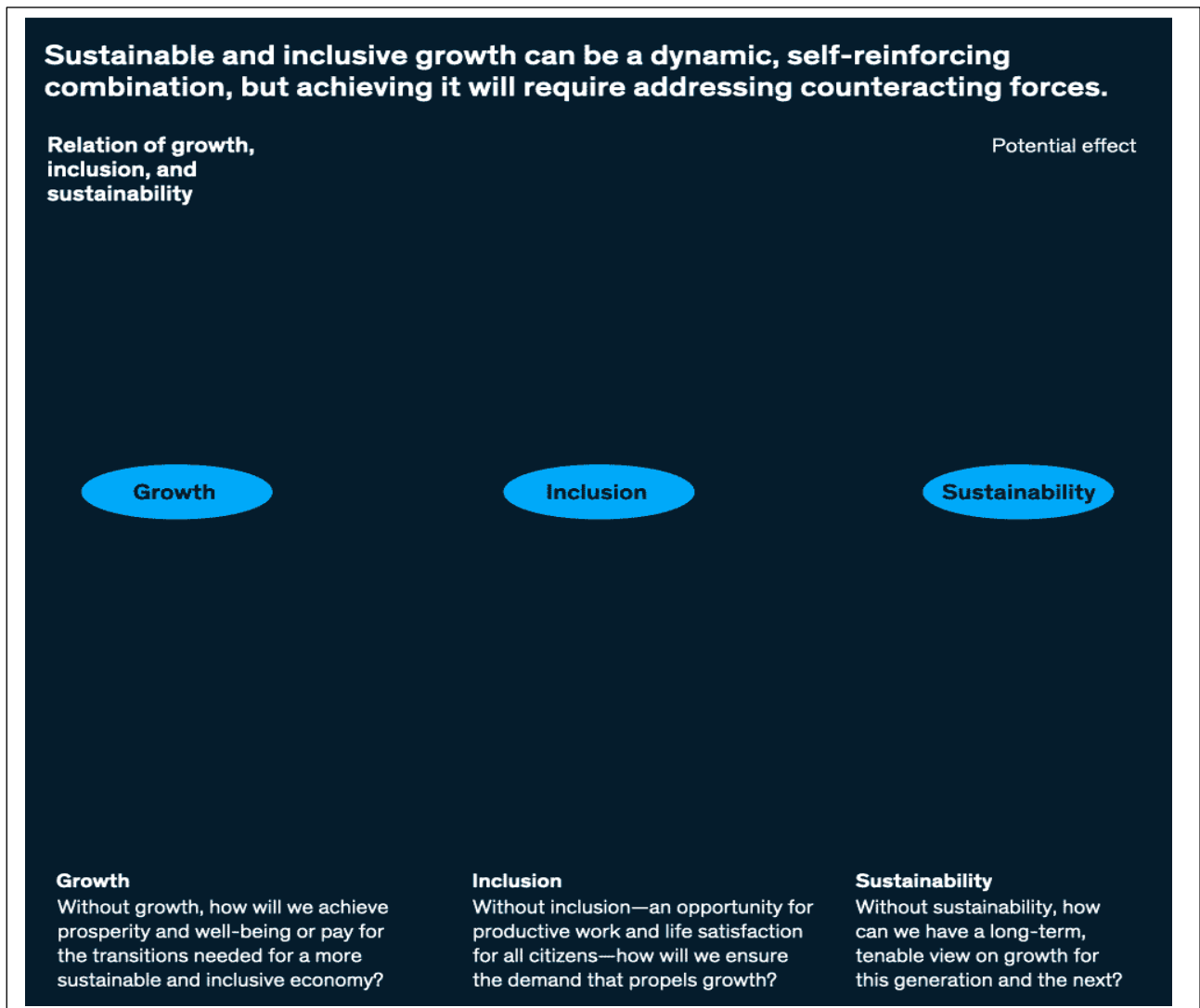


<https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/our-future-lives-and-livelihoods-sustainable-and-inclusive-and-growing>

Mentre l'economia mondiale inizia a emergere dalla crisi COVID-19, verrà presto il momento per i leader di guardare oltre la salvaguardia di vite e mezzi di sussistenza e di mettere gli occhi su una sfida più profonda: migliorarli. Questa sfida sociale potrebbe essere dieci volte più grande della pandemia e durare dieci volte di più. I tre obiettivi che abbiamo in mente - crescita, sostenibilità e inclusione - si rafforzano a vicenda ma non sempre vanno nella stessa direzione; vediamo potenti anelli di rinforzo e di contrasto tra di loro (mostra). E così, mentre molti potrebbero essere ampiamente d'accordo sull'aspirazione, c'è una domanda molto difficile in agguato sullo sfondo: **come possiamo costruire un futuro che offra crescita, sostenibilità e inclusione?**



CRESCITA

SENZA crescita, come raggiungeremo la prosperità e il benessere o pagheremo per le transizioni necessarie per un'economia più sostenibile e inclusiva?

INCLUSIONE

Senza l'inclusione – un'opportunità di lavoro produttivo e soddisfazione nella vita per tutti i cittadini – come garantiremo la domanda che spinge la crescita?

SOSTENIBILITÀ

Senza sostenibilità, come possiamo avere una visione sostenibile e a lungo termine della crescita per questa generazione e per la prossima?

Qui non offriremo una risposta.

Invece, proponiamo un modo per i responsabili del cambiamento negli affari, nel governo e nella società di esplorare il problema, un modello mentale che potrebbe offrire le migliori possibilità di raggiungere la risposta. Si parte da questo: crediamo che le and siano cruciali e che siano di fatto i mezzi per raggiungere il fine. I tre elementi di crescita, sostenibilità e inclusione sono profondamente connessi e non possono essere visti come compromessi. Considera questo: senza crescita, come potremmo raggiungere prosperità e benessere o pagare per le transizioni necessarie per rendere l'economia più sostenibile e inclusiva? Senza sostenibilità, come potremmo modellare la crescita per la generazione attuale e per quelle che seguiranno? Senza inclusione, un'opportunità per un lavoro produttivo e una vita soddisfacente per tutti i cittadini, come potremmo garantire la domanda necessaria per stimolare la crescita? In effetti, arrivare e trasferirsi in un mondo in cui crescita, sostenibilità e inclusione formano una potente dinamica è l'imperativo per la prossima era del business

Ma prima di affrontare la sfida e, affrontiamo i fatti: accelerare la crescita, la sostenibilità e l'inclusione sono sfide incredibilmente difficili di per sé. Fortunatamente, pensatori, strateghi, attivisti e molti altri in tutto il mondo, sognatori e attori, ci stanno lavorando. Lo siamo anche noi. Dal nostro punto di vista, il mondo dovrà affrontare tre problemi contemporaneamente:

La crescita è sfuggente. Nelle economie mature del G-7, la crescita del PIL si è dimezzata in media all'1 per cento all'anno dalla crisi finanziaria globale del 2008.¹ Stessa storia nelle economie emergenti: nonostante alcune eccezioni, come Cina e India, la crescita complessiva delle economie emergenti è stato più basso di recente rispetto ai primi anni 2000.

La povertà è ancora endemica, nonostante i progressi compiuti. Più di 600 milioni di persone vivevano ancora in condizioni di estrema povertà nel 2017. E nel 2020, circa 100 milioni di persone si sono unite a loro a causa della pandemia di COVID-19. Ciò persisterà a meno che i leader di oggi non creino posti di lavoro sufficienti con salari dignitosi, nonché un solido contratto sociale che garantisca l'accesso a alloggi a prezzi accessibili, assistenza sanitaria ed energia per gli ultimi tre quintili della popolazione, a seconda del paese. Nel frattempo, sta montando una nuova minaccia al reddito personale: l'aumento dei cambiamenti guidati dalla tecnologia nel modo in cui lavoriamo, che la pandemia ha accelerato. Stimiamo che più di 100 milioni di persone dovranno effettuare transizioni occupazionali entro il 2030 in un insieme di otto economie avanzate ed emergenti.

Garantire un futuro sostenibile richiederà investimenti massicci. Ad esempio, l'Agenzia internazionale per l'energia stima che l'azzeramento delle emissioni nette potrebbe richiedere investimenti di quasi \$ 5 trilioni ogni anno entro il 2030 e \$ 4,5 trilioni all'anno entro il 2050.² Il conto annuale equivale a circa la metà dei profitti aziendali globali nel 2019, o circa uno e metà dell'aumento annuo del debito pubblico nei 15 anni precedenti. Ulteriori investimenti necessari per la decarbonizzazione in agricoltura, trasporti e altri settori potrebbero quasi raddoppiare il conto. Sebbene molti di questi investimenti produrrebbero un ritorno, il loro finanziamento o il loro prezzo non sono ancora stati stabiliti.

E questo è solo l'inizio: come spieghiamo in questo articolo, anche se l'economia globale dovesse raggiungere questi tre obiettivi teoricamente giusti, ci sono contingenze tra loro che, se lasciate irrisolte, potrebbero rovinare qualsiasi progresso fatto.

Qui, cerchiamo di inquadrare in modo chiaro il dibattito sul raggiungimento di una crescita sostenibile e inclusiva, esponendo l'aspirazione ma anche i problemi più difficili che devono essere risolti per raggiungere questa crescita, con alcune illustrazioni sulle loro dimensioni. Una buona strategia dovrebbe sempre iniziare ponendo le domande giuste. Per i leader di oggi, le domande sono vaste, profonde e solubili.

Il circolo virtuoso inizia con la crescita

Cosa si intende per **crescita sostenibile e inclusiva**? Ci sono molte idee associate a queste parole. Miriamo a interpretazioni ampie piuttosto che ristrette:

Nella crescita includiamo l'ambizione di una maggiore prosperità e benessere, compresa la crescita dei profitti economici per le aziende, la crescita del PIL per le nazioni, nonché misure come la soddisfazione della vita per i cittadini, derivate in parte dalla dignità del lavoro (pur riconoscendo che definizioni misurabili di benessere sono ancora in evoluzione).

Nell'inclusione, consideriamo l'uguaglianza di opportunità e l'ampio progresso dei risultati per tutti, in particolare la sufficienza degli standard di vita, e il restringimento delle disuguaglianze tra generi, età, etnie, origini familiari e luoghi di residenza.

Nella sostenibilità, miriamo alla resilienza ambientale, che inizia con la riduzione del rischio climatico ma include anche una conservazione molto più ampia del capitale naturale e l'equità intergenerazionale, il tutto considerato in termini di costi e benefici economici e sociali.

Questi tre obiettivi - sostenibilità, inclusione, crescita - sono scoraggianti. Fortunatamente possono rafforzarsi e rafforzarsi a vicenda.

La crescita sostiene l'inclusione,

parte 1: Creare posti di lavoro significativi e aumentare i redditi. Le economie emergenti ad alta crescita hanno fornito prove convincenti che la crescita sostiene l'inclusione, riducendo di due terzi la quota globale di coloro che vivono in condizioni di estrema povertà, a meno del 10% della popolazione mondiale, e accogliendo centinaia di milioni di persone nella classe media. Questo vale anche per le economie avanzate: dai primi anni '90 al 2005, prima della crisi finanziaria globale, il PIL pro capite è aumentato dal 2 al 4% annuo e sono aumentati anche i redditi medi reali di mercato delle famiglie.

La crescita sostiene l'inclusione,

parte 2: Correggere le inadeguatezze del mercato del lavoro. Nelle economie in crescita, i trasferimenti governativi e le politiche fiscali possono aiutare a sostenere i redditi per ampie fasce della popolazione. La ricerca del McKinsey Global Institute ha scoperto che i redditi del mercato reale erano piatti o diminuivano solo per il 20-25 per cento delle famiglie, al netto delle tasse e dei trasferimenti; prima di questi trasferimenti, circa il 60-70 per cento delle famiglie ha visto diminuire i redditi. Durante la pandemia, mentre il reddito familiare medio statunitense è sceso del 2,9% nel 2020, la quota di persone che vivono in povertà è diminuita, dopo aver tenuto conto degli aiuti del governo.

La crescita consente la sostenibilità

parte 3 : incoraggiando gli investimenti. La crescita economica rafforza la fiducia dei consumatori, la spesa e la domanda, tutti elementi vitali di un clima sano per gli investimenti, di cui avrà bisogno la transizione energetica. E come ha dimostrato la nostra ricerca sui risultati migliori delle economie emergenti, l'approfondimento del capitale che deriva da maggiori investimenti stimola la produttività e, con essa, i salari e la crescita.

Maggiore inclusione e sostenibilità favoriscono la crescita attraverso nuova domanda e opportunità di investimento. La sostenibilità genera nuove opportunità di business in ambiti come le tecnologie pulite. L'India, ad esempio, potrebbe più che quadruplicare la sua capacità di energia rinnovabile entro il 2030; stimiamo che questo potrebbe generare circa 90 miliardi di dollari di PIL e sostenere circa due milioni di posti di lavoro nel 2030. E l'inclusione ha effetti altrettanto potenti sulla crescita. Stimiamo che un accesso più inclusivo all'assistenza sanitaria potrebbe aggiungere lo 0,4 per cento alla crescita del PIL mondiale entro il 2040. Più in generale, l'inclusione stimola la domanda, poiché una fiorente classe media è un fattore chiave del consumo. L'Africa ha circa 200 milioni di giovani in età lavorativa e ne avrà quasi un miliardo entro il 2050. La formazione e lo sviluppo dei giovani, in particolare delle competenze digitali, possono

trasformare questo gruppo nella classe media e aiutare a colmare le lacune di competenze nel resto del mondo .

La sostenibilità rafforza sia l'inclusione che la crescita attraverso il "premio dell'energia". La transizione energetica porterà a due vantaggi trasversali: costi inferiori che rendono l'energia più accessibile e vite più produttive. Negli ultimi dieci anni, il costo dell'elettricità da fonti rinnovabili è diminuito di circa il 50-85 per cento

parte 4. Le energie rinnovabili stanno guadagnando terreno nelle economie in via di sviluppo. Nell'Africa subsahariana, una regione con il tasso di accesso all'energia più basso al mondo, stanno prendendo piede soluzioni rinnovabili decentralizzate come il solare sui tetti.

parte 5 Minori emissioni e ridotto inquinamento atmosferico possono migliorare la salute e consentire a più persone di partecipare in modo produttivo all'economia . La storia ha alcune lezioni istruttive: dopo l'approvazione del Clean Air Act negli Stati Uniti, nel 1970, la riduzione dell'inquinamento ha aumentato il tasso di partecipazione alla forza lavoro per le persone colpite e ha avuto un impatto positivo a lungo termine sui salari

La quadratura del cerchio

Se solo ogni elemento del circolo della crescita sostenibile e inclusiva creasse rinforzi puramente positivi agli altri, la via da seguire sarebbe chiara. Ma la realtà è che anche sostenibilità, inclusione e crescita si contrappongono. Quadrare questo cerchio significa combattere tre serie di potenziali controforze, che potrebbero essere potenti quanto gli anelli di rinforzo.

Le contropartite della crescita

La crescita impone due grandi sfide. **Il primo** è il persistente aumento della disuguaglianza, che potrebbe peggiorare con la crescita. Già il 70% della popolazione mondiale vive in paesi in cui la disuguaglianza sta aumentando. **Il secondo** è l'aumento del consumo di risorse e delle emissioni.

La crescita influisce sull'inclusione attraverso la disuguaglianza basata sulle competenze e la sua grandezza è destinata ad aumentare con le tendenze accelerate dalla pandemia di COVID-19. La crescita nell'economia basata sulla conoscenza ha alimentato la domanda di competenze cognitive, tecnologiche e socioemotive di livello superiore, una domanda non soddisfatta dall'offerta di lavoratori con tali competenze. Di conseguenza, in molti paesi è sorta una disuguaglianza basata sulle competenze. Negli Stati Uniti, ad esempio, i salari per i lavori a reddito medio sono cresciuti dell'1,1 per cento tra il 2000 e il 2018, mentre i salari per i lavoratori con retribuzione alta e bassa sono cresciuti molto più rapidamente, rispettivamente al 7,3 e al 5,3 per cento. Poiché la pandemia accelera la digitalizzazione e l'automazione, quasi tutta la crescita della domanda di lavoro potrebbe verificarsi in occupazioni ad alto salario. Il numero di lavoratori che dovrebbero effettuare transizioni occupazionali entro il 2030 per rimanere occupati aumenterebbe fino al 25%, compresi, per la prima volta, molti lavoratori a basso salario.

La crescita contrasta la sostenibilità attraverso un maggiore consumo di risorse. L'“impronta materiale” globale, ovvero le materie prime utilizzate per produrre i beni che consumiamo, aumenta in correlazione con la crescita del PIL.

Poiché la crescita si espande nei paesi emergenti, il problema di un'impronta materiale globale in aumento potrebbe peggiorare. Secondo la Banca Mondiale, circa il 10% della popolazione mondiale non ha ancora accesso all'elettricità e 2,6 miliardi di persone non hanno accesso a soluzioni per cucinare pulite.⁸ Se l'aumento della domanda da parte di una classe di consumatori in espansione a livello globale non è accompagnato da miglioramenti nell'efficienza delle risorse, questo metterà un fardello ancora più pesante sul pianeta.

Le contropartite della sostenibilità

Sono necessari trilioni di capitale affinché gli investimenti energetici raggiungano l'obiettivo di azzeramento delle emissioni entro il 2050. Se i consumatori e le imprese si faranno carico dell'onere, la crescita e l'inclusione a breve termine potrebbero risentirne, anche se i benefici a lungo termine sono evidenti. Se i costi vengono trasferiti ai consumatori, i prezzi dell'energia potrebbero aumentare molto prima che i guadagni vengano infine raccolti, e se i costi vengono trasferiti alle imprese, la redditività di interi settori potrebbe risentirne.

Questa dinamica crea il potenziale per due contromisure: una distribuzione non uniforme dell'impatto e una sfida all'obiettivo dell'inclusione.

La transizione energetica potrebbe colpire gravemente alcuni paesi e settori. Secondo l'Agenzia internazionale per l'energia, le economie produttrici di petrolio e gas naturale potrebbero vedere il loro reddito pro capite annuo da questi prodotti diminuire di circa il 75% entro il 2030.

I paesi a basso reddito saranno esposti in modo sproporzionato perché hanno una quota maggiore dei settori ad alta intensità di emissioni e dovranno anche effettuare investimenti più elevati rispetto al loro PIL. Questi settori includono l'energia, l'automotive, l'edilizia e altri, che saranno tutti intensamente colpiti, così come le catene di approvvigionamento.

Le famiglie a basso reddito sono sproporzionatamente vulnerabili. In Europa, i recenti aumenti dei prezzi dell'energia, l'avanguardia della transizione energetica, stanno cadendo pesantemente sulle famiglie a basso reddito, spingendo alcuni governi, anche in Spagna, a fornire sussidi.

E mentre la transizione potrebbe portare a circa 18 milioni di posti di lavoro in più nell'economia verde, secondo le stime dell'Organizzazione internazionale del lavoro, molte persone, in particolare i lavoratori a basso reddito, dovranno riqualificarsi per qualificarsi per questi nuovi posti di lavoro.

Le potenziali contropartite dell'inclusione

Le ricadute positive dell'inclusione sono indiscutibili e ben documentate: maggiore partecipazione della forza lavoro, maggiore creatività, più capitale destinato ai bisogni dei bambini. Tuttavia, misure mal concepite per promuovere l'inclusione possono avere conseguenze negative indesiderate che possono includere mercati dei prodotti distorti, investimenti ridotti o un più rapido depauperamento ambientale. Ad esempio, nelle economie in via di sviluppo, il prezzo non volumetrico gratuito o altamente sovvenzionato dell'elettricità utilizzata per pompare l'acqua può portare all'esaurimento delle acque sotterranee.

Gli sforzi per raggiungere l'uguaglianza possono anche ritorcersi contro se diventano un esercizio di spunta o un programma guidato da quote potrebbe non affrontare le cause profonde della disuguaglianza. Di conseguenza, l'obiettivo di ottenere un posto di lavoro o una società più equa potrebbe non essere raggiunto e i risultati potrebbero persino peggiorare per alcuni gruppi.

Come nella pandemia, avremo bisogno di più esperimenti, velocità senza precedenti nel ridimensionare quelli di successo e un'ampia partecipazione tra gli attori.

A partire da qui, a partire da ora: una proposta

Raggiungere un futuro che sia sostenibile, inclusivo e in crescita è un'idea così avvincente che i leader di oggi devono alle generazioni future agire immediatamente. Una tale impresa non può essere lasciata all'interesse personale illuminato: se fosse così facile, il problema sarebbe già stato risolto. Vediamo sei sfide chiave che dovranno essere affrontate, con successo o fallimento che dipendono dall'efficacia con cui queste sfide vengono affrontate.

SEI DOMANDE

- 1) Come sbloccare la crescita supportata da una maggiore produttività di un ulteriore 1,0-1,5 punti percentuali del PIL all'anno, su scala globale con la stessa urgenza che abbiamo visto durante la pandemia di COVID-19?
- 2) Come ridurre i costi di transizione della decarbonizzazione da, diciamo, \$ 500 miliardi a \$ 1 trilione o dei \$ 5 trilioni di spesa richiesta all'anno attraverso l'innovazione tecnologica e le scelte di portafoglio intelligente?
- 3) Come finanziare e attuare i costi della transizione energetica, Paese per Paese e settore per settore, in modo da non soffocare la crescita?
- 4) Come riqualificare e reimpiegare più di 100 milioni di lavoratori che hanno occupazioni stagnanti o in calo a causa del cambiamento tecnologico, compresi i molti milioni che saranno probabilmente sfollati dalle transizioni energetiche?
- 5) Come rafforzare il contratto sociale soddisfacendo i bisogni di base per le famiglie medie, compresi alloggi a prezzi accessibili, assistenza sanitaria ed energia - bisogni che non sono soddisfatti per molte di queste famiglie sia nei paesi avanzati che in quelli in via di sviluppo - in un modo che attragga l'innovazione e l'offerta del settore privato?
- 6) Come sostenere i segmenti di popolazione più vulnerabili, ad esempio il quinto più povero della popolazione mondiale, che lottano con l'accesso e l'accessibilità economica in aree come nutrizione, acqua, energia, istruzione e capitale finanziario?

Rispondere a queste sei domande annullerebbe le controforze menzionate in precedenza e consentirebbe al circolo virtuoso di fluire senza ostacoli. Ma **ostacoli importanti, legati agli incentivi, si frappongono.**

- La prima è quella che Mark Carney ha chiamato **“la tragedia degli orizzonti”**: i leader di oggi devono agire collettivamente oggi per ottenere rendimenti che matureranno solo nel tempo.

- La seconda è **la tragedia dei beni comuni**: per l'azione collettiva, in particolare sulla sostenibilità ambientale, tutti le parti coinvolte devono guardare oltre i loro interessi parrocchiali e lottare per il bene comune.

Nessuno stakeholder può risolvere da solo tutti questi problemi. Una road map chiara, con il consenso degli altri, è fondamentale, così come un quadro di incentivi che bilanciano gli orizzonti e gli interessi a breve e lungo termine tra elementi della catena del valore, settori economici, paesi e regioni. Come nel caso della pandemia, affrontare con successo queste sfide richiederà più esperimenti, una velocità senza precedenti nel ridimensionare quelle di successo e un'ampia partecipazione tra gli attori.

I governi dovranno orchestrare una transizione resiliente, per gestire i rischi, ridurre i costi ed evitare crisi a cascata in risposta alle azioni intraprese.

Dal punto di vista commerciale, più aziende e amministratori delegati dovranno entrare nell'arena, impegnarsi profondamente nella progettazione delle politiche e contribuire con la propria conoscenza del mercato. Dovranno essere aperti e realistici riguardo alle sfide, stabilendo anche obiettivi ambiziosi per creare un impatto positivo per i loro clienti, forza lavoro, società e ambiente. La loro capacità di innovazione può e deve essere sfruttata per spostare la frontiera del possibile e per aiutare a raggiungere ciò che può sembrare irraggiungibile. **Se le aziende non si impegnano in modo corretto e onesto, le generazioni più giovani di lavoratori le riterranno responsabili.**

Quando si tratta di raggiungere una crescita sostenibile e inclusiva, è fondamentale innanzitutto riconoscere pienamente sia i circuiti di rinforzo che quelli di contrasto. Quindi la conversazione deve

passare dall'essere d'accordo sugli obiettivi, per chi non accetterebbe una visione così allettante, alla comprensione di come risolvere i problemi difficili che si frappongono.

Da parte nostra, abbiamo posto le nostre ipotesi su questi problemi in cima alla nostra agenda di ricerca e cerchiamo di imparare ancora di più dai leader delle organizzazioni globali con cui lavoriamo che stanno "facendo un'ammaccatura nell'universo" attraverso una crescita sostenibile e inclusiva. Speriamo che i modi in cui abbiamo delineato le forze e le controforze qui contribuiscano alla nostra comprensione collettiva. Con ciò, potrebbe essere possibile iniziare a muoversi verso un'economia globale sostenibile, inclusiva e in crescita.

Se non ci concentriamo sull'e, non raggiungeremo la fine.

Lavorare per un futuro sostenibile non è più un optional. E mentre non esiste una risposta univoca e chiara per costruire un'economia globale che incorpori la sostenibilità con l'inclusione e la crescita, ci sono forze potenti che collegano questi tre elementi. Leader e strateghi possono trovare le soluzioni ponendosi prima le domande giuste e riconoscendo che questi tre fattori non possono essere visti come compromessi.

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/2021-year-in-review/2021-the-year-in-charts?cid=other-emi-alt-mip-mck&hdpid=ec53ef7b-45dc-4ec1-8b0d-753288afbd2b&hctky=9718024&hlkid=121f3ac537d14dc1a653e4c5e2341cbe>

Sustainable and inclusive growth can be a dynamic, self-reinforcing combination, but achieving it will require addressing counteracting forces.

La crescita sostenibile e inclusiva può essere una combinazione dinamica e auto-rafforzante, ma per raggiungerla sarà necessario affrontare le forze contrarie.

CRESCITA

SENZA crescita, come raggiungeremo la prosperità e il benessere o pagheremo per le transizioni necessarie per un'economia più sostenibile e inclusiva?

INCLUSIONE

Senza l'inclusione – un'opportunità di lavoro produttivo e soddisfazione nella vita per tutti i cittadini – come garantiremo la domanda che spinge la crescita?

SOSTENIBILITÀ

Senza sostenibilità, come possiamo avere una visione sostenibile e a lungo termine della crescita per questa generazione e per la prossima?

Sustainable and inclusive growth can be combination, but achieving it will require

**Relation of growth,
inclusion, and
sustainability**

GROWTH

Without growth, how will we achieve prosperity and well-being or pay for the transitions needed for more sustainable and inclusive economy?

INCLUSION

Without inclusion – an opportunity for productive work and life satisfaction for all citizens – how will we ensure the demand that propels growth?

SUSTAINABILITY

Without sustainability, how can we have a long-term, tenable view on growth for this generation and the next?