



OSSERVATORIO
4. MANAGER

Outlook

CIRCULAR ECONOMY e
COMPETENZE MANAGERIALI



Sommario

L'importanza dell'economia circolare	2
Modelli di business "circolari"	3
Biomimetica, quando il design imita la natura	4
Recupero dei prodotti.....	5
Estensione del ciclo di vita del prodotto.....	5
Piattaforme di condivisione	6
Servitizzazione	6
Approvvigionamento circolare	6
Circular procurement.....	7
Il Circular Economy Manager	7
I diversi ruoli dei manager "circolari"	9
Ideazione e Progettazione	10
Produzione.....	11
Marketing e comunicazione.....	11
Vendite	12
People management	12
Opportunità per l'industria italiana.....	13

L'importanza dell'economia circolare

La scarsità di risorse e il limite planetario di assorbire inquinanti e rifiuti stanno aumentando in modo esponenziale il rischio di una crisi economica strutturale del tradizionale modello di produzione lineare¹. All'opposto, la transizione verso un modello circolare di produzione, potrebbe generare crescita economica, aumento dell'occupazione e dell'innovazione.

Solo nei paesi della UE i risparmi netti per le imprese potrebbero ammontare a 604 miliardi di euro, ovvero l'8% del fatturato annuo, riducendo al tempo stesso le emissioni totali annue di gas a effetto serra del 2-4%.²

Dati dell'Eurobarometro³ sottolineano il collegamento tra economia circolare e occupazione, dimostrando come un'ampia maggioranza di persone pensi che l'impiego delle risorse in modo più efficiente possa produrre un effetto positivo:

- sulla qualità della vita nel proprio Paese (86%);
- sulla crescita economica (80%);
- sulle opportunità di lavoro (78%).

Questa maggioranza considera, inoltre, la riduzione e il riciclaggio dei rifiuti nelle case (51%) e nel settore industriale ed edile (50%) come le misure che maggiormente influiscono sull'efficienza nell'uso delle risorse.

Inoltre, il rapporto della Fondazione per lo sviluppo sostenibile *“Rilanciare l'economia e l'occupazione italiana con politiche e misure al 2025 per 5 obiettivi strategici della green economy”*⁴, presentato ad aprile 2019, mostra come nel complesso per il periodo 2020-2025, a fronte di una spesa per investimenti quantificabile in circa 190 miliardi di euro (e costi di esercizio e manutenzione

¹ <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf>

² Commissione UE (2013), *The opportunities to business of improving resource efficiency*

³ https://data.europa.eu/euodp/data/dataset/S2110_441_ENG

⁴ <https://www.fondazionevilupposostenibile.org/wp-content/uploads/2019/04/Rilanciare-leconomia-e-loccupazione-in-Italia-2019.pdf>

pari a 34,7 Mld€), il valore della produzione che verrebbe attivato supererebbe i 682 miliardi di euro e il valore aggiunto i 242 Mld€. Ciò significa attivare in media ogni anno 114 Mld€ di produzione, in gran parte nazionale, 40 Mld€ di valore aggiunto e quasi 800.000 unità di lavoro al 2025.

Modelli di business “circolari”

La sostenibilità è ormai diventata parte integrante della visione di molte imprese che negli ultimi anni hanno progressivamente trasformato una parte consistente della logica aziendale, a partire dai processi (es. certificazione della catena di fornitura, approvvigionamento di energia rinnovabile, ecc.) e dai prodotti (es. reimpiego di residui e di materie di scarto nei processi industriali). Tuttavia, la vera trasformazione circolare può avvenire solo mediante una radicale **innovazione del modello di business** basato sull'approccio “*triple bottom line*” (Economico, ambientale e sociale) che include sia le “tradizionali” parti interessate (investitori e azionisti, dipendenti, fornitori e partner), sia l'ambiente e la società alla stessa stregua di stakeholder.

I modelli di business “circolari” si basano su otto “archetipi” suddivisi in tre macro-categorie: tecnologia, società e organizzazione⁵.

Groupings	Technological			Social			Organisational	
	Maximise material and energy efficiency	Create value from waste	Substitute with renewables and natural processes	Deliver functionality rather than ownership	Adopt a stewardship role	Encourage sufficiency	Repurpose for society/ environment	Develop scale up solutions
Examples	Low carbon manufacturing/ solutions	Circular economy, closed loop	Move from non-renewable to renewable energy sources	Product-oriented PSS - maintenance, extended warranty	Biodiversity protection	Consumer Education (models); communication and awareness	Not for profit	Collaborative approaches (sourcing, production, lobbying)
	Lean manufacturing	Cradle-2-Cradle	Solar and wind-power based energy innovations	Use oriented PSS- Rental, lease, shared	Consumer care - promote consumer health and well-being	Demand management (including cap & trade)	Hybrid businesses, Social enterprise (for profit)	Incubators and Entrepreneur support models
	Additive manufacturing	Industrial symbiosis	Zero emissions initiative	Result-oriented PSS- Pay per use	Ethical trade (fair trade)	Slow fashion	Alternative ownership: cooperative, mutual, (farmers) collectives	Licensing, Franchising
	De-materialisation (of products/ packaging)	Reuse, recycle, re-manufacture	Blue Economy	Private Finance Initiative (PFI)	Choice editing by retailers	Product longevity	Social and biodiversity regeneration initiatives ('net positive')	Open innovation (platforms)
	Increased functionality (to reduce total number of products required)	Take back management	Biomimicry	Design, Build, Finance, Operate (DBFO)	Radical transparency about environmental/ societal impacts	Premium branding/ limited availability	Base of pyramid solutions	Crowd sourcing/ funding
		Use excess capacity	The Natural Step	Chemical Management Services (CMS)	Resource stewardship	Frugal business	Localisation	"Patient / slow capital" collaborations
		Sharing assets (shared ownership and collaborative consumption)	Slow manufacturing			Responsible product distribution/ promotion	Home based, flexible working	
		Extended producer responsibility	Green chemistry					

⁵ Bocken (2014), *Sustainable business model archetypes*.

Di seguito si riportano alcuni elementi chiave comuni a quasi tutti gli archetipi **e che consideriamo “critici” dal punto di vista delle competenze manageriali** necessarie a potersi realizzare all’interno delle imprese.

Biomimetica, quando il design imita la natura

Nei modelli di business circolari esistono due fasi che segnano la differenziazione tra approccio lineare e circolare⁶: il design e la progettazione dei prodotti/servizi; il design e la progettazione dei processi produttivi e distributivi.

In un’ottica di economia circolare il design e la progettazione dei prodotti dovrebbero avvenire secondo schemi logici e operativi mutuati dalla natura, ossia, ad esempio, utilizzando materie ecosostenibili: biodegradabili, riciclabili e riciclate. Per ottenere prodotti circolari è necessario che oltre alle modalità di produzione, anche i materiali siano circolari: l’approvvigionamento dovrà essere funzionale ai prodotti che si vogliono produrre. Il design e la progettazione costituiscono, quindi, la chiave di volta attraverso la quale l’industria potrà rendere effettiva la circolarità, non soltanto utilizzando i materiali migliori, ma utilizzando anche quelli maggiormente riutilizzabili.

Progettare per l’economia circolare significa, quindi, affrontare un cambiamento di paradigma: l’utilizzo e lo scopo del prodotto non sono più le uniche componenti da tenere in considerazione, ma diventa fondamentale pensare all’intero ciclo di vita del prodotto per renderlo facilmente riutilizzabile e/o riciclabile dopo essere stato usato.

Il **Lifecycle Assessment (LCA)** consente di tenere traccia e calcolare i danni ambientali causati da prodotti, procedure o servizi. Nasce con lo scopo di

⁶ Si veda, ad esempio, il “Cradle to Cradle”, un concetto di design sviluppato dal Michael Braungart, William McDonough e gli scienziati dell'EPEA (<https://epea-hamburg.com/cradle-to-cradle/>). Questo concetto di design si ispira alla natura, per cui i prodotti sono creati secondo i principi di eco-efficienza ed eco-efficacia.

determinare la durata massima della vita di un prodotto. Un sostanziale passo in avanti in materia di emissioni, richiesta di energia, materie prime e smaltimento dei rifiuti si è avuto a partire dal 1997, quando venne rilasciato un protocollo molto dettagliato e largamente riconosciuto per LCA (ISO/EN/DIN 14040, 1997). La struttura e le richieste di LCA sono fissate nelle normative DIN/ISO 14040 –14043⁷. In accordo con queste regolamentazioni, il metodo si divide in quattro parti:

- definizione di ambito e obiettivo;
- analisi dell'inventario;
- stima dell'impatto;
- interpretazione.

Recupero dei prodotti

Riciclare prodotti già usati per dargli una seconda vita riconvertendo la loro destinazione d'uso. Per rendere più agevole questo processo bisogna progettare i prodotti affinché riciclare sia più facile tenendo in adeguata considerazione anche gli aspetti legati alla tutela della salute degli utenti e della sicurezza dei prodotti. Le problematiche di impatto ambientale e la ricerca di prodotti sempre più competitivi, in termini di performance e di eco-compatibilità, stanno portando allo sviluppo di metodi innovativi di progettazione che consentono valutazioni ambientali fin dalle prime fasi di progetto.

Estensione del ciclo di vita del prodotto

In un approccio economico lineare, si è abituati a buttare via un prodotto perché qualche componente è danneggiata od obsoleta. Di norma, la vita di un prodotto si sviluppa su quattro fasi: introduzione nel mercato, crescita, maturità e declino. L'economia circolare mira anche a evitare quest'ultima fase, rendendo più facile la sostituzione delle componenti danneggiate, cioè rivitalizzando e, per certi versi, reinventando gli elementi del prodotto dandogli

⁷ <https://www.iso.org/standard/37456.html>

nuova vita. Prolungando la vita utile dei prodotti e/o dei loro componenti consente anche di preservare le risorse naturali ottimizzando il loro impiego nel tempo.

Piattaforme di condivisione

Il principio di base delle piattaforme di condivisione è dare a un'altra persona l'opportunità di usare una cosa di cui in quel momento non si ha bisogno, amplificando, così, la platea di potenziali fruitori di un determinato prodotto.

Servitizzazione

Per poter rendere più sostenibili alcuni di questi modelli di business, le aziende potrebbero avere bisogno di mantenere un certo controllo e/o proprietà del prodotto. Ciò sarà possibile nel momento in cui le aziende non venderanno più solo un prodotto, bensì un servizio. Un approccio incentrato sulla servitizzazione offre, infatti, vantaggi sia al cliente che al produttore/distributore. Da una parte, infatti, crea fiducia e aumenta le possibilità che il cliente continui ad acquistare dal produttore/distributore, sia nuovi prodotti che parti di ricambio e aggiornamenti dei prodotti già acquistati, creando un flusso di profitti sostenibili e ottime potenzialità di crescita. Dall'altra, consente al produttore/distributore di mantenere il controllo su ciò che si produce, di controllarne l'uso e di reinserire quel prodotto nel ciclo produttivo una volta giunto a fine vita.

Approvvigionamento circolare

Uno dei più grandi difetti dell'economia lineare è quello di non considerare tutte le possibili applicazioni di una determinata risorsa, ma semplicemente scartare la parte non necessaria, perdendola definitivamente. Il modello di business di approvvigionamento circolare, invece, permette di reimpiegare gli scarti del processo produttivo, tramite l'utilizzo di sottoprodotti o di materie, sostanze e prodotti ottenuti a partire da un rifiuto.

Circular procurement

I modelli di business circolari non possono limitarsi a operare solo all'interno dei confini aziendali, ma devono estendersi a partner e fornitori a monte e a valle del modello di business, soprattutto perché "l'impronta ambientale" dell'attività tipica aziendale dipende anche da quella di fornitori e partner a monte e a valle del processo produttivo⁸.

In campo manageriale ciò richiede, ad esempio, un notevole sforzo di selezione e qualificazione dei modelli di business di partner e fornitori, inoltre, una spiccata capacità di analisi e monitoraggio dei servizi e materiali in ingresso e in uscita dal proprio sistema produttivo.

Il Circular Economy Manager

Il mercato del lavoro richiederà nuove figure professionali a tutti i livelli: in ambito manageriale, il futuro è rappresentato dal **Circular Economy Manager**. Il suo compito sarà quello di rendere possibile la transizione da un modello di business lineare a circolare, attraverso l'applicazione di uno o più modelli indotti dalla circolarità. Una figura del genere è ancor più importante nella costellazione delle PMI italiane che tra qualche anno saranno tutte obbligate ad abbracciare questa rivoluzione.

Le skills richieste a questa nuova figura vanno oltre le tradizionali hard: apertura mentale, adattabilità al cambiamento, lungimiranza e imprenditorialità. Ciò è richiesto in quanto alcune delle leggi dell'economia circolare ancora devono essere scritte, è tutto in divenire e saranno necessarie una buona dose di plasticità, di leadership, di capacità di lavorare in team e di saper gestire le persone.

8

http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/CP_European_Commission_Brochure_webversion_small.pdf

Nello specifico ecco alcune soft skills che abbiamo individuato **analizzando la domanda di competenze manageriali da parte di aziende impegnate nel processo di trasformazione:**

► **Consapevolezza del contesto:** comprensione dei fattori di riferimento del contesto circolare e delle relazioni che concorrono a determinare opportunità e minacce. Non sempre l'innovazione nasce, infatti, all'interno dell'organizzazione; un buon top manager per l'economia circolare deve possedere una grande capacità di osservazione dell'esterno e del mercato, nonché l'intuizione di capire se da altri mondi emergono opportunità e possibili convergenze da adottare e adattare alla propria realtà.

► **Visione:** abilità nel comprendere e anticipare le direzioni di sviluppo del mercato in ambito circolare significa che il manager è chiamato non soltanto a intervenire affinché la progettazione e il design portino a un prodotto eco/biocompatibile e biodegradabile, ma anche che quel prodotto sia sostenibile lungo tutta la filiera di produzione. Il circular economy manager, inoltre, dovrà monitorare le difficoltà manifestate dai clienti nell'approccio a un prodotto circolare, per rimodulare la strategia aziendale al fine di risolverle.

► **Essere ambasciatore della trasformazione circolare:** il manager che deve attuare la transizione circolare deve anche esserne il primo testimonial all'interno della propria impresa per poterla comunicare e favorirne l'adozione da parte della propria organizzazione prima che dal mercato stesso.

► **Imparare dagli errori:** la disponibilità ad accettare l'errore nello sperimentare strade nuove e a imparare da esso è una delle sfide più impegnative in termini di self learning. In contesti altamente innovativi, come quelli dell'economia circolare, la tolleranza verso gli errori deve essere massima e attentamente ponderata.

► **Ridurre la complessità:** la capacità di rendere i processi interni più facilmente leggibili per l'organizzazione e riuscire a far percepire i vantaggi portati dall'adozione di un modello di business circolare a tutti i suoi collaboratori. In quest'ambito, il manager deve essere in grado di comprendere e gestire i processi di "gamificazione" delle attività progettuali, operative e gestionali.

A ciò si aggiunge l'importanza rivestita dalla capacità di stabilire un equilibrio tra intelligenza cognitiva ed emotiva per gestire ambienti di lavoro pervasi dall'uso di nuovi modelli di business circolari:

► Sul fronte dell'**intelligenza cognitiva**, i manager necessitano di sviluppare una visione su come utilizzare nuovi materiali, nuovi paradigmi progettuali, nuove tecnologie e prospettive all'interno dei contesti organizzativi e conoscere dove possono essere impiegate, al fine di ottimizzare e migliorare il processo produttivo in chiave circolare.

► Ancora più determinante è il ruolo dell'**intelligenza emotiva** e della diffusione delle nuove competenze per mostrare l'impatto positivo che la "circolarità" apporta, per indirizzare correttamente l'ansia che può generare il cambiamento e per mantenere uno spirito collaborativo all'interno dei team che devono definire nuove modalità progettuali, operative e di collaborazione.

I diversi ruoli dei manager "circolari"

Gli executive manager nelle aziende sono coloro che devono creare gli imperativi di business, "forzare" i cambiamenti culturali e governarli anche attraverso corrette misurazioni, unendo ai KPI tradizionali, come Ebitda,, nuovi parametri di analisi che servono a definire il livello e l'efficacia della circolarità (per esempio, le quantità dei ritiri dei materiali da riciclare, il livello di degrado e il potenziale di riutilizzo dei materiali, il grado di "nuova produttività" delle risorse, ecc.).

Ma quali sono le principali pratiche aziendali interne ed esterne in cui è/sarà strategico l'intervento manageriale? Proviamo a darne un quadro d'insieme, anche questo ricavato dall'analisi della domanda.

Ideazione e Progettazione

- **Design circolare**

Alcuni prodotti di oggi sono pensati secondo il modello lineare: dopo il loro utilizzo diventano rifiuti. Il prodotto circolare, invece, alla fine del suo utilizzo dovrà essere reintegrato nella filiera produttiva, riducendo al minimo la produzione dei rifiuti. I manager saranno chiamati, quindi, a ridefinire il design dei prodotti per renderli facilmente scomponibili (rendere agevole la sostituzione solo dei componenti necessari); riusabili (allungare la vita del prodotto); riciclabili (assemblaggio, forma e scelta dei materiali ecocompatibili).

- **Efficienza nell'uso dei materiali**

Nei Paesi UE è stato stimato un consumo annuo quasi di 16 tonnellate di materiali a persona, di cui circa 6 diventano rifiuti.⁹ Analogamente, l'economia europea continua a perdere una significativa quantità di potenziali materie ottenute a partire da rifiuti, come metalli, legno, vetro, carta, plastica e altri flussi. Ciò comporta per le aziende industriali una perdita di ricchezza da un lato e un maggior costo nello smaltimento di tali rifiuti e il conseguente costo nell'approvvigionamento di materie prime. Per questo motivo è importante efficientare l'utilizzo delle risorse di cui le aziende possono disporre, non tanto e non soltanto attuando modelli di business che consumino meno risorse, ma rendendo queste ultime circolari: naturali, durature e sempre più riciclabili.

⁹ <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/76/efficienza-delle-risorse-ed-economia-circolare>

Produzione

- **Efficienza energetica**

Saper ottimizzare le risorse è, già attualmente, un valore fondamentale, che diverrà centrale con il passaggio da economia lineare a circolare. L'energia è una delle risorse più importanti per le aziende e influisce in maniera copiosa sulle spese: imparare come consumare meno senza diminuire le performance produttive sarà uno degli obiettivi possibili affidato agli Energy Manager, definiti dal MiSE con la circolare del 18 dicembre 2014 come i "responsabili per la conservazione e l'uso razionale dell'energia".

- **Partner e fornitori**

Il passaggio all'economia circolare richiede la cooperazione e la ricostruzione dell'intera rete di fornitori e collaboratori in ottica circolare, non può essere attuato unicamente all'interno dell'azienda: soltanto attraverso una comunicazione efficace con tutti gli stakeholders si potrà realizzare una transizione più efficace e snella.

Marketing e comunicazione

- **Strategie e politiche di Marketing**

Cambiano i prodotti, cambierà anche il marketing. Il marketing manager sarà chiamato a considerare servizi ulteriori e aggiuntivi: sostituzione di componenti, re-immissione di componenti di prodotto a fine della sua vita nel ciclo produttivo, diverranno parte del normale processo di filiera.

- **Coinvolgimento dei consumatori nella circolarità**

Come ogni cambiamento significativo nella produzione industriale, al consumatore finale viene richiesto uno sforzo d'adeguamento. I Marketing manager avranno la responsabilità di stringere un'efficace alleanza con i clienti comunicando su tutti i canali (web/social), attraverso uno storytelling approfondito e l'utilizzo di nuove tecnologie

(ad es. la realtà aumentata). I consumatori dovranno essere e sentirsi partecipi del cambiamento ed entrare nel circular business model, al fine di comprenderne il nuovo valore e la nuova prospettiva creata da questo modello economico.

Vendite

- **Noleggio**

Una delle significative rivoluzioni che porterà l'economia circolare sarà il progressivo superamento del concetto di "proprietà" dei prodotti per il consumatore. Saranno le aziende a mantenere la proprietà di ciò che producono, mentre il consumatore pagherà per il suo. In realtà ciò comporta la vendita di un servizio, non più di un prodotto, rendendo necessarie nuove strategie comunicative e promozionali.

- **Pay-per-use**

Simile al processo precedente è il "pay-per-use", un modello di business che si fonda sui cd. servizi misurati. Il consumatore non compra un prodotto o un servizio, ma paga per l'uso effettivo che ne fa, riducendo al minimo gli sprechi.

People management

- **Muovere il cambiamento con gli attori aziendali in maniera orizzontale**

Se l'input all'introduzione di un modello circolare sarà compito dell'imprenditore, l'attuazione del cambiamento con la complessa rifondazione delle pratiche e consuetudini aziendali che comporta, non potrà essere imposta dall'alto, ma sarà un compito affidato a HR manager con precise skills "circolari". Necessaria sarà la condivisione di conoscenze tra i vari livelli professionali, al fine di promuovere un cambiamento orizzontale in cui ciascuno è parte integrante del cambiamento organizzativo.

Opportunità per l'industria italiana

L'Italia ha una eccellente forza e tradizione manifatturiera, ma è priva di materie prime. Forse è da qui che nasce la propensione dell'Italia verso la circolarità. Il nostro paese è il primo in Europa per consumo efficiente di materiali e in termini di riciclo industriale. Queste performance consentono un risparmio di energia primaria di milioni di tonnellate di carburante e riducono le emissioni di CO2 in misura significativa.

Eppure, la piena consapevolezza della rilevanza dell'approccio circolare a fini competitivi è ancora modesta, anche tra i settori 4A della manifattura italiana (Alimentari-vini; Abbigliamento-moda; Arredo-casa; Automazione-meccanica-gomma-plastica) che basano gran parte della forza competitiva sul valore del territorio e dei suoi saperi, sul design e la capacità creativa.

Questi plus, se declinati in chiave, ad esempio, di branding circolare, potrebbero amplificare enormemente il vantaggio competitivo del nostro settore manifatturiero di punta, oltre che apportare evidenti benefici all'ambiente, alla biodiversità italiana e alla qualità della vita.

I "brand circolari", infatti, comunicano in modo estremamente efficace con le nuove generazioni, soprattutto con i segmenti più sofisticati, che sono anche quelli più attratti dal patrimonio immateriale incorporato nel "Made in Italy". Ma questi giovani consumatori sono guidati da uno spiccato desiderio di far parte di "qualcosa più grande"; aiutarli a raggiungere questo obiettivo attraverso il "Made in Italy circolare" offrirebbe un'enorme opportunità per i marchi e le aziende che avranno saputo plasmare il proprio brand intorno a idee culturali tipicamente italiane e che oggi, per fortuna, contano sempre di più per le persone.

Un altro elemento cardine intorno al quale l'industria italiana ha tutte le potenzialità per innovare in direzione circolare, è la capacità di interpretare l'intera catena del valore in chiave circolare, operazione, questa, che troverebbe

ampio giovamento sia dalla leadership che l'Italia vanta nella gestione sostenibile della parte finale di gran parte dei processi produttivi, sia dalla grande tradizione e valore di design e progettazione vantata dalla nostra manifattura.

Tuttavia, com'è ormai chiaro, il passaggio da un paradigma lineare ad uno circolare richiede competenze, a partire da quelle manageriali, ambito, questo, nel quale gli skill attuali sono ancora appena abbozzati, la domanda incerta e confusa e le politiche pubbliche quasi assenti. Un dato per tutti: la ricognizione effettuata sui profili LinkedIn ha restituito solo poco meno di 400 manager con "competenze circolari"; un dato del tutto insufficiente a cogliere questa nuova, strategica, interessante opportunità.