riferimento a *fare futuro*, nel rispetto dei valori impliciti dell'organizzazione e di quelli dominanti le società alle quali si riferisce con la propria azione.

In questo contesto la capacità di comunicare non è circoscritta solo nella cornice dei talenti personali, ma deve divenire mestiere, perché il manager, oggi, non parla mai a un interlocutore solo, né per una ragione

⁴ Se l'obiettivo euristico dei *Futures Studies* è ambizioso, è anche vero che «la classificazione dei metodi dei futuristi rappresenta uno dei punti deboli del settore» (R. Poli, *Idee e strumenti per governare l'incertezza*, Milano, Egea, 2019, p. 93), anche perché molti dei metodi utilizzati non presentano caratteri di tipicità e unicità ma sono condivisi anche da altri mestieri e approcci.

sola. Ogni scelta manageriale rilevante (un investimento, una riorganizzazione, una qualsiasi operazione straordinaria) si colloca dentro un ecosistema di stakeholder eterogeneo, con aspettative differenti – talvolta confliggenti – e con poteri di influenza asimmetrici. Da un lato gli stakeholder interni, per i quali la comunicazione non è mera informazione ma *costruzione di senso*: esplicitare il *perché* prima del *che cosa*. Dall'altro lato gli stakeholder esterni, presso i quali la comunicazione diviene *legittimazione pubblica*, utile a dimostrare la coerenza fra una scelta strategica e una logica industriale sostenibile, a svelare un perimetro etico vero e praticabile, con vincoli normativi rispettati e con un impatto sociale gestito – in una parola: *reputazione*. La reputazione non è un accessorio, né tantomeno un *nice-to-have*, bensì un capitale intangibile cruciale, che genera economie positive (per esempio favorisce la *talent acquisition*) e depotenzia possibili diseconomie legate alle scelte strategiche (per esempio riduce l'attrito nelle negoziazioni). In sostanza, la comunicazione manageriale deve oggi assumere la forma di una competenza professionale strutturata, non di un talento episodico: è il ponte tra potere decisionale e licenza sociale a operare, e questo varrà sempre di più nel tempo futuro.

2 Il punto di partenza

Il lavoro di ricerca presentato in questo libro è una riflessione strutturata che nasce da un dialogo avvenuto in occasione della presentazione del Piano Industriale 2024-2035 di A2A. Più che un dialogo, una domanda precisa, posta da Renato Mazzoncini, Amministratore Delegato del Gruppo, a Carlotta Ventura, Chief Communication, Regional Affairs & Sustainability Officer: «*se possiamo immaginare un piano industriale a dieci anni, perché non possiamo immaginare come comunicheremo nel tempo?*». È proprio dal tentativo di rispondere a questa domanda che è partito questo progetto.

La sfida è stata certamente ambiziosa e coraggiosa e, per quanto ne sappiamo, la ricerca che ne è derivata rappresenta quasi un *unicum* nel panorama italiano. I manager italiani, infatti, arrivano ai vertici spesso formati ai silos funzionali – dal prodotto alla finanza, dall'amministrazione al personale, al marketing e alle vendite –, e anche forti di una sensibilità a pensare *out of the box*, ma non sempre mostrano una sensibilità alla comunicazione adeguata al peso che essa riveste nella realtà

economico-competitiva e nella sua costruzione proattiva – che è poi il mestiere di ogni impresa innovatrice.

È stato così che una corporate e un gruppo di ricerca di Sapienza Università di Roma si sono trovati nella felice condizione di poter riflettere *su e intorno* al tema del futuro, delle sue forme e dei suoi impatti sui temi della comunicazione d'impresa, intesa nella sua prospettiva più ampia. Professori e ricercatori di Sapienza hanno lavorato guidando un nutrito team di giovani professionisti under 30 provenienti da diverse direzioni del Gruppo A2A (Communication, Sustainability and Regional Affairs, People and Transformation, Strategy & Growth) che hanno portato nello studio il loro impegno e la freschezza della prima fase della loro storia lavorativa.

L'iniziale domanda «come comunicherò il piano industriale tra dieci anni?» è stata quindi affinata, seguendo un lungo e intenso percorso di riflessione informata, e finalmente declinata in due domande di ricerca, interrelate ma distinte nel perimetro fenomenico di pertinenza:

1. Come sarà l'audience con cui le aziende italiane saranno chiamate a confrontarsi, in un contesto di comunicazione sempre meno unidirezionale e controllabile?
2. Quali profili tecnico-professionali dovranno avere comunicatori e comunicatrici? Saranno simili o diversi dagli attuali quadri aziendali?

La prima domanda di ricerca guarda all'ambiente sociale e culturale italiano quale alveo di appartenenza dell'ambiente competitivo rilevante. I molti stakeholder di riferimento – che costituiscono, nella traslazione al mondo comunicativo, le audience a cui indirizzare i flussi comunicativi endogeni e di cui gestire i flussi comunicativi esogeni – sono soggetti portatori di realtà. Il contributo dei futures studies in quest'ambito è perciò fondamentale e di tipo *immaginifico informato*: suo scopo è apportare elementi di ragionamento utili a delineare possibili forme di realtà, da oggi al punto di traguardo temporale del 2035. Il lavoro condotto su questo piano ci ha condotti a identificare dei *segnali*, di varia natura e magnitudine, che, opportunamente composti, delineano alcuni scenari possibili.

La seconda domanda di ricerca riguarda l'ambiente aziendale e la sua rete di partner tecnici – in particolare i fornitori *latu sensu* di beni e

servizi per la comunicazione, imprese che da anni stanno vivendo una lunga fase di riconfigurazione strutturale, funzionale e di business⁵. Anche in questo caso la prospettiva temporale che ci si è dati traguarda al 2035, guardando anche al progressivo avvicinamento alla meta del Piano Industriale. Lungo questo asse temporale ci sono le *persone* – chi è già in azienda oggi e chi verrà e dovrà venire –, le loro *competenze* – come adeguare il know-how di chi è già in squadra e quali nuovi saperi e attitudini andare a cercare fuori –, le combinazioni di talenti e mestieri della comunicazione che dovranno dare forma alla managerialità del domani.

È evidente quanto le due domande di ricerca, seppur distinte, siano strettamente interconnesse. Il futuro dei pubblici e quello delle competenze dei comunicatori costituiscono, infatti, due lati dello stesso ecosistema comunicativo: da un lato si collocano le trasformazioni sociali e culturali che ridefiniscono gli interlocutori e le modalità di interazione; dall'altro si collocano le evoluzioni professionali e organizzative necessarie a rispondere a tali cambiamenti. Mettere in relazione le due prospettive consente di leggere i processi di innovazione nella comunicazione d'impresa in modo più integrato.

Alla luce della rappresentazione classica dei sistemi di comunicazione⁶, i due quesiti esprimono poi la scelta di catalizzare l'attenzione sulle dinamiche che interessano e interesseranno i due attori estremi del modello (*emittente e ricevente*), considerando come variabili di sfondo rilevanti le innovazioni tecnologiche di canale (per esempio i social media) e il loro diversificato impatto sulla qualità dei processi comunicativi fra gli attori medesimi (per esempio il senso bidirezionale dei flussi comunicativi).

⁵ Un recente studio (F. Ceccotti, M. Vernuccio, A. Mattiacci, A. Pastore, «Traditional agencies on bridges: How is digital transformation changing business models?», *Journal of Management & Governance*, 29(2), 2025, pp. 503-541) ha osservato l'evoluzione delle agenzie, riconoscendo due distinte classi di comportamento imprenditoriale rispetto alla digitalizzazione: (i) *adeguamento outside-in*, cercando di mantenere leadership e capacità d'impatto, assorbendo il digitale; (ii) *innovazione inside-out*, quando l'agenzia usa il digitale per creare il proprio futuro, inventando nuove formule di impatto.

⁶ Il modello è un classico della manualistica di marketing e comunicazione, originariamente presentato in C.E. Shannon, W. Weaver, *La teoria matematica delle comunicazioni*, ed. it. Milano, ETAS Kompas, 1971.

3 Comunicare un Piano Strategico

Sono proprio categorie concettuali come strategia, tattica, innovazione, cambiamento a costituire gli elementi fondanti dei piani che realtà come A2A delineano per rafforzare la propria leadership nel mercato. Adottare una strategia aziendale di lungo periodo è necessario non solo per orientare l'azione interna ma anche per guidare gli stakeholder lungo scenari futuribili e al contempo tracciare traiettorie distintive rispetto ai competitor. In questa prospettiva, la scelta di A2A di affiancare al proprio Piano Industriale 2024-2035 un Piano di Comunicazione Integrata con lo stesso orizzonte temporale consente di divulgare in maniera puntuale la mission dell'azienda, permettendo di far conoscere obiettivi e contenuti, secondo le priorità del Gruppo e raggiungendo target differenti attraverso azioni mirate e coerenti. In questa cornice, se il business rappresenta la leva strategica di qualsiasi organizzazione, è proprio attraverso un'efficace comunicazione che questa strategicità prende forma, viene riconosciuta e condivisa.

La comunicazione è stata guida e traino del primo Piano Industriale decennale di A2A, presentato nel 2021, che prevedeva, tra le varie sfide, il passaggio da una realtà radicata nei territori d'origine (la regione Lombardia) a operatore con una presenza a livello nazionale. Il passaggio fondamentale nella ridefinizione del perimetro identitario è stato il cambio del *brand purpose*, da «multiutility» a prima «Life Company» italiana, con una missione comune: occuparsi di energia, acqua e ambiente, elementi indispensabili alla qualità della vita delle persone e delle comunità, agendo in modo sostenibile per il territorio e le generazioni di domani.

Una comunicazione esterna efficace e integrata con la strategia aziendale contribuisce a rafforzare la fiducia del mercato e a ridurre i rischi di credibilità, consentendo agli investitori di identificare le migliori opportunità di investimento. L'acquisizione di autorevolezza e solidità nei confronti del mercato agevola quindi l'attrazione di capitali e l'accesso a strumenti finanziari da parte delle società.

Un posizionamento saldo a livello nazionale non può però esistere senza una continua attenzione alla dimensione locale in cui una realtà opera. Una comunicazione che affonda la propria forza nelle attività di ascolto e dialogo con gli stakeholder del territorio consente di costruire relazioni di fiducia con le comunità che ospitano le attività dell'azienda stessa. Per favorirne il consenso, è quindi imprescindibile far conoscere

e condividere i progetti con la collettività. Senza questi fondamentali passaggi viene meno la credibilità di un'organizzazione e, di conseguenza, la possibilità di realizzazione di un Piano Industriale. I Bilanci di Sostenibilità territoriali di A2A ne sono un esempio.

Nella comunicazione di un Piano Strategico è inoltre fondamentale adottare una coerenza tra parole e fatti: l'azione rafforza il messaggio, mentre un annuncio non supportato da evidenze concrete espone una società a rischi reputazionali.

Infine, nessun processo di trasformazione può davvero avvenire senza il coinvolgimento di chi porta avanti in prima persona il cambiamento. Per questa ragione, la comunicazione interna è un'altra leva fondamentale, un ponte tra organizzazione e persone, volto ad allineare la popolazione aziendale, rendere riconoscibili le nuove direttrici strategiche e il valore del contributo individuale all'interno del percorso. Momenti di ascolto, confronto e condivisione, convention di presentazione e di aggiornamento sullo stato di avanzamento del Piano, percorsi di *cascading* sono state solo alcune delle attività realizzate da A2A.

Nel suo insieme, l'adozione di un modello di comunicazione multidisciplinare e integrato con il Piano aziendale è un elemento abilitante della strategia stessa, contribuendo a costruire appartenenza al brand, una maggiore riconoscibilità e coerenza tra visione, azione e identità.

4 La mappa

Gli ultimi due decenni sono stati prodighi di libri che usano il concetto di mappa, sia come strumento diagnostico di comprensione sia per orientarsi nella società globale contemporanea. Non è difficile riconoscere in questo filone di successo i tratti di un certo disorientamento, ma, parimenti, non va trascurata la constatazione dell'efficacia di uno strumento tanto antico nel supportare e guidare il percorso di relazione con la realtà⁷. Le ragioni che ci hanno indotti a scegliere la mappa come metafora sono sostanzialmente tre:

⁷ Per citarne solo alcuni: D. De Masi, *Mappa Mundi. Modelli di vita per una società senza orientamento*, Milano, Rizzoli, 2014; J. Brotton, *La storia del mondo in dodici mappe*, ed. it. Milano, Feltrinelli, 2012; E. Boncinelli, G. Giorello, *L'anima delle mappe*, Milano, Rizzoli, 2011; T. Marshall, *I prigionieri della geografia. Le dieci mappe che spiegano il mondo*, ed. it. Milano, Garzanti, 2015.