



Università  
Bocconi

GREEN  
Centro di ricerca sulla geografia,  
le risorse naturali, l'energia,  
l'ambiente e le reti



Scuola Superiore  
Sant'Anna

geo - THE GREEN ECONOMY OBSERVATORY

# *COVID-19: cosa cambia per le strategie di sostenibilità ambientale delle imprese?*



**Fabio Iraldo**

Istituto di Management, Scuola Superiore Sant'Anna

e

GREEN, Università Bocconi



Let's connect on LinkedIn!



# Le relazioni tra COVID e sostenibilità delle imprese

1. Dinamica causa-effetto nella generazione e trasmissione del virus riconducibile a impatti sugli ecosistemi?

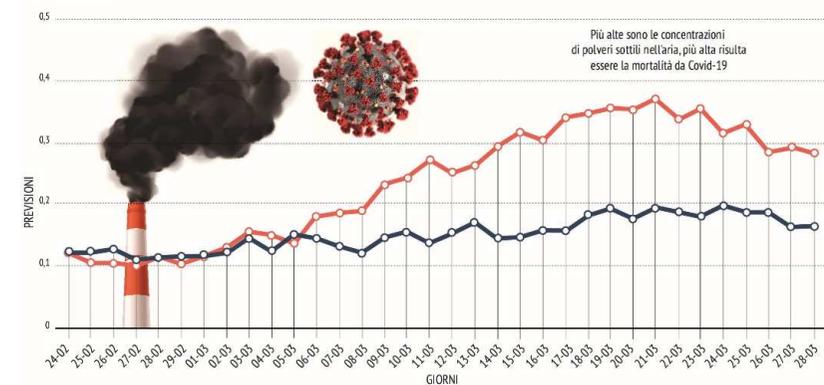
# Le relazioni tra COVID e sostenibilità delle imprese

## 1. Dinamica causa-effetto nella generazione e trasmissione del virus riconducibile a impatti sugli ecosistemi?



### SMOG E CORONAVIRUS

Morti x 1.000 abitanti — Pm10 sotto la mediana — Pm10 sopra la mediana

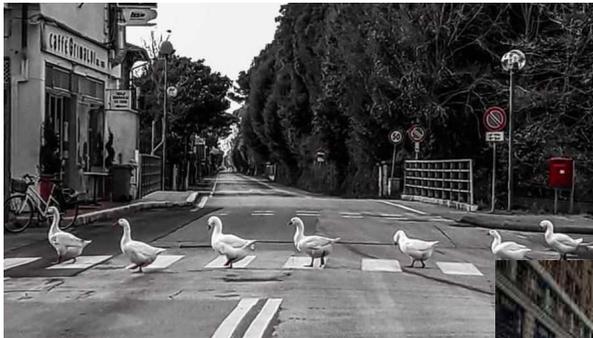


# Le relazioni tra COVID e sostenibilità delle imprese

1. Dinamica causa-effetto nella generazione e trasmissione del virus riconducibile a impatti sugli ecosistemi?
2. Nel lockdown, condizioni estreme che hanno avuto impatti negativi e positivi sull'ambiente: effetto dimostrativo di ciò che «potrebbe essere»?

# Le relazioni tra COVID e sostenibilità delle imprese

1. Dinamica causa-effetto nella generazione e trasmissione del virus riconducibile a impatti sugli ecosistemi?
2. Nel lockdown, condizioni estreme che hanno avuto impatti negativi e positivi sull'ambiente: effetto dimostrativo di ciò che «potrebbe essere»?



# Le relazioni tra COVID e sostenibilità delle imprese

1. Dinamica causa-effetto nella generazione e trasmissione del virus riconducibile a impatti sugli ecosistemi?
2. Nel lockdown, condizioni estreme che hanno avuto impatti negativi e positivi sull'ambiente: effetto dimostrativo di ciò che «potrebbe essere»?

# Le relazioni tra COVID e sostenibilità delle imprese

1. Dinamica causa-effetto nella generazione e trasmissione del virus riconducibile a impatti sugli ecosistemi?
2. Nel lockdown, condizioni estreme che hanno avuto impatti negativi e positivi sull'ambiente: effetto dimostrativo di ciò che «potrebbe essere»?
3. **Maggiore capacità di resilienza nella situazione di crisi da parte delle imprese più sostenibili?**
4. **Indotti mutamenti sistemici permanenti cui le imprese dovranno reagire? New normal o bounce back?**

### 3. Le aziende sostenibili hanno dimostrato maggiore capacità di resilienza?



- Chiusura dei cicli garantisce relativa autonomia
- Produzione locale di energia da rinnovabili previene rischi di interruzioni
- Approvvigionamenti più «sicuri» e a filiera corta (prossimità) hanno garantito la business continuity nel lockdown (*W. Stahel*)
- Simbiosi industriale basata su rapporti consolidati di scambio di input/output produttivi consente partnership resistenti a «shortage»
- Integrazione tra produzione e consumo (prosumerism, gruppi di acquisto, etc.) è stata chiave per garantire resilienza e nel contempo un più elevato livello di sostenibilità nel corso della pandemia (*UNIDO working paper*)
- Dematerializzazione previene i problemi nella gestione del fine vita del proprio prodotto o del suo packaging

## 4. Indotti mutamenti sistemici permanenti cui le imprese dovranno far fronte?

- a) Strategie **reattive**: come reagire al più presto ai cambiamenti strutturali e persistenti nei modelli sociali di consumo, mobilità, etc. ?
- b) Strategie **adattive**: come realizzare azioni di medio periodo di «adattamento» aziendale, che siano sostenibili sotto il profilo ambientale, rispetto al rischio di nuove ondate future di pandemie?
- c) Strategie **proattive**: come sviluppare strategie di sostenibilità ambientale di lungo termine, per cogliere la crisi come opportunità al fine di potenziare il cambiamento «green» dell'impresa?

## 4.a Strategie di risposta a cambi di scenario repentini, ad esempio sul mercato di riferimento:

- ✓ Riduzione dei consumi («thrift» effect) e dello spreco
- ✓ Confezioni monouso
- ✓ Protezione delle merci: overpackaging
- ✓ «Ritorno» della plastica
- ✓ Mutamento dei regimi alimentari e delle modalità di consumo del food & beverage
- ✓ Possibile rallentamento dello sharing e del ricorso al mercato secondario (es.: dell'usato)
- ✓ Massiccio utilizzo di chemicals per la disinfezione

# New normal o bounce back?

<i>area of provision</i>	<i>change in practice</i>	<i>*)</i>	<i>sustainability impacts</i>	<i>**)</i>
<i>cleanliness</i>	use of PPE and disinfectant in households		*increased (plastics) waste *potential water pollution	++
	substituting wet wipes for toilet paper		*increased use of single use plastics *marine plastics pollution	?
	intensified in-house cleaning and laundry		*increased water use * more (gendered) housework	++
<i>food provision</i>	substituting home cooking for eating out		*packaging waste *lower economies of scale increase food waste * more (gendered) housework	+
	increased or decreased meat consumption		*change in embodied GHG emissions	?
<i>mobility</i>	abstaining from commuting, leisure travel		*decreased GHG and local air pollution	++
	substituting private for public transport		* increased GHG and local air pollution	?
	Collapse in car purchases		* decreased resource throughput	+
	Increased walking and cycling		* decreased GHG and local air pollution	?
<i>shopping</i>	Decline in purchase of durables		* reduced waste; longer life for existing durables	++
	Shift in purchasing practices to online + delivery		* Reduced transport for shopping * increased packaging	+

## 4.b Strategie di adattamento da parte del management «sostenibile» rispetto ai rischi di nuove pandemie:

- ✓ Sanitizzazione degli ambienti di lavoro e gestione dei relativi impatti sull'ambiente
- ✓ Necessità di rendere più sostenibile la produzione di beni e servizi per la prevenzione e la risposta alle epidemie (DPI riciclabili, disinfettanti a basso impatto ambientale,...)
- ✓ Precauzioni e buone pratiche l'utilizzo di scarti e di materie prime seconde nei cicli produttivi
- ✓ Problematiche nella movimentazione e manipolazione dei rifiuti nei circuiti della raccolta differenziata e produzione MPS
- ✓ Ridimensionamento del JIT a favore di politiche delle scorte (quarantena delle merci?)
- ✓ Riorganizzazione delle supply chain (es.: rispetto ad approvvigionamenti da aree critiche)

## 4.c Strategie proattive di sostenibilità, sulla spinta dell'esperienza COVID

- Intensificare lo sviluppo di business model circolari, evitando tentazioni di «breve» (caso della finta plastica riciclata in Cina)
- Potenziare smart working e dematerializzazione
- Promuovere una mobilità sostenibile dei dipendenti più orientata a mezzi individuali (es.: biking) che allo sharing
- Valorizzare la crescita delle tendenze dell'e-commerce e del delivery (pianificandone modalità sostenibili)
- Sviluppare innovazione nell'uso sostenibile di materiali più adatti a resistere alla contaminazione (es.: rame e altri metalli)

• >>> (segue)

## 4.c Strategie proattive di sostenibilità, sulla spinta dell'esperienza COVID

- Ripensare la strategia del «free», verso una strategia «smart and circular» (es.: plastica riciclata, biopolimeri, biodegradabilità, etc.)
- Tendere al «reshoring»: accentuazione del fenomeno già in atto (ha riguardato 15% delle grandi imprese in UK e un terzo delle grandi imprese in Germania, *UNIDO Working Paper*)
- Decentralizzare la produzione, anche grazie alla robotica (es. 3D, additive manufacturing,... in sinergia con l'economia circolare, *International Society for the Circular Economy*)
- Far leva sulla accresciuta sensibilità dei consumatori per «rivoluzionare» la gamma dei prodotti e servizi offerti (packaging, modalità di utilizzo, etc.)

# Come perseguire le strategie proattive?

- Rivedere l'analisi degli impatti ambientali dando maggiore importanza all'approccio «planetary health»: deterioramento ecosistemi, «consumo» di biodiversità, emissioni di particolato, etc.
- Rivedere l'analisi dei rischi ambientali (includendo ad esempio rischi per l'ambiente delle proprie attività e dei propri prodotti in eventuali fasi di lockdown)
- Adeguare il modello organizzativo e gestionale (procedure, prassi, etc.) secondo principi di precauzione, sia all'interno dell'azienda che nella catena del valore
- Identificare le opportunità di miglioramento delle performance nella crisi sfruttando i mutamenti strutturali e più persistenti dei modelli di consumo, della mobilità, del lavoro...
- Operare in network (soprattutto locali, *UNIDO Working Paper*)
- Evitare il «bounce back» dei cambiamenti «positivi» e in grado di contribuire alla prospettiva della sostenibilità

## Come evitare il bounce back e favorire il new normal? *Sustainable Consumption Institute*:

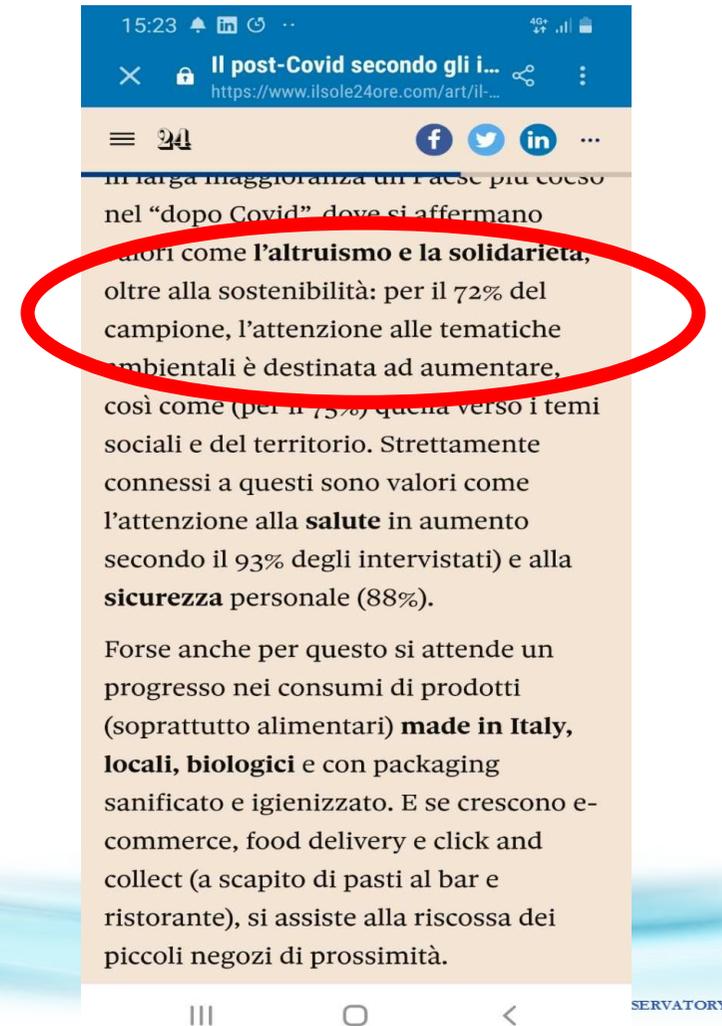
- ✓ amplificare percezione degli aspetti positivi nei dipendenti e nei partner
- ✓ aiutare il cambiamento culturale, anche nella filiera
- ✓ ripensare il business model per renderlo più resiliente a eventuali ritorni di epidemia in modo più sostenibile (es.: filiera corta, scorte, monouso ma ecocompatibile, etc.)
- ✓ introdurre nuove routine attraverso innovazioni tecniche, organizzazione del lavoro, procedure, norme etc. che forzino il cambiamento (es.: smart working)
- ✓ chiedere un cambiamento anche del contesto delle regole (ruolo delle istituzioni), essenziale per la transizione: (es.: è giusto che le aziende chiedano incentivi al consumo, per cambiarne i modelli attuali in senso più sostenibile)

# Tre chiavi di lettura relative all'integrazione come leva di ripartenza «sostenibile»:



*Indagine di Coop fra manager, practitioners e opinion makers (maggio 2020).*

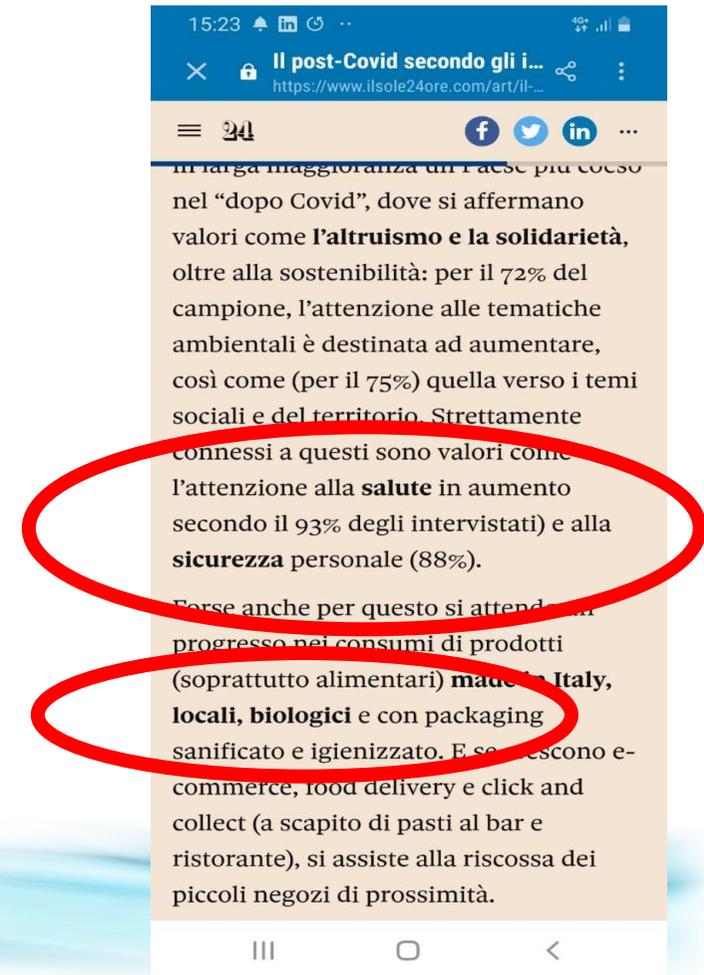
# Tre chiavi di lettura relative all'integrazione come leva di ripartenza «sostenibile»:



*Indagine di Coop fra manager, practitioners e opinion makers (maggio 2020).*

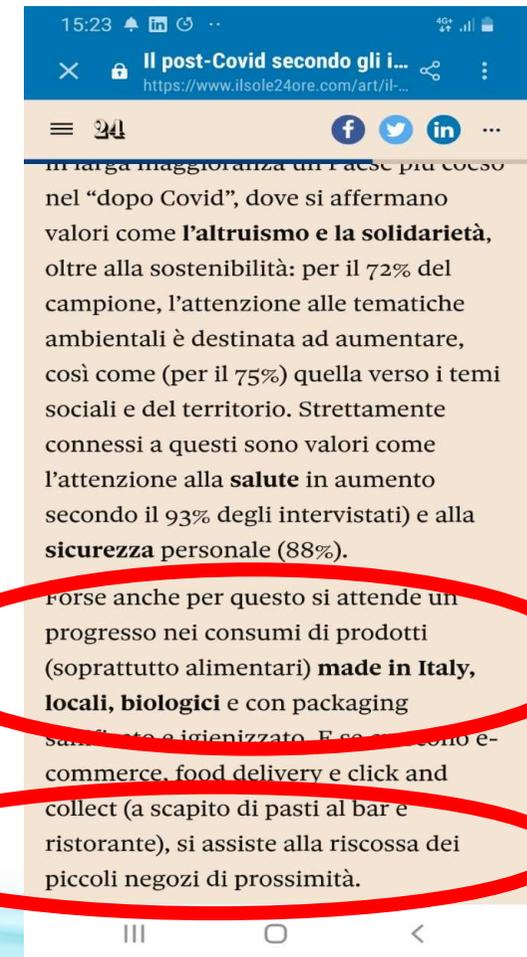
# Tre chiavi di lettura relative all'integrazione come leva di ripartenza «sostenibile»:

- Maggiore integrazione tra ambiente e salute nelle strategie aziendali



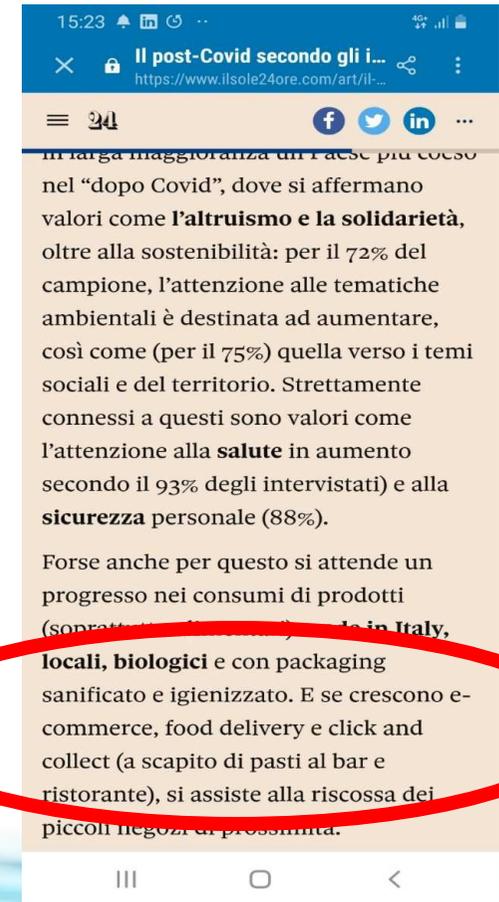
# Tre chiavi di lettura relative all'integrazione come leva di ripartenza «sostenibile»:

- Maggiore integrazione tra ambiente e salute nelle strategie aziendali
- Maggiore integrazione con la dimensione della «territorialità» e della garanzia della provenienza locale



# Tre chiavi di lettura relative all'integrazione come leva di ripartenza «sostenibile»:

- Maggiore integrazione tra ambiente e salute nelle strategie aziendali
- Maggiore integrazione con la dimensione della «territorialità» e della garanzia della provenienza locale
- Raccogliere la sfida della digitalizzazione nell'ottica della sostenibilità attraverso la «dematerializzazione»





Grazie per l'attenzione

Fabio Iraldo

geo - THE **g**REEN **E**CONOMY **O**BSERVATORY

IdM-Sant'Anna e Green-Bocconi

[fabio.iraldo@santannapisa.it](mailto:fabio.iraldo@santannapisa.it)

**Let's connect on LinkedIn!**