



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"COVID-19 E LA TRANSIZIONE VERSO LA SOSTENIBILITÀ"**

**RELATORE:**

**CH.MA PROF.SSA DE MARCHI VALENTINA**

**LAUREANDA: LOMBARDINI BIANCA**

**MATRICOLA N. 1188178**

**ANNO ACCADEMICO 2020 – 2021**

La candidata, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dalla candidata o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. La candidata dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale 'Riferimenti bibliografici' e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

# INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPITOLO 1 - LA SOSTENIBILITÀ: QUADRO GENERALE .....</b>	<b>6</b>
1.1 DEFINIZIONE DI SOSTENIBILITÀ .....	6
1.2 I DRIVER DELLA SOSTENIBILITÀ D’IMPRESA.....	8
<b>CAPITOLO 2 - L’IMPATTO DEL COVID-19 SULLA SOSTENIBILITÀ.....</b>	<b>11</b>
2.1 L’IMPATTO DEL COVID-19 SULLA SOSTENIBILITÀ DELLE IMPRESE ITALIANE .....	14
2.2 L’IMPATTO DEL COVID-19 SULLA SOSTENIBILITÀ DELLE PMI ITALIANE ....	16
2.3 L’IMPATTO DEL COVID-19 SULLE IMPRESE DEL NORDEST .....	18
<b>CAPITOLO 3 – LA SOSTENIBILITÀ NEL PERIODO POST PANDEMICO .....</b>	<b>23</b>
3.1 QUALE SARÀ IL FUTURO DEI BUSINESS NELLA SOCIETÀ? LA STRADA VERSO UN “NEW NORMAL” .....	23
3.2 L’IMPORTANZA DELLA SOSTENIBILITÀ NELLA RIPRESA .....	25
3.3 L’ECONOMIA CIRCOLARE COME ELEMENTO CHIAVE PER LA RIPRESA? .....	27
3.4 TRANSIZIONE VERDE E RESILIENZA: LA NECESSITÀ DI CREARE UN LEGAME VIRTUOSO .....	29
3.5 LA CREAZIONE DI NUOVI MODELLI DI BUSINESS.....	30
3.6 LA PANDEMIA COME CATALIZZATORE DELLA COMPETITIVITÀ E DELLA “TWIN TRANSFORMATION” .....	31
<b>CONCLUSIONI .....</b>	<b>35</b>
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....</b>	<b>37</b>

## INTRODUZIONE

Il tema della sostenibilità, discusso e presente nelle attività delle imprese già prima dello scoppio della pandemia da COVID-19, ha subito un'accelerazione con l'avvento della stessa.

Tale evento ha creato squilibri senza precedenti, dal punto di vista ambientale, sociale ed economico, rendendo necessario un intervento collettivo, finalizzato alla ripresa di breve termine e alla costruzione di resilienza di lungo termine, indirizzato ad una transizione verso la sostenibilità. La pandemia ha infatti portato allo scoperto le inefficienze e le debolezze dell'attuale sistema lineare su cui si basano l'economia e i sistemi di produzione e consumo, dovute all'eccessivo sfruttamento delle risorse ambientali. Ha inoltre reso ancora più evidente la gravità del cambiamento climatico, ha inasprito le differenze sociali e, dal punto di vista economico, ha generato una grave crisi a livello mondiale.

Tuttavia, la crisi generata dalla pandemia potrebbe risultare anche un'opportunità per il cambiamento e la "rinascita" dell'economia, secondo un modello sostenibile, "green" e resiliente, accelerando in questo senso la transizione verso la sostenibilità, già in atto nel periodo pre-pandemico, e risolvendo (almeno in parte) le inefficienze e le criticità emerse in modo ancora più evidente durante la pandemia.

Il presente elaborato si propone di analizzare gli impatti del COVID-19 a livello delle attività delle imprese, sottolineando in particolare come la pandemia funga sia da driver che da acceleratore per l'implementazione di attività sostenibili, innescando una vera e propria transizione verso la sostenibilità, che caratterizzerà la nuova normalità ("New Normal") post-pandemica.

Nel Capitolo 1 sono stati definiti il concetto di sostenibilità, la sua declinazione a livello di impresa, nell'accezione di sostenibilità d'impresa, e la sua importanza a livello normativo. Vengono inoltre analizzati i principali driver che spingono le organizzazioni all'adozione e implementazione di attività sostenibili e la loro importanza.

Nel Capitolo 2 è stato analizzato l'impatto della pandemia sulla sostenibilità – ambientale, sociale ed economica - delle imprese italiane. Seguono nei paragrafi alcuni approfondimenti e analisi empiriche circa gli impatti a livello delle PMI italiane e delle imprese del Nord Est.

Nel capitolo 3 è stata discussa l'importanza della sostenibilità come strumento per la ripresa e la resilienza e la sua centralità nel "New Normal" post pandemico, caratterizzato da nuovi modelli di business e da sistemi sempre più circolari e sostenibili. È stata infine analizzata

l'importanza strategica della combinazione tra digitalizzazione e sostenibilità (“Twin Transformation”) come strumento chiave per una ripresa più rapida, per rafforzare la competitività delle imprese e per la costruzione di un sistema resiliente, sia nel breve che nel lungo termine.

## CAPITOLO 1 - LA SOSTENIBILITÀ: QUADRO GENERALE

Il tema della sostenibilità e l'impegno delle imprese nell'implementazione di attività sostenibili hanno assunto una posizione sempre più centrale nei business di diversi settori.

Negli ultimi anni l'impegno in sostenibilità delle organizzazioni si è concretizzato in sforzi indirizzati alla diminuzione di emissioni derivanti dall'attività produttiva, alla promozione di iniziative sociali e di aiuto ai propri dipendenti o alle comunità locali e all'avvicinamento verso linee di business più "pulite". L'interesse verso questo tema è previsto crescere ancora di più nei prossimi decenni (Bansal & Agarwal, 2021), complici le pressioni interne ed esterne che spingono le aziende a diventare sostenibili o includere nel loro business alcune attività sostenibili.

Tuttavia, il concetto di sostenibilità d'impresa ("corporate sustainability") non va confuso con quello di Responsabilità Sociale d'Impresa (Corporate Social Responsibility - CSR), o associato a un semplice comportamento eticamente corretto (Rossi, 2020). Cosa significa, dunque, "sostenibilità" per un'azienda?

### 1.1 DEFINIZIONE DI SOSTENIBILITÀ

Il concetto di sostenibilità deriva da quello di sviluppo sostenibile, ovvero "uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri", come definito nel rapporto Brundtland del 1987 della Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo. Tale definizione sottolinea la natura interconnessa e ricorsiva dei sistemi ambientali, economici e sociali (Bansal, Grewatsch, Sharma, 2021), lo sviluppo sostenibile intende, infatti, "conciliare lo sviluppo economico e la salvaguardia degli equilibri sociali e ambientali"<sup>1</sup>. La sostenibilità d'impresa è dunque riassumibile come l'impegno delle organizzazioni nel perseguimento di obiettivi di "integrità ambientale, equità sociale e prosperità economica nella gestione del business" (Tunisini, Pencarelli, Ferrucci,

---

<sup>1</sup> [https://eur.lex.europa.eu/summary/glossary/sustainable\\_development.html?locale=it#:~:text=Il%20concetto%20di%20sviluppo%20sostenibile,future%20di%20soddisfare%20i%20propri%20C2%BB](https://eur.lex.europa.eu/summary/glossary/sustainable_development.html?locale=it#:~:text=Il%20concetto%20di%20sviluppo%20sostenibile,future%20di%20soddisfare%20i%20propri%20C2%BB)

p.414). In quest'ottica le imprese si trovano ad affrontare aspetti chiave che dovrebbero caratterizzare i loro business, a volte in contrapposizione tra loro:

- Diritti umani e giustizia sociale: la sostenibilità richiede alle imprese di riconoscere il loro impatto sui lavoratori e sulle comunità entro le quali operano.
- Estrazione di risorse naturali e sprechi: molte imprese basano la propria attività sull'utilizzo di risorse naturali quali acqua, terra ed energia. Tuttavia, non tutte (le risorse naturali) sono rinnovabili, o la velocità di rigenerazione naturale richiede troppo tempo e non si concilia con il ritmo di estrazione delle stesse. Le aziende in questo caso dovrebbero cercare metodi alternativi di produzione, che rispettino i cicli di riproduzione naturali o che sfruttino gli scarti di altre produzioni per dare vita a nuovi prodotti. Esemplificativa è l'adozione di un approccio di economia circolare, che garantisce la "chiusura del cerchio" sia in termini produttivi che di consumo, minimizzando gli sprechi e rendendo le operazioni aziendali più efficienti.
- Breve e lungo termine: le imprese, per definizione, sono orientate verso l'obiettivo di creazione di profitto, spesso in ottica di breve termine. La sostenibilità, invece, richiede tempo e ingenti investimenti in persone e tecnologie, che invece generano un ritorno a lungo termine.

Ancora la sostenibilità non implica solo l'adozione di un comportamento eticamente corretto e l'implementazione di attività di Corporate Social Responsibility (CSR). Quest'ultimo concetto enfatizza l'importanza delle responsabilità etiche di un'impresa ed è perciò soggettivo: ciò che viene considerato etico da un'impresa potrebbe non esserlo da un'altra. La sostenibilità d'impresa è, invece, un percorso di medio-lungo termine, che necessita di investimenti e modifiche nei modelli di business e nella missione dell'azienda stessa<sup>2</sup> (Rossi, 2020), che richiede ai manager di adottare una visione sistemica e d'insieme, riconoscendo quindi l'appartenenza delle imprese ad un sistema sociale ed ambientale più grande, in continua evoluzione (Bansal & Agarwal, 2021) e altamente interconnesso.

---

<sup>2</sup><https://www.youtube.com/watch?v=Jn0Ep8LV2pA&list=PLPYph8C7HPMpFnuAIX6BVeWNHZRzrIrWM&index=6>

## 1.2 I DRIVER DELLA SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA

Le imprese, come accennato in precedenza, subiscono diverse pressioni, esterne ed interne, che spingono verso l'adozione di un comportamento sostenibile.

Complice è la convergenza di diversi interessi: quello dei legislatori, che spingono verso un impegno per lo sviluppo rispettoso dell'ambiente per far fronte alle problematiche del mutamento climatico; quello dei consumatori, che sempre di più riconoscono un premio, in termini di prezzo, alle aziende impegnate nelle attività di sostenibilità ambientale e sociale; quello delle imprese stesse, che grazie alle strategie green sono in grado di entrare in segmenti di mercato e filiere produttive più rilevanti, catturando quote di mercato.

Essere sostenibili, infatti, potrebbe risultare (potenzialmente) vantaggioso in termini di profitto di lungo periodo. I benefici, anche finanziari, derivanti dall'impegno sostenibile delle imprese possono assumere diverse forme, tra le quali: maggiore efficienza e conseguente riduzione dei costi operativi, maggiore attrattività per gli investimenti ESG (Environmental, Social and Governance), costruzione di una reputazione forte e maggiore competitività e probabilità di sopravvivenza sul mercato nel medio-lungo termine.

Tali motivazioni possono essere riassunte, seguendo il modello di "ecological responsiveness" proposto da Bansal e Roth (2000), in: competitività, responsabilità ecologica e legittimazione.

- **Competitività:** un'impresa impegnata in attività di sostenibilità potrebbe beneficiare di aumenti di redditività a lungo termine. Tali incrementi sono facilitati da una migliore gestione delle risorse, anche dal punto di vista ambientale, da un rafforzamento della propria posizione sul mercato, dallo sviluppo di competenze specifiche legate alla sostenibilità, dal miglioramento della reputazione aziendale o anche dalla possibilità di aumentare il proprio margine di profitto richiedendo un prezzo maggiorato sui propri prodotti. Il miglioramento del vantaggio competitivo dell'impresa e della sua performance finanziaria fungono da spinte interne all'organizzazione per l'adozione di iniziative sostenibili (Bansal & Roth, 2000).
- **Responsabilità ecologica:** questa motivazione nasce dall'interesse che le imprese dimostrano per le proprie responsabilità ed obblighi dal punto di vista sociale e per i propri valori. Si tratta fondamentalmente di aspetti etici, legati al senso di responsabilità dell'impresa verso la società e alle iniziative delle organizzazioni che generano soddisfazione anche tra i lavoratori (Bansal & Roth, 2000).



- Legittimazione: governi, consumatori e altri stakeholder richiedono alle compagnie di considerare i bisogni e gli interessi delle comunità entro le quali operano, infatti ignorare questo aspetto significherebbe perdere la “licenza per operare”, ovvero la fiducia della società in un’impresa (Bansal & Agarwal, 2021). Dal punto di vista legislativo le imprese che adempiono agli obblighi normativi spesso evitano di incorrere in sanzioni o riducono i rischi e i costi legati al mancato adempimento, rispondendo allo stesso tempo alle pressioni istituzionali (Bansal & Roth, 2000).

In particolare, per quanto concerne quest’ultima motivazione, l’impegno delle imprese in attività sostenibili, declinate in tutte e tre le direzioni (ambientale, sociale ed economica) può essere inserito all’interno di un quadro normativo più ampio, che comprende l’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile e il Green Deal Europeo.

L’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d’azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell’ONU.<sup>3</sup> Al suo interno sono stati delineati 17 Obiettivi (per un totale di 169 traguardi) per lo Sviluppo Sostenibile, chiamati “Sustainable Development Goals” (SDG), comuni a tutti i Paesi ed individui, ovvero nessuno ne è escluso o verrà lasciato indietro lungo il cammino verso la sostenibilità. I paesi che hanno sottoscritto il piano di azione si impegnano nel raggiungimento di tali obiettivi entro il 2030.

Il Green Deal Europeo è, invece, un programma europeo che definisce una nuova strategia per la crescita, “che trasformi l’Unione in un’economia moderna, efficiente sotto il profilo delle risorse e competitiva in cui: nel 2050 non siano più generate emissioni nette di gas a effetto serra, la crescita economica sia dissociata dall’uso delle risorse e nessuna persona e nessun luogo sia trascurato.”<sup>4</sup>

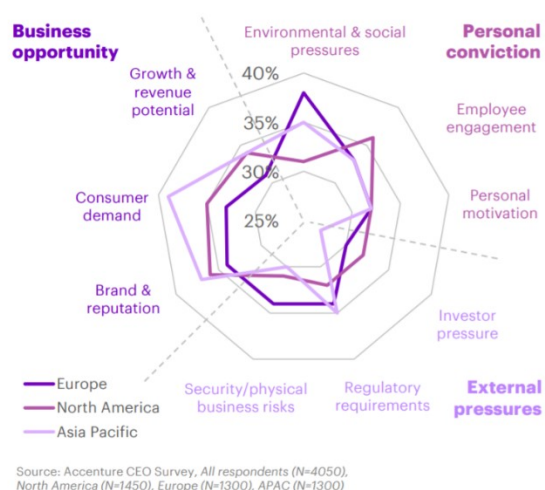
Tale piano di azione si propone di superare, a livello collettivo ed Europeo, la grande sfida del cambiamento climatico e della degradazione ambientale, proponendo un uso più efficiente delle risorse naturali grazie all’utilizzo di un’economia pulita e circolare, il ripristino della biodiversità e la riduzione dell’inquinamento.

---

<sup>3</sup> <https://unric.org/it/agenda-2030/>

<sup>4</sup> [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_it](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it)

Figura 1: Principali driver nell'adozione di pratiche sostenibili.



Fonte: Accenture (2021)

Tuttavia, essendo la sostenibilità un'attività complessa, va sottolineato che essa si basa sulla collaborazione e l'impegno collettivo di società, stakeholder e altre imprese, richiede nuovi modi di pensare all'economia e al modo in cui si fa impresa e di considerare le istanze di tutti gli stakeholder, non solo degli shareholder (Bansal & Agarwal, 2020) (Rossi, 2020).

L'impegno nella sostenibilità d'impresa è rilevante, per i motivi sopra citati, non solo in periodi di normalità, ma anche, e specialmente, nei periodi di crisi. Un recente studio condotto da Piyasinchai e Grimes (2021) analizza come la reputazione delle compagnie nelle loro attività sostenibili, specialmente nelle pratiche ESG e durante i periodi di crisi, modelli la capacità di innovare nel lungo termine (Piyasinchai, 2021), poiché in tali periodi le imprese ricevono maggiori attenzioni (e critiche). Il risultato della ricerca mostra come una reputazione ESG positiva costruita durante i periodi critici, comporterà effetti positivi negli anni che seguono la crisi.

Ad esempio, durante la pandemia, gli investitori guidati dai criteri ESG hanno analizzato le azioni adottate dalle compagnie per la tutela di dipendenti, lavoratori e altri stakeholder (Piyasinchai, 2021). In questo senso, quindi, è importante che le imprese si impegnino maggiormente nelle loro attività sostenibili, non solo dal punto di vista ambientale ma anche sociale ed economico.

## CAPITOLO 2 - L'IMPATTO DEL COVID-19 SULLA SOSTENIBILITÀ

Nel mese di marzo 2020 l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha dichiarato il virus da SarsCov2 pandemia. Da quel momento i Paesi e i loro governi hanno attuato misure restrittive al fine di limitare la diffusione dei contagi. Le più drastiche hanno previsto la chiusura di attività commerciali e produttive e l'imposizione di isolamento per tutti i cittadini. Ad oggi le restrizioni originali sono state allentate in alcuni casi ed eliminate in altri, sono stati sviluppati vaccini contro alcune varianti del virus, ma l'impatto della pandemia sul tessuto economico mondiale è stato, ed è tuttora, grave e visibile. I singoli governi sono attualmente impegnati nel garantire una ripresa economica e sociale, attraverso l'immissione di ingenti somme di denaro nell'economia e nell'attuazione di programmi volti alla costruzione di un sistema resiliente e robusto alle future crisi. A livello Europeo l'impegno per la ricostruzione dell'economia è riassunto nel programma Next Generation EU.

La pandemia ha anche esacerbato e messo in luce gravi crisi già presenti prima dello scoppio della stessa, tra le quali le più importanti sono il cambiamento climatico e la degradazione ambientale. Alcuni studiosi, anzi, sostengono che il virus sia proprio conseguenza dell'eccessivo sfruttamento degli spazi naturali da parte delle attività umane (Bansal, Grewatsch, Sharma, 2021). Citando le parole di William Reese, professore emerito di ecologia umana ed economia ecologica presso l'Università del British Columbia, il COVID-19 “è semplicemente un sintomo della [...] disfunzione [...] umana”<sup>5</sup> (Reese, 2020).

L'attuale modello di produzione e consumo, avente come obiettivo la continua crescita economica, sfrutta le risorse naturali a un ritmo tale da superare quello di riproduzione delle stesse, contribuendo alla perdita di biodiversità, alla distruzione di habitat naturali, oltre che all'emissione di sostanze nocive nell'ambiente stesso (López-Navarro, 2020). L'equilibrio dinamico dei processi ecologici è arrivato oltre al punto di non ritorno (si veda Rockström et al., 2009) e le conseguenze sono testimoniate dall'epidemia stessa.

La pandemia ha reso evidente l'incompatibilità tra crescita economica e sostenibilità ambientale, facendo supporre che la ripresa debba avvenire in un contesto nuovo (“New Normal”), che riconosca i limiti dell'attuale sistema e che definisca soluzioni coerenti con le criticità ambientali e sociali che vuole risolvere. Pertanto, si prevede una transizione verso

---

<sup>5</sup> “COVID-19 is merely one symptom of gross human ecological dysfunction”

<https://thetyee.ca/Analysis/2020/04/06/The-Earth-Is-Telling-Us-We-Must-Rethink-Our-Growth-Society/>

un'economia e un mondo più sostenibili. A tal fine sarà necessario sostituire la visione “debole” della sostenibilità, basata sulla “eco-efficienza” e ancorata al paradigma di crescita attuale, con un concetto di sostenibilità “forte”, che trasformi le abitudini di consumo e gli stili di vita (López-Navarro, 2020) verso un comportamento più sostenibile.

Come possono agire le imprese entro questo quadro critico?

L'impegno delle imprese nei momenti di crisi dovrebbe essere finalizzato all'affrontare problemi economici e sanitari, scavalcando l'interesse esclusivo orientato al profitto. In questo senso le risposte delle imprese assumono la forma di “innovazioni responsabili [ovvero] nuovi prodotti, servizi, processi, pratiche organizzative o business model la cui implementazione risolve o allevia problemi sociali o ambientali” (si veda Halme, Korpela, 2014) (Gutierrez-Gutierrez, Castillo, Montiel, 2020). Tali innovazioni devono però essere rapide, in modo da garantire una ripresa repentina in un determinato momento critico. Dunque, si può definire “rapid responsible innovation un'innovazione sviluppata in un breve periodo di tempo, in uno stato di emergenza, nella speranza di proteggere le persone e salvare vite” (Gutierrez-Gutierrez, Castillo, Montiel, 2020). L'impegno delle imprese deve pertanto essere duplice: da una parte volto al recupero di breve termine, attraverso l'implementazione di soluzioni rapide e di capacità di flessibilità e agilità (Gutierrez-Gutierrez, Castillo, Montiel, 2020), dall'altra alla ricerca di soluzioni di lungo termine, che permettano la costruzione di un sistema resiliente ai nuovi shock.

In quest'ottica risulta quindi necessario che le organizzazioni adottino una prospettiva di sistema (“systems perspective o systems lens”) (Bansal, Grewatsch, Sharma, 2021), che permetta loro di analizzare il contesto socioecologico più ampio entro cui operano, per poter rispondere a crisi sistemiche future e costruire un sistema resiliente. Una visione di sistema suggerisce l'esistenza di legami e interconnessioni non lineari tra le azioni delle imprese e i risultati che si riflettono nella società, dunque ogni decisione effettuata senza considerare il contesto socioecologico più ampio risulterà in un fallimento a livello di sistema: ciò è accaduto con il COVID-19. Tuttavia, la pandemia non è l'unico fallimento di sistema che la nostra società potrebbe dover affrontare nei prossimi decenni, infatti all'orizzonte si prospettano altre crisi, quali il cambiamento climatico, la perdita di biodiversità e le disuguaglianze sociali. Tutti questi eventi sono frutto di una stessa causa: l'eccessiva produzione industriale. (Bansal, Grewatsch, Sharma, 2021).

Pertanto, nell'adottare una prospettiva di sistema, le imprese dovrebbero, innanzitutto, considerare i limiti della crescita. L'attuale sistema produttivo si propone come obiettivo la crescita continua, tuttavia la pandemia ha reso chiaro che tale paradigma non sarà più sostenibile in futuro, poiché l'ambiente non può sostenere gli attuali livelli di sfruttamento delle proprie risorse. Considerando tale prospettiva le imprese dovranno adottare sistemi alternativi a quello della crescita lineare, tali da combinare le attività organizzative con la capacità rigenerativa dei sistemi naturali e implementare azioni che costruiscano una resilienza sociale e ambientale. Esemplificativa in questo senso è l'adozione di sistemi di produzioni circolari, che sostituiscono il tradizionale approccio lineare "take-make-use-waste".

In secondo luogo, oltre ai limiti alla crescita, le imprese dovrebbero considerare anche la sua velocità. Gli studiosi di sostenibilità, infatti, suggeriscono l'adozione di meccanismi che includano una prospettiva di lungo termine, che considerino la relazione tra cicli produttivi e cicli rigenerativi dei sistemi naturali e riallineino i ritmi delle organizzazioni con i sistemi socioecologici circostanti.

Ancora, le imprese appartenenti a catene di valore più ampie, globali (Global Value Chains - GVC), presentano numerose interconnessioni tra loro e con le catene locali. La pandemia ha interrotto i flussi e gli scambi internazionali che solitamente avvengono tra le organizzazioni di tali catene, rivelando la complessità e la precarietà delle stesse. Adottare una visione di sistema, in questo caso, significa riconoscere la relazione tra il locale e il globale, integrando la prospettiva della singola impresa ad una più ampia, che consideri le interdipendenze tra imprese e gli effetti di queste entro le GVC e il contesto socioecologico.

Infine, un approccio di sistema richiede di riconoscere l'esistenza di disparità e disuguaglianze sociali esacerbate dalla pandemia e di cercare soluzioni adeguate, partendo dalle cause e con l'obiettivo di raggiungere uno sviluppo sostenibile (Bansal, Grewatsch, Sharma, 2021). Tra queste l'aggravarsi della situazione delle comunità più povere, nelle quali le persone sono state costrette a tornare al lavoro, senza tutela sanitaria, per poter guadagnare lo stipendio; oppure l'evidenza delle condizioni di lavoro disagiate dei migranti; oltre a creare nuove disuguaglianze, che colpiscono maggiormente persone disabili, anziane o prive di assistenza sanitaria.

## **2.1 L'IMPATTO DEL COVID-19 SULLA SOSTENIBILITÀ DELLE IMPRESE ITALIANE**

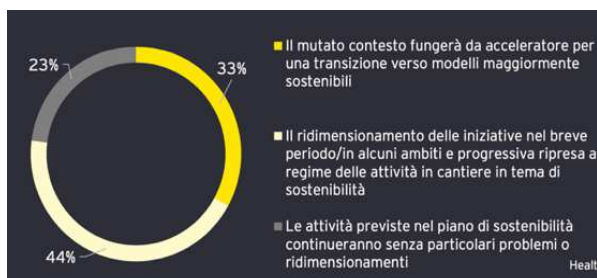
Nonostante gli effetti negativi sul tessuto economico e sociale, la crisi derivante dalla pandemia ha anche generato nuove opportunità per le organizzazioni, accelerando il processo di costruzione di un sistema resiliente e fungendo da impulso alla transizione verso la sostenibilità. Le imprese, specialmente in questo momento, dovrebbero dunque cogliere l'opportunità di crescita che si presenta loro, effettuando investimenti guidati da una strategia volta alla sostenibilità, leva e driver della resilienza aziendale (EY, 2021).

Le imprese già impegnate in attività sostenibili riceveranno un impulso per continuare in tale direzione; le altre investiranno più risorse e accelereranno la transizione verso la sostenibilità. Complici di questa accelerazione sono soprattutto le pressioni esterne, per citare le più evidenti: i fondi Europei parte del programma Next Generation EU per la ripresa dalla crisi (ricordati in precedenza) e i cambiamenti nei comportamenti e nelle preferenze dei consumatori (tendenza già visibile prima dello scoppio della pandemia, ma amplificata durante il periodo di lockdown).

Uno studio condotto da EY, "Seize the change: futuri sostenibili", condotto su un campione di oltre 260 aziende italiane di diversi settori, ha evidenziato come il tessuto imprenditoriale stia sperimentando un'accelerazione nella trasformazione delle proprie strategie in termini di sostenibilità.

La ricerca ha rilevato che, nel 44% delle realtà aziendali analizzate, la pandemia ha reso necessario un ridimensionamento delle iniziative nel breve periodo e si prospetta una ripresa di alcune attività già avviate. Il 33% delle aziende ritiene invece che il cambiamento del contesto derivante dalla pandemia "fungerà da acceleratore per una transizione verso modelli maggiormente sostenibili, stimolando una modifica degli obiettivi [dell'organizzazione] in termini di sostenibilità" (EY, 2021). Il 23% invece non riporta alcuna modifica nei propri piani di sostenibilità.

Figura 2: Quale sarà l'impatto della pandemia da Covid-19 sui piani di sostenibilità dell'organizzazione?



Fonte: EY Italy (2021)

È possibile analizzare l'impegno delle imprese nella transizione verso la sostenibilità considerando le tre dimensioni su cui viene definita: ambientale, economica e sociale.

### Sostenibilità ambientale

L'impegno per contrastare il cambiamento climatico sarà centrale nei piani di sostenibilità delle aziende italiane, anche a seguito della crisi. L'84% del campione intervistato dispone già di un piano industriale che prevede azioni di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici e il 63% sostiene che le attività di contrasto ai cambiamenti climatici continueranno senza problemi o modifiche dopo la pandemia.

Per quanto concerne il modello di business delle imprese, l'economia circolare risulta centrale per la transizione verso la sostenibilità. Tale approccio, prevedendo la separazione della crescita economica dall'impiego di risorse naturali, richiederà alle imprese di ripensare alla strategia dell'intera organizzazione in ottica circolare. Dallo studio EY "emerge che l'84% delle aziende intervistate ha avviato un processo strutturato con l'obiettivo di analizzare i propri processi operativi" e il 40% del campione considerato attualmente adotta iniziative di economia circolare.

### Sostenibilità economica

Un'altra componente dell'accelerazione dell'attuale modello economico verso uno più sostenibile è l'importanza degli investimenti sostenibili. Gli enti finanziari, infatti, effettuano le proprie scelte di finanziamento considerando sempre più i criteri ESG (Environmental, Social e Governance) della sostenibilità, investendo in settori più virtuosi in questo campo. Per questo motivo un'impresa dovrebbe considerare e includere nella sua strategia attività volte alla sostenibilità e, vista la crisi economica causata dalla pandemia, un impegno in questo senso

potrebbe tradursi in maggiori probabilità di ottenere finanziamenti, tali da alleviare la pressione sulla finanza aziendale.

### **Sostenibilità sociale**

Il 79% delle aziende sta investendo sulle risorse umane, specialmente nelle nuove modalità di lavoro, come il lavoro da remoto o lo smart working - attivati dal 63% delle aziende - e il work life balance.

Tra le altre iniziative l'87% delle aziende prevede di sviluppare o ha sviluppato programmi di mobilità per i lavoratori, il 5% ha implementato programmi aziendali per il car sharing e l'11% ha previsto agevolazioni per i mezzi pubblici (EY, 2021).

“I principali vantaggi dell'integrazione della sostenibilità in quest'ambito sono associati a un aumento della produttività dei lavoratori, alla maggiore fidelizzazione dei dipendenti e soddisfazione sul posto di lavoro e [...] alla maggiore attrattività aziendale rispetto ai nuovi talenti” (EY, 2021).

L'analisi dei dati suggerisce dunque l'esistenza di vantaggi per le imprese nell'implementazione di attività sostenibili. Ciò viene confermato anche da uno studio precedente a quello appena illustrato, condotto dalla stessa EY, in cui la maggioranza degli AD intervistati afferma “che il governo, le imprese e il pubblico ricompenseranno le aziende per aver intrapreso azioni significative sulle sfide globali” (EY, 2021).

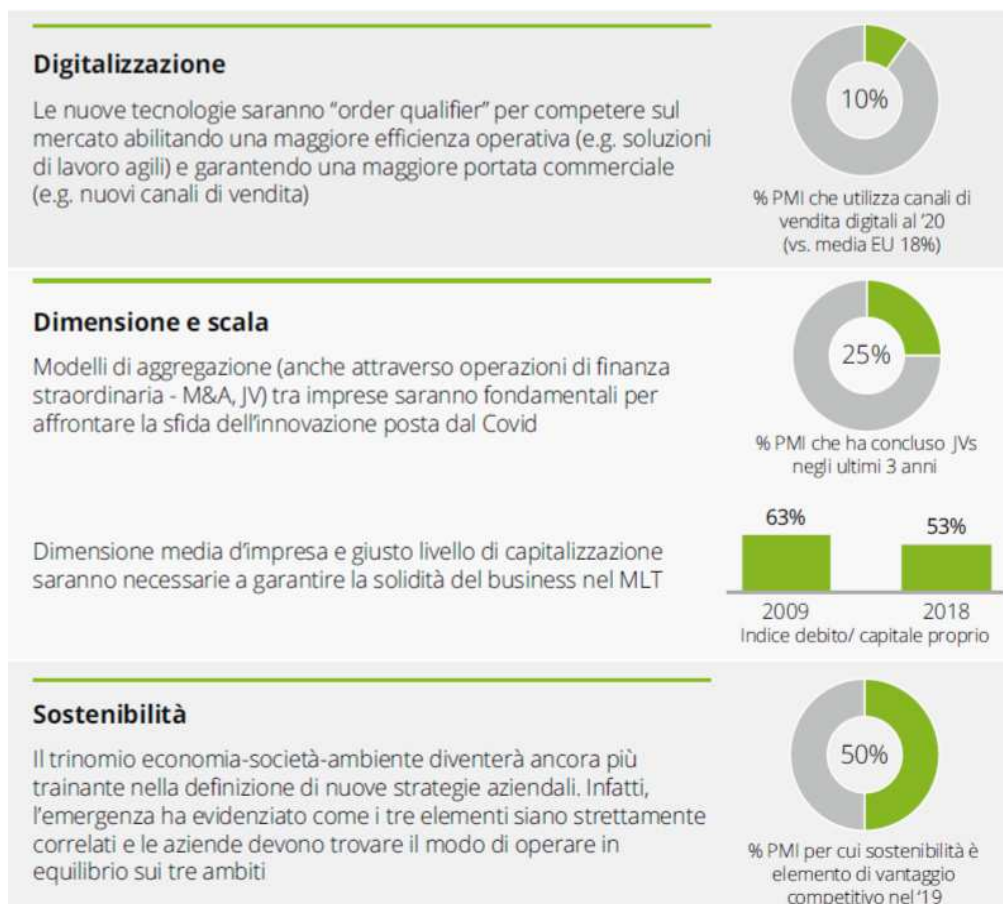
## **2.2 L'IMPATTO DEL COVID-19 SULLA SOSTENIBILITÀ DELLE PMI ITALIANE**

Il segmento delle PMI italiane, componente maggioritaria del tessuto industriale del Paese, è stato quello più colpito dalla pandemia. Al momento della ripresa dalla crisi queste si trovano di fronte ad una scelta che vede contrapposte la decisione di continuare ad operare secondo paradigmi di business già consolidati (“business as usual”) e quella di cogliere l'occasione derivante dalla crisi per evolvere secondo nuovi paradigmi di business, coerenti con il “New Normal”.

Uno studio condotto da Deloitte presenta tre possibili scenari e business model che caratterizzeranno il quadro post-pandemico.



Figura 3: I paradigmi di business accelerati dall'emergenza Covid-19



Fonte: Elaborazione Monitor Deloitte su dati Banca d'Italia e OECD (2020)

- Digitalizzazione: l'adozione di nuove tecnologie sarà essenziale per competere sul mercato, garantendo una maggior efficienza operativa e una maggiore portata commerciale (Deloitte, 2020), oltre che allargare la possibilità di accesso ai finanziamenti. Ancora, la digitalizzazione potrà essere sfruttata anche per adattare la finanza alle esigenze dei cittadini e a finanziare gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 (Generali, 2020).
- Dimensione e scala: saranno necessari per sostenere competitività e capacità di investimento ed innovazione nel nuovo contesto economico-sociale.
- Sostenibilità: "il trionomio economia-ambiente-società diventerà ancora più trainante nella definizione di nuove strategie aziendali" (Deloitte, 2020). Già prima dello scoppio della pandemia circa il 50% delle aziende vedeva la sostenibilità (declinata nelle tre direzioni) come elemento fonte di differenziazione e vantaggio competitivo.

Per quanto concerne il tema della sostenibilità e dei fattori ESG, elementi chiave nel quadro della ripresa post pandemica, risulta che le PMI italiane siano meno attive, rispetto alle grandi

imprese, nei settori ambientale, sociale e di governance (ESG) (Generali, 2020). Le cause di tale inattività possono essere rintracciate nei modelli di gestione snelli e nelle piccole dimensioni che caratterizzano le PMI italiane, nella mancanza di competenze qualificate e consapevoli delle opportunità e dei benefici derivanti dalla sostenibilità, nel difetto di risorse interne per pianificare a medio-lungo termine (essenziale per le attività riguardanti la sostenibilità) e nelle difficoltà di accesso al finanziamento (Generali, 2020, Deloitte, 2020).

Durante la pandemia la dimensione sociale dei fattori ESG ha assunto una posizione rilevante, sia nei processi organizzativi e decisionali delle aziende, che degli investitori. Basti pensare a decisioni riguardanti la salvaguardia della salute dei lavoratori e dei posti di lavoro e l'adozione di strumenti, quali lo smart working, volti a garantire continuità lavorativa. Anche i fattori riguardanti l'ambiente sono particolarmente rilevanti per gli investitori, tanto da indirizzare le loro decisioni di investimento verso aziende impegnate in attività sostenibile.

L'impegno delle PMI italiane, dunque, si prospetta essere rilevante nelle attività di sostenibilità ambientale, sociale ed economica, da un lato per uscire dalla crisi, dall'altro per cogliere l'opportunità di crescita e sviluppo che questa offre.

### **2.3 L'IMPATTO DEL COVID-19 SULLE IMPRESE DEL NORDEST**

L'incremento delle risorse economiche dedicate alle attività sostenibili suggerisce la centralità di tali iniziative nel contesto d'impresa e potrebbe indurre a pensare a un cambiamento nei paradigmi di sviluppo. L'adozione di scelte sostenibili è guidata da motivazioni interne ed esterne e dai benefici da essa derivanti (come precedentemente illustrato) e i dati<sup>6</sup> mostrano come in corrispondenza di strategie di sostenibilità più rilevanti si registri un valore di redditività più elevato. Sebbene le grandi imprese siano avvantaggiate in questo settore, poiché dotate di maggiori risorse e investendo in attività sostenibili già da tempo, anche per le piccole imprese dovrebbe essere di importanza centrale.

Vi sono altri due aspetti da considerare: i fondi stanziati dall'Unione Europea e le opportunità di business generate dalla sostenibilità. Nel primo caso le imprese che già adottano un approccio sostenibile al business potranno intercettare in buona parte tali fondi; nel secondo la

---

6

[http://www.fnordest.it/web/fne/content.nsf/0/978F498229C8E39CC1258686004FF54D/\\$file/CS\\_Rapporto%20FNE%202020\\_La%20Ripartenza.pdf?openelement](http://www.fnordest.it/web/fne/content.nsf/0/978F498229C8E39CC1258686004FF54D/$file/CS_Rapporto%20FNE%202020_La%20Ripartenza.pdf?openelement) p.4

sostenibilità offre, alle imprese che decidono di investirvi, la possibilità di sperimentare nuovi modi di fare impresa, come ad esempio adottando un approccio di economia circolare<sup>7</sup>.

Nonostante i numerosi vantaggi, anche economici, derivanti dall'impegno in attività sostenibili, la trasformazione del modello di business verso uno completamente sostenibile non è ancora avvenuta, se non in una piccola parte delle imprese. Si denota comunque una transizione in atto in questo senso, testimoniata dai crescenti investimenti in sostenibilità ambientale (negli ambiti del risparmio energetico e riduzione dei consumi) e sociale (ad esempio l'adozione di smart working e orari flessibili).

Fondazione NordEst, in collaborazione con BNL-Paribas, ha intervistato 298 imprese manifatturiere nelle regioni Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna e Provincia Autonoma di Trento, focalizzandosi su quelle potenzialmente in grado di intraprendere significativi interventi e trasformazioni in termini di sostenibilità. A seguire i risultati dello studio.

### **Le strategie di sostenibilità ambientale**

Dallo studio dei risultati si evince che l'azione effettuata dalla maggioranza delle imprese è volta al risparmio energetico e alla riduzione dei consumi, prevalentemente su base volontaria (81,1%), residualmente su spinta normativa (9,4%).

In base alle rilevazioni è possibile individuare tre fasi del percorso verso la (completa) sostenibilità, a ciascuna delle quali appartengono diversi gruppi di imprese.

Nella fase più arretrata si trova la maggioranza delle aziende che ha effettuato strategie volte al risparmio energetico e all'efficientamento dell'attività aziendale.

In una fase più avanzata si trovano le imprese impegnate in azioni volte al ripensamento dei processi produttivi aziendali.

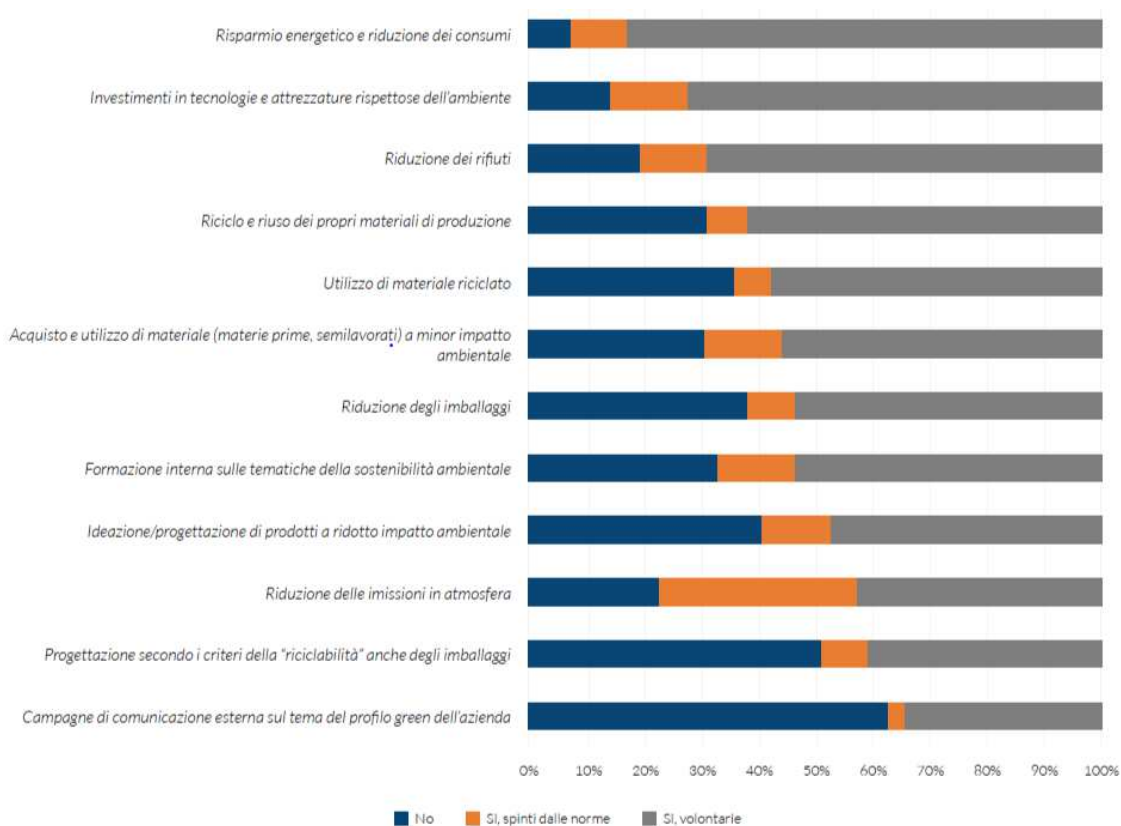
Infine, nella fase più evoluta della sostenibilità, si trova un numero limitato di imprese che prevede una riprogettazione complessiva del modello di business, che coinvolge tutte le fasi del

---

<sup>7</sup> DELL'OLIO, L., 2021. Rispetto dell'ambiente e delle persone "L'azienda guadagna anche in efficienza". *Nordest Economia Messaggero Veneto*, 30 aprile, p. 9

processo: l'organizzazione interna, le relazioni di filiera e il rapporto con gli stakeholders (Fondazione Nordest, 2021).

*Figura 4: Azioni di sostenibilità ambientale. Nella sua impresa sono state intraprese politiche aziendali riconducibili ai seguenti aspetti legati alla sostenibilità ambientale?*



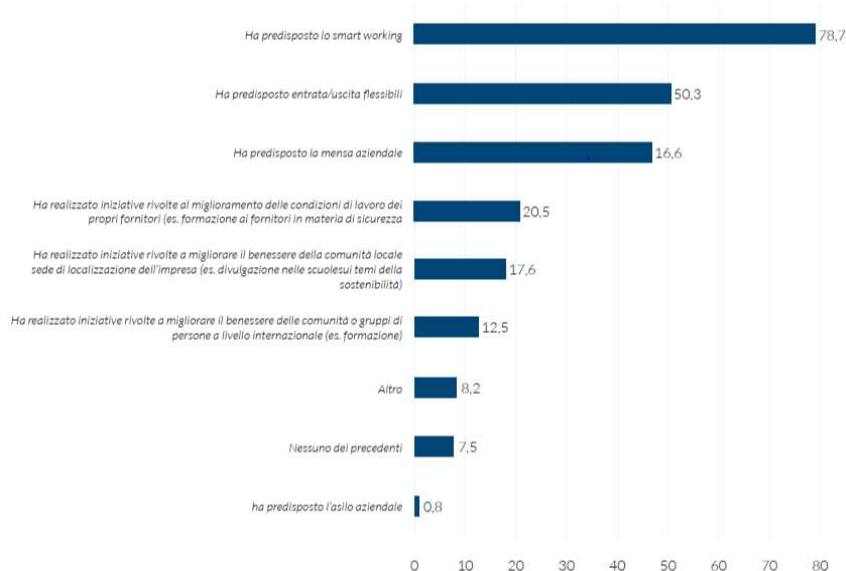
Fonte: Fondazione NordEst – BNL (2021)

## Le strategie di sostenibilità sociale

In termini di sostenibilità sociale risulta che l'azione più frequente (78,7% dei casi) è l'adozione di strumenti quali lo smart working, fenomeno sicuramente accelerato dalla pandemia e che probabilmente perdurerà anche a seguito della stessa.

Complessivamente, le imprese hanno posto maggiore attenzione alle azioni rivolte ai propri dipendenti piuttosto che a quelle verso la filiera e alla comunità entro cui operano, rendendo necessario un intervento in questa fase della sostenibilità sociale. (Fondazione NordEst, 2021).

*Figura 5: Azioni di sostenibilità sociale*



Fonte: Fondazione NordEst – BNL (2021)

### Indicatore di sostenibilità ambientale ISA

Infine, per ogni impresa è stato calcolato l'indicatore di sostenibilità ambientale ISA, che sintetizza, tramite un valore, "l'intensità e l'importanza delle strategie aziendali in termini di sostenibilità". Tramite tale indicatore è stata valutata l'esistenza di una correlazione tra comportamenti sostenibili e redditività, misurata dal rapporto EBITDA/fatturato. Analizzando i risultati emerge che per valori dell'indicatore ISA più elevati corrispondono valori maggiori di redditività, suggerendo un'esistenza di un legame virtuoso tra le due variabili in oggetto.

Figura 6: Indicatore di sostenibilità ambientale (ISA) e redditività dell'azienda

Indicatore	Mediana della variabile per valori ISA bassi (< X_0.33)	Mediana della variabile per valori ISA alti (> X_66)
EBITDA/fatturato 2019	7,59	8,08
EBITDA/fatturato 2018	7,36	7,42
EBITDA/fatturato 2017	7,98	8,39
EBITDA/fatturato 2016	7,26	8,91

Fonte: Fondazione NordEst – BNL (2021)

Tuttavia "dall'analisi [empirica] emerge invece che solo il 30% delle aziende ritiene la sostenibilità uno strumento di competitività nell'ambito della filiera e per garantire la crescita dell'azienda nel lungo periodo; è quindi necessario accrescere la consapevolezza delle imprese sui vantaggi di essere sostenibili" (Fondazione NordEst 2021). D'altro canto tale consapevolezza potrebbe essere (già) aumentata grazie alla pandemia stessa che, se colta come

un'opportunità di crescita, spinge verso un'accelerazione della transizione delle imprese verso la sostenibilità.

## **CAPITOLO 3 – LA SOSTENIBILITÀ NEL PERIODO POST PANDEMICO**

La pandemia ha generato una maggior consapevolezza da parte delle imprese verso l'importanza della sostenibilità. Come menzionato in precedenza l'impegno in questo campo era già rilevante prima della crisi, tuttavia si assiste oggi ad una transizione accelerata verso un paradigma maggiormente sostenibile, poiché il COVID-19 ha reso più evidenti numerose criticità ambientali e sociali, che richiedono l'intervento delle imprese, sia per la ripresa di breve termine che per la costruzione di un sistema resiliente nel lungo termine.

### **3.1 QUALE SARÀ IL FUTURO DEI BUSINESS NELLA SOCIETÀ? LA STRADA VERSO UN “NEW NORMAL”**

Un recente studio condotto da Brammer, Branicki e Linnenluecke (2020) ha analizzato come eventi sociali dirompenti, quali ad esempio il COVID-19, possano influenzare il ruolo delle imprese nella società. In particolare, la ricerca esplora la possibilità che tale ruolo torni alla normalità dopo la pandemia o possa invece uscirne riconfigurato.

Innanzitutto gli autori analizzano come la pandemia possa essere un esempio di evento estremo e dirompente che ha investito l'intera società, utilizzando il modello di societalizzazione proposto da Alexander.

Alexander (2018, 2019) definisce la societalizzazione come il processo attraverso il quale i problemi sociali vengono collettivamente riconosciuti come crisi sociali, provocando un cambiamento collettivo; ciò accade quando un problema, precedentemente endemico e di poco interesse al di fuori di una particolare sfera istituzionale, ne scavalca i confini, diventando una minaccia per la società e generando un cambiamento significativo, sia dal punto di vista istituzionale, che sociale (Brammer, Branicki, Linnenluecke, 2020). Utilizzando le parole stesse di Alexander: la societalizzazione avviene quando i problemi “improvvisamente rompono i confini delle loro [...] sfere [di appartenenza] diventando scandali esplosivi [e generando una crisi] nella società” (2018, p. 1049).

L'evolversi degli eventi legati alla pandemia possono essere caratterizzati secondo il modello di societalizzazione, perché il COVID-19 rappresenta un esempio di evento estremo e

dirompente, che è stato societalizzato, assumendo un ruolo centrale nelle preoccupazioni della società.

Partendo da questa assunzione gli autori hanno analizzato, attraverso le lenti della societalizzazione, tre possibili scenari futuri (post – pandemici) che si prospettano per le imprese e la società:

1. Ritorno alla normalità. In questo scenario il COVID-19 viene visto come un evento singolare, più che un fenomeno duraturo, che quindi può essere superato, ripristinando lo status quo. Le principali vulnerabilità della società rimangono irrisolte, permettendo un ritorno a uno stato stazionario, che rispecchi le condizioni precedenti alla pandemia (Brammer, Branicki, Linnenluecke, 2020).
2. Non ritorno alla normalità. In questo scenario il COVID-19 ha generato un cambiamento nella percezione dei rischi pandemici, tale da condurre a un aumento della preoccupazione circa gli stessi e a un ampliamento del campo di azione degli interventi normativi, sia nella società che nell'economia, in modo da “prevenire e proteggere contro future pandemie” (Brammer, Branicki, Linnenluecke, 2020).

Il COVID-19 ha rivelato la scarsa preparazione delle società nell'affrontare una pandemia, ha confermato la consapevolezza che l'”approccio reattivo” non è più valido (si veda Bostrom, 2002, p. 5), ha esacerbato i problemi economici e sociali preesistenti, che hanno reso ancora più difficile l'affrontare di alcune sfide poste dalla pandemia. Le costrizioni imposte dai governi per far fronte al virus hanno stimolato l'innovazione e l'adozione di nuovi paradigmi che continueranno a essere utilizzati anche negli anni post-pandemici.

Considerano questi così definiti “cambiamenti di codici” (Brammer, Branicki, Linnenluecke, 2020), il ritorno al “business as usual” non è più un'opzione elegibile. La generale mancanza di preparazione nell'affrontare la pandemia richiede, secondo gli autori, delle “risposte normative, la ristrutturazione di istituzioni esistenti e l'introduzione di nuove istituzioni designate per risolvere le questioni specifiche che sono state societalizzate durante il COVID-19” (Brammer, Branicki, Linnenluecke, 2020).

3. “New e better normal”. Il ritorno alla normalità in questo caso non è possibile o non è auspicabile. La pandemia ha reso evidente l'interconnessione tra paesi e l'importanza



della collaborazione tra tutti gli attori per creare una società resiliente. In particolare “la crisi ha dimostrato come la collaborazione tra governi, imprese e società civile” sia possibile e sia stata effettiva per far fronte alla crisi. Le vulnerabilità preesistenti alla pandemia hanno reso più difficile la risoluzione delle nuove sfide causate dalla stessa e le diverse pressioni, frutto della consapevolezza e dell’evidenza delle debolezze della società, convergono in nuovo consenso sociale. Quest’ultimo potrebbe accendere un dibattito circa il ruolo delle organizzazioni nella società, incoraggiando le imprese a ricoprire un ruolo più ampio al suo interno e lasciando spazio alla costruzione della resilienza.

Ancora non è chiaro quale dei tre scenari caratterizzerà il periodo post-pandemico, tuttavia alcuni studiosi sottolineano l’importanza della resilienza come strumento per uscire dall’attuale crisi e come elemento caratterizzante del post-COVID-19. La resilienza, come afferma Linnenluecke <sup>8</sup>, è focalizzata sulla ripresa economica sotto forma di risposte rapide, come una “rapid innovation”, e sulla costruzione di catene del valore resilienti. Considerando ciò, lo scenario che lascia spazio alla resilienza è il terzo, che prospetta un “New Normal” per la nostra società.

### **3.2 L’IMPORTANZA DELLA SOSTENIBILITÀ NELLA RIPRESA**

La pandemia da COVID-19, oltre a causare una grave crisi economico-sociale a livello globale, ha anche evidenziato le debolezze e i limiti dell’attuale modello di produzione lineare. Il paradigma take-make-use-waste, estremizzando l’estrazione di risorse naturali e la produzione di rifiuti e scarti, ha generato una degradazione ambientale ormai insostenibile, un aggravamento del cambiamento climatico, la perdita della biodiversità e un aumento dell’inquinamento.

Ancora la pandemia ha scoperto le vulnerabilità e la poca preparazione del sistema globale nel proteggere l’ambiente, la salute e l’economia. Governi, istituzioni, imprese e la società stessa hanno dunque iniziato a cercare e richiedere soluzioni a tale sfida globale. L’Unione Europea ha risposto proponendo un nuovo modello economico, più resiliente, protettivo e inclusivo, che

---

<sup>8</sup> LINNENLUECKE, M. *Resilience to Global Environmental Change: Research Challenges and Opportunities following the COVID-19 Recovery*. Padova (piattaforma ZOOM) 12/05/2021.

assicuri una ripresa sostenibile. In tale quadro risulterà fondamentale la collaborazione tra tutti gli attori e la creazione di soluzioni a livello di sistema: per le imprese adottare una prospettiva di sistema (Bansal, Grewatsch, Sharma, 2021), per i governi re-immaginare il modo in cui rischi, come quello del COVID-19, vengono gestiti a livello governativo (Potočnik, 2020). Così sarà possibile creare economie e società resilienti ai futuri shock, oltre che ad imparare a gestirli al meglio.

Già prima dello scoppio della pandemia l'Unione Europea aveva raccolto l'adesione dei paesi membri al Green Deal Europeo. Tuttavia, la crisi economico-sociale conseguente alla pandemia ha reso necessario un intervento decisivo per la ripresa e la costruzione di un sistema resiliente. La Presidente della Commissione Europea, Ursula Von der Leyen, ha così presentato una nuova visione per l'Europa, che preveda come elemento centrale la costruzione di un'Europa resiliente, green e digitale, resa possibile grazie ad una strategia di crescita, al Green Deal Europeo, alla "twin transition" e alle opportunità per la digitalizzazione e de-carbonizzazione. Alla base di tale programma l'economia circolare risulta il fulcro per una ripresa capace di rigenerare il sistema economico e costruire una maggior resilienza ai futuri shock.

La risposta alla crisi non deve però assumere la forma di "salvataggio" di breve termine, bensì dovrà comprendere una visione collettiva di resilienza di lungo termine, in quanto il ritorno al "business as usual" non sarà più possibile. (Ellen MacArthur Foundation, 2020)

In questo senso Next Generation EU è il piano di ripresa che permetterà di riemergere dalla crisi, offrendo però l'opportunità di trasformare l'economia, rendendo l'Europa più verde (ecologica), più digitale e più resiliente <sup>9</sup>, grazie ad un investimento senza precedenti di 750 miliardi di euro. Il 50% dei fondi sarà stanziato a sostegno alle transizioni climatiche e digitali eque, mentre il 30% - la più alta percentuale di sempre per il bilancio dell'Unione Europea - alla lotta ai cambiamenti climatici.<sup>10</sup> Analizzando tali dati si può notare la centralità del tema della sostenibilità (ambientale) negli obiettivi di ripresa europea. A conferma di ciò una recente analisi della Banca Centrale Europea, della Banca Mondiale e dell'OECD, ha dimostrato che le economie più verdi, che presentano meno attività ad alto impatto ambientale, siano avvantaggiate nel garantire riprese più rapide (Ellen MacArthur Foundation, 2020).

---

<sup>9</sup> [https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe\\_it](https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_it)

<sup>10</sup> Ibidem

La pandemia può dunque offrire la possibilità di innovare l'economia, permettendo la costruzione di un sistema resiliente e il perseguimento di uno sviluppo sostenibile.

### **3.3 L'ECONOMIA CIRCOLARE COME ELEMENTO CHIAVE PER LA RIPRESA?**

Prima dello scoppio della pandemia l'Europa aveva istituito il Green Deal Europeo, tra i cui pilastri si trova anche il Circular Economy Action Plan. Alla luce del contesto attuale tale pilastro è diventato il cuore del piano per la ripresa dal COVID-19, poiché offre una linea di azione per una ripresa economica più resiliente e che assicuri la neutralità climatica. (Ellen MacArthur Foundation, 2020).

L'approccio all'economia circolare, già diffuso prima dello scoppio della pandemia, risulta quindi ancor più rilevante. Funge da meccanismo per raggiungere obiettivi economici, sociali ed ambientali, permettendo una rapida ripresa dall'attuale crisi, costruendo allo stesso tempo un futuro resiliente, sostenibile e inclusivo. La stessa presidente della Commissione Europea Ursula Von der Leyen afferma: “dovremo fare un balzo in avanti [...], come parte della strategia europea [e] l'economia circolare è la struttura per la resilienza e la rigenerazione, che [risponde] a diversi obiettivi politici”.<sup>11</sup>

L'economia circolare funge da strumento di separazione della crescita economica dall'eccessivo sfruttamento delle risorse naturali e il conseguente contenimento dell'impatto ambientale. Dal punto di vista europeo (ma non solo) adottare un approccio circolare significa ridurre la dipendenza delle imprese dagli approvvigionamenti esteri di materie prime ed energia, oltre che creare nuove opportunità di lavoro (Potočnik, 2020). Tale importanza risulta ancora più evidente quando si osservano le criticità emerse a causa della pandemia lungo numerose catene di approvvigionamento e catene del valore mondiali, che hanno subito rallentamenti e interruzioni durante le prime fasi dell'epidemia.

Dunque “la consapevolezza della necessità di una transizione verso un'economia circolare e sostenibile si è ormai ampiamente diffusa a livello internazionale a tutti i livelli”<sup>12</sup>: l'Unione Europea ha istituito il Green Deal Europeo e il Next Generation EU, le Nazioni Unite l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. Gli strumenti e le risorse messe a disposizione da questi

---

<sup>11</sup> <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/covid-19>

<sup>12</sup> [https://www.alleanzaeconomiacircolare.it/wp-content/uploads/2020/11/Position-Paper-Alleanza-Economia-Circolare-2020\\_V11-20.pdf](https://www.alleanzaeconomiacircolare.it/wp-content/uploads/2020/11/Position-Paper-Alleanza-Economia-Circolare-2020_V11-20.pdf)

programmi permetteranno l'accelerazione della transizione verso la sostenibilità, e l'economia circolare sarà un'occasione per il rilancio economico e competitivo dei paesi, oltre che “una scelta obbligata dalle crescenti criticità ambientali” (Alleanza per l'Economia Circolare, 2020).

L'adozione di un sistema di economia circolare, tuttavia, necessita di un impegno collettivo verso la trasformazione e l'innovazione dei processi produttivi, nelle modalità di utilizzo delle risorse e dei modelli di business.

In quest'ottica, l'Alleanza per l'Economia Circolare<sup>13</sup> ha pubblicato un documento che presenta una visione per lo sviluppo del Paese, incentrato sul paradigma di economia circolare, identificando alcune azioni prioritarie per l'adozione di tale sistema in Italia (ma anche altrove), tra le quali:

- Le istituzioni possono incoraggiare l'adozione di pratiche sostenibili tramite la rimozione di vincoli e l'introduzione di incentivi.
- “Le start-up e le imprese di nuova costituzione possono cogliere l'opportunità di adottare nuovi modelli di business e sviluppare nuove tecnologie” (Alleanza per l'Economia Circolare, 2020).
- Le imprese e la Pubblica Amministrazione possono sviluppare ulteriormente le relazioni con i propri fornitori e partner, in modo da sfruttare al meglio l'opportunità offerta dall'economia circolare lungo tutta la catena del valore.
- Le comunità e i singoli cittadini, anche come clienti, possono effettuare scelte tali da stimolare la domanda di prodotti e servizi “circolari”, secondo un modello di consumo responsabile dal punto di vista ambientale e sociale. (Alleanza per l'Economia Circolare, 2020).

---

<sup>13</sup> Insieme di 18 imprese “interpreti di una economia trasformativa, di un ripensamento innovativo dell'intero ciclo produttivo, di utilizzo delle risorse, dei modelli di business”: A2A, Aquafil, Bvlgari, Cassa Depositi e Prestiti, Cetena (Gruppo Fincantieri), CIRFOOD, Costa Crociere, Enel, ERG, FaterSMART, Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane, Gruppo Hera, Intesa Sanpaolo, NextChem (Gruppo Maire Tecnimont), Novamont, Salvatore Ferragamo, TH-Resorts e Touring Club Italiano.

### 3.4 TRANSIZIONE VERDE E RESILIENZA: LA NECESSITÀ DI CREARE UN LEGAME VIRTUOSO

Come già menzionato, la pandemia ha reso evidenti i legami e le interdipendenze tra attori sia a livello locale che a livello globale, pertanto la cooperazione e la collaborazione costituiscono strumenti fondamentali per la ripresa dalla crisi e la costruzione di un sistema resiliente ai futuri shock.

Gli ingenti fondi resi disponibili a livello Europeo, compresi nel Green Deal Europeo e nel Next Generation EU, sono destinati al supporto di una transizione verde e digitale, alla neutralità climatica e alla costruzione di resilienza per le economie nazionali. La transizione verde e la resilienza, infatti, sono due obiettivi collegati tra loro, specialmente quando si parla di pacchetti di misure di stimolo economico verde (“green stimulus packages”), e l’economia circolare è uno degli elementi centrali della transizione verso la sostenibilità, come sostiene la professoressa Martina Linnenluecke<sup>14</sup>. Tuttavia, i concetti di “ripresa green” (“green recovery”) e di “resilienza” delle economie e delle organizzazioni sono differenti. Linnenluecke definisce la “green recovery” come un “rallentamento dei cerchi delle risorse, un miglioramento dell’efficienza nell’utilizzo delle risorse, che comprenda l’eliminazione delle emissioni di carbonio e degli sprechi per affrontare il cambiamento climatico e altri problemi ambientali”. La “resilienza” è invece concentrata sulla ripresa economica tramite risposte rapide, come ad esempio le innovazioni rapide, e la costruzione di catene di fornitura resilienti.

La differenza concettuale è chiara quando si considerano le interdipendenze e i legami tra i sistemi, evidenziati anche dalla pandemia, in quanto “la chiusura dei cerchi [concetto chiave dell’approccio di economia circolare] è basata sulle interconnessioni, ma l’elevato grado di interdipendenza non è coerente con ciò che riguarda la resilienza”<sup>15</sup>. Tale discrepanza porta a chiedersi se sia possibile costruire un’economia resiliente che sia allo stesso tempo “green”. Per ottenere un sistema forte, sostenibilità e resilienza devono procedere allo stesso passo, in quanto la resilienza non si basa sulla creazione di soluzioni “green”, ma si riferisce a una ripresa economica, che coinvolge un cambiamento dei e nei business model e la creazione di catene di

---

<sup>14</sup> LINNENLUECKE, M. *Resilience to Global Environmental Change: Research Challenges and Opportunities following the COVID-19 Recovery*. Padova (piattaforma ZOOM) 12/05/2021.

<sup>15</sup> “Closing loops is based on interconnectedness. But this high level of interdependence is not coherent with what regards resilience”. Ibidem.

fornitura resilienti: “la resilienza non riguarda l’interconnessione e l’efficienza”<sup>16</sup>. La sfida sarà dunque conciliare la resilienza con la transizione verso un’economia verde e sostenibile.

### **3.5 LA CREAZIONE DI NUOVI MODELLI DI BUSINESS**

La crisi ha reso chiara la necessità di una modifica strutturale dell’economia e del modo di fare business. I modelli di business utilizzati fino ad ora si sono rivelati inadatti alle necessità e alle sfide globali generate dal COVID-19. Il “business as usual” non è in grado di portare a un futuro sostenibile.

La pandemia ha evidenziato la forte interconnessione dei sistemi naturali, economici e sociali, suggerendo l’adozione di una prospettiva di sistema nell’affrontare la crisi e costruire resilienza di lungo termine. Le imprese si trovano dunque davanti alla necessità di sviluppare modelli di creazione di un nuovo valore, che non soddisfi solamente le richieste e le pretese degli shareholder, ma che comprenda anche le istanze degli stakeholder, ponendo particolare attenzione alle criticità ambientali e sociali (Bocken et al., 2014).

Questi nuovi modelli di business sono definiti “sostenibili”, in quanto adottano un approccio olistico nella definizione di proposta, creazione e cattura di valore. In questo senso, infatti, la risposta ai cambiamenti ambientali deve essere accompagnata da un parallelo cambiamento sociale ed economico, secondo una prospettiva di sistema (“systems perspective”). Di fondamentale importanza, per garantire una rapida ripresa e la costruzione di un sistema resiliente, sono la collaborazione tra le imprese e gli stakeholder di maggior rilievo ed una modifica dell’attuale sistema industriale globale (Bocken et al., 2014).

La transizione dei modelli di business, e delle economie in generale, verso la sostenibilità richiede dunque di ripensare all’attuale sistema di produzione e consumo. La ricerca condotta da Bocken et al. (2014), suggerisce alcune potenziali caratteristiche del percorso verso un’economia sostenibile (si veda Jackson, 2009), che prevedono:

- Un sistema che incoraggi la minimizzazione dei consumi o che imponga limiti (normativi) alle emissioni o tasse sulle risorse naturali.

---

<sup>16</sup> “Resilience is not about interconnectedness and efficiencies”. Ibidem.

- Un sistema disegnato ad hoc per massimizzare il beneficio ambientale e sociale, piuttosto che prioritizzante la crescita economica.
- Sistemi che “chiudano il cerchio”, ovvero sistemi basati sull’economia circolare, che favoriscano la riduzione, il riutilizzo, la riparazione e la riproduzione delle risorse piuttosto che il riciclo.
- Un sistema basato sulla funzionalità e l’esperienza piuttosto che sulla proprietà del prodotto o servizio offerto.
- Un sistema che garantisca un’esperienza di lavoro soddisfacente, che favorisca lo sviluppo di competenze e creatività.
- Un sistema costruito sulla collaborazione e la condivisione, piuttosto che su un’aggressiva competizione. (Bocken et al., 2014).

I cambiamenti sopra elencati richiedono una modifica della missione dell’impresa e del modo di fare business stesso (Bocken et al., 2014), essere sostenibili infatti richiede ingenti investimenti (Rossi, 2020). Inoltre, grazie ai modelli di business sostenibili sarà possibile coordinare le innovazioni tecnologiche e sociali, prevedendo la sostenibilità a livello di sistema e favorendo la così detta “Twin Transformation” (Accenture, 2020).

### **3.6 LA PANDEMIA COME CATALIZZATORE DELLA COMPETITIVITÀ E DELLA “TWIN TRANSFORMATION”**

A livello Europeo la pandemia si è rivelata un’opportunità per le imprese per reinventarsi e far fronte al periodo post-COVID-19, catalizzando il processo di costruzione di resilienza di lungo termine, favorendo un aumento di competitività (tale da colmare il divario esistente nei confronti delle pari in Cina e Stati Uniti) e accelerando il processo di “Twin Transformation”.

Il percorso verso il “riequilibrio” in termini di competitività richiede alle organizzazioni di supportare un cambiamento nel modo di pensare ed agire, assumendosi rischi, effettuando decisioni audaci e riadattando i propri modelli di crescita a ciò che sarà il “New Normal” (Accenture, 2020).

Lo studio condotto da Accenture - “Bold Moves in Tough Times” - evidenzia alcune aree critiche che richiedono l’azione delle imprese per colmare il divario di competitività esistente rispetto alle pari in Nord America e Asia. Tra queste:

- Aumento del ritmo e della portata della trasformazione digitale. Le imprese che si sono rivelate più resilienti durante la pandemia sono quelle possiedono competenze digitali più avanzate rispetto alle altre. Ciò ha permesso loro di rispondere rapidamente alla crisi, adottando misure quali l'adozione del lavoro da remoto, la modifica delle catene di fornitura e l'adattamento nelle modalità di acquisto. Perciò molti (63%) dirigenti europei ritengono necessaria l'accelerazione nell'adozione di soluzioni digitali e nella transizione digitale.
- Creazione di esperienze di consumo adatte a consumatori sempre più responsabili. Durante il periodo pandemico sono emersi alcune tendenze nel comportamento di acquisto dei consumatori, che si pensa rimarranno nel mondo post-pandemico. Tra le più evidenti vi sono la preferenza del canale online per i propri acquisti e l'aumento di acquisti "responsabili". Per questo motivo il 62% dei dirigenti intervistati ha dichiarato di vedere in questi cambiamenti un'opportunità per costruire nuove esperienze di acquisto, guidate da scelte responsabili dal punto di vista sociale ed ambientale.
- Sfruttare la tecnologia per reinventare il settore industriale. Per costruire resilienza di lungo termine, reinventare i modelli di business e creare nuovi flussi di entrate, le imprese dovranno sfruttare il potenziale delle tecnologie digitali. Considerando che il 42% degli intervistati europei, operanti nel settore manifatturiero, prevedono un'accelerazione negli investimenti nelle tecnologie digitali, rispetto al 32% Nord Americano e 30% Asiatico, questa potrebbe essere un'opportunità per le imprese europee nel conquistare un ruolo guida nel settore industriale.

L'Europa e le imprese europee si trovano davanti ad un bivio: continuare ad operare secondo una logica di "business as usual" o cogliere le opportunità derivanti dalla crisi pandemica per esplorare nuovi modelli, basati sull'innovazione e sul potenziale tecnologico, che permetteranno loro di affrontare il "New Normal", pur rimanendo coerenti con i punti di forza dell'Europa: sostenibilità, solidarietà e determinazione. Come afferma Jean-Marc, AD di Accenture in Europa: "è il momento per l'Europa di effettuare scelte audaci e cogliere le opportunità che permettano finalmente di colmare la differenza di competitività"<sup>17</sup> (Accenture, 2020).

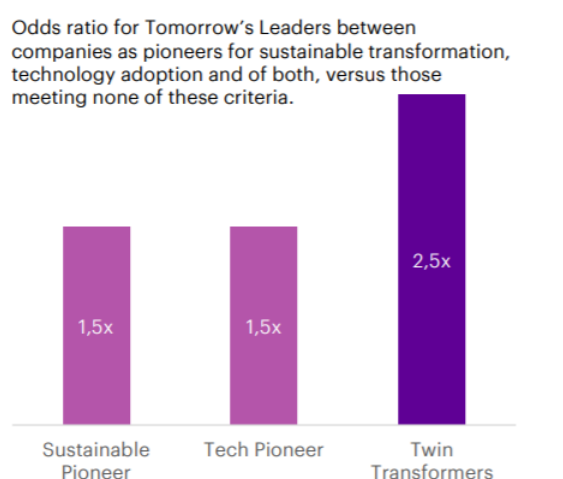
---

<sup>17</sup> It's time for Europe to make bold moves and seize those opportunities to finally close the competitiveness gap.



L'adozione di soluzioni digitali non è tuttavia sufficiente a garantire una ripresa prosperosa alle imprese. Secondo un altro studio condotto da Accenture, "The European Double up: A Twin strategy that will strengthen competitiveness", le aziende capaci di accelerare la transizione verso il digitale e verso la sostenibilità, avranno probabilità 2,5 volte maggiori rispetto alle altre di essere "leader di domani", cioè di recuperare più rapidamente ed uscire rafforzate dalla crisi (Accenture, 2020). Nel decennio del 2010, caratterizzato dalla trasformazione digitale, le imprese che hanno avviato tale trasformazione in modo rapido e su grande scala siano risultate vincenti. Analogamente il decennio del 2020 sarà invece caratterizzato dalla transizione verso la sostenibilità, ma il modo in cui le imprese europee sapranno attuare una "strategia congiunta", che comprenda entrambe le trasformazioni, determinerà sia la velocità di ripresa dalla crisi che il loro posizionamento in termini di sviluppo, crescita e resilienza nel periodo post pandemico (Accenture, 2020).

*Figura 7: Probabilità di essere tra i Leader di domani*



*Fonte: Accenture (2021)*

Ciò significa che sostenibilità e tecnologia non sono (e non devono essere) priorità separate, ma dovranno intersecarsi nella definizione delle strategie delle imprese e procedere di pari passo. In particolare "il 45% delle aziende europee sta dando priorità agli investimenti sia nella trasformazione digitale, sia nella sostenibilità, [mentre] il 31% sta ri-orientando i propri investimenti per concentrarsi maggiormente su modelli di business orientati alla sostenibilità."

Tuttavia le imprese incorrono in diversi ostacoli durante il percorso verso la "Twin Transformation", tra le maggiori sfide risultano la definizione di un modello di business efficace per la realizzazione di prodotti sostenibili e la capacità di realizzare progetti su larga scala.

Per superare tali ostacoli ed implementare una “Twin Transformation” di successo, lo studio stesso suggerisce alcune soluzioni alle imprese:

- Adottare modelli di business sostenibili ed ecosistemici, supportati dalla tecnologia, tali da generare maggiori ricavi.
- Adattare le applicazioni tecnologiche alle pratiche sostenibili, ricordando che sostenibilità e tecnologia non sono priorità separate.
- Assegnare obiettivi di performance che comprendano, oltre ai risultati finanziari, i progressi effettuati nelle attività sostenibili.
- Cooperare e interagire con partner e fornitori al fine di creare una catena del valore sostenibile e tracciabile, che permetta di seguire il ciclo di vita dei prodotti (Accenture, 2020).

## CONCLUSIONI

La pandemia ha generato due fenomeni contrapposti: da un lato una grave crisi socio-economica a livello globale, dall'altro un'opportunità unica di crescita e transizione verso un paradigma più sostenibile. I Paesi, i loro governi e le imprese si sono trovati davanti a un bivio: continuare a operare secondo paradigmi di business già consolidati ("business as usual") o cogliere l'occasione e accelerare la transizione verso la sostenibilità.

L'analisi empirica degli impatti della pandemia sulle attività di sostenibilità delle imprese e la revisione di una parte di letteratura riguardante i possibili scenari futuri post- pandemici, suggeriscono che sia in atto una transizione (accelerata) verso paradigmi e sistemi sostenibili e "green". Considerando inoltre il quadro normativo più ampio e i fondi stanziati entro i programmi quali l'Agenda 2030, il Green Deal Europeo e il Next Generation EU, tale spinta risulta ancora più evidente.

Dal punto di vista delle imprese la transizione verso la sostenibilità comporta numerosi vantaggi, sia in termini di profitto che di riduzione di costi operativi, miglioramento della reputazione e agevolazione nell'accesso al credito. Inoltre tale trasformazione risulta ormai necessaria, considerando l'inasprimento delle problematiche ambientali e della crisi climatica.

Ancora più efficace in termini di ripresa a breve termine, costruzione di resilienza di lungo termine e rafforzamento della competitività risulta l'implementazione della "Twin Transformation". La combinazione tra sostenibilità e digitalizzazione risulta infatti vincente per un rilancio profittevole per le imprese che riescono a impegnarsi su entrambi i fronti.

Tuttavia la transizione verso un sistema maggiormente sostenibile non sarà immediata e richiederà uno sforzo collettivo, proveniente da Paesi, governi, imprese e cittadini stessi. Saranno necessarie modifiche nei modelli di produzione e consumo, che prevedano lo spostamento verso un approccio basato sull'economia circolare e supportato dalle tecnologie digitali.

Nonostante le numerose difficoltà che questa comporta sarà necessario comprendere sempre di più la sostenibilità nei piani di impresa a breve e lungo termine, sfruttando allo stesso tempo l'occasione per costruire un sistema resiliente.

Siamo tuttora in un periodo critico ed è difficile determinare con certezza gli effetti a lungo termine della pandemia, tuttavia è evidente una transizione verso la direzione “giusta”, verso un sistema resiliente, “green” e sostenibile.

9120 parole

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

ACCENTURE, 2020. Business Leaders Optimistic About Recovery in Europe, Research from Accenture Finds. *Accenture* [Online]. Disponibile su <<https://newsroom.accenture.com/news/business-leaders-optimistic-about-recovery-in-europe-research-from-accenture-finds.htm>> Data di accesso [19/05/2021]

ACCENTURE, 2020. Secondo il nuovo studio di Accenture le aziende europee che accelerano la transizione al digitale e alla sostenibilità saranno le prime a superare la crisi causata dal Covid. *Accenture* [Online]. Disponibile su <<https://newsroom.accenture.it/it/news/secondo-il-nuovo-studio-di-accenture-le-aziende-europee-che-accelerano-la-transizione-al-digitale-e-alla-sostenibilit%C3%A0-saranno-le-prime-superare-la-crisi-causata-dal-covid.htm>> Data di accesso [19/05/21]

ACCENTURE, 2021. The European Double Up. *Accenture* [Online]. Disponibile su <<https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/european-double-up>> Data di accesso [22/05/21]

ALLEANZA PER L'ECONOMIA CIRCOLARE, 2020. Position paper 2020. *Alleanza per l'economia circolare* [Online]. Disponibile su <[https://www.alleanzaeconomiciagircolare.it/wp-content/uploads/2020/11/Position-Paper-Alleanza-Economia-Circolare-2020\\_V11-20.pdf](https://www.alleanzaeconomiciagircolare.it/wp-content/uploads/2020/11/Position-Paper-Alleanza-Economia-Circolare-2020_V11-20.pdf)> [Data di accesso: 22/05/21]

BANSAL, P., AGARWAL, D., 2021. Corporate Sustainability – Meaning, Importance and Examples. *Network for Business Sustainability* [Online]. Disponibile su <<https://www.nbs.net/articles/corporate-sustainability-meaning-examples-and-importance>> [Data di accesso: 14/05/21]

BANSAL, P., GREWATSCH, S., SHARMA, G., 2021. How COVID-19 Informs Business Sustainability Research: It's Time for a Systems Perspective. *Journal of Management Studies*, 58 (2), Marzo 2021, 602-606.

BANSAL, P., ROTH, K., 2000. Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *The Academy of Management Journal*. 43 (4), Agosto 2000, 717-736.

BOCKEN, N.M.P., SHORT, P., RANA, S., 2014. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*. 65, Febbraio 2014, 42-56.

BRAMMER, S., BRANICKI, L., LINNENLUECKE, M.K., 2020. COVID-19, Societalization, and the Future of Business in Society. *Academy of Management Perspectives*. 34 (4) Novembre 2020, 493–507.

CENTRO REGIONALE DI INFORMAZIONE DELLE NAZIONI UNITE. Obiettivi per lo sviluppo sostenibile [Online]. Disponibile su <<https://unric.org/it/agenda-2030/>> [Data di accesso: 17/05/21]

COMMISSIONE EUROPEA, Green Deal europeo [Online]. Disponibile su <[https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_it](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it)> [Data di accesso: 17/05/21]

COMMISSIONE EUROPEA, Piano per la ripresa dell'Europa [Online]. Disponibile su <[https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe\\_it](https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_it)> [Data di accesso: 17/05/21]

DELL'OLIO, L., 2021. Rispetto dell'ambiente e delle persone "L'azienda guadagna anche in efficienza". *Nordest Economia Messaggero Veneto*, 30 aprile, p. 9

DELOITTE, 2020 I bisogni delle PMI per la ripresa post-Covid La crisi come opportunità per evolvere i paradigmi aziendali. *Deloitte* [Online]. Disponibile su <[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/Bisogni\\_PMI\\_post\\_covid19\\_MonitorDeloitte.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/Bisogni_PMI_post_covid19_MonitorDeloitte.pdf)> Data di accesso [22/05/21]

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2020. The circular economy: a transformative Covid-19 recovery strategy: How policymakers can pave the way to a low carbon, prosperous future. *Ellen MacArthur Foundation* [Online]. Disponibile su <<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/covid-19>> Data di accesso [22/05/21]

EUR-LEX. Glossario delle sintesi: Sviluppo Sostenibile [Online]. Disponibile su <[https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/sustainable\\_development.html?locale=it#:~:text=Il%20concetto%20di%20sviluppo%20sostenibile,future%20di%20soddisfare%20i%20propri%20C%20BB](https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/sustainable_development.html?locale=it#:~:text=Il%20concetto%20di%20sviluppo%20sostenibile,future%20di%20soddisfare%20i%20propri%20C%20BB)> [Data di accesso: 15/05/21]

EY. Come è cambiata la sostenibilità delle aziende italiane dopo il Covid-19?. *EY Italy* [Online]. Disponibile su <[https://www.ey.com/it\\_it/ey-sustainability-summit/ey--come-e-cambiata-la-sostenibilita-delle-aziende-italiane-dopo](https://www.ey.com/it_it/ey-sustainability-summit/ey--come-e-cambiata-la-sostenibilita-delle-aziende-italiane-dopo)> Data di accesso [21/05/2021]

FONDAZIONE NORDEST. La ripartenza. Studi e analisi per un nuovo sviluppo delle regioni del Nordest. Rapporto 2020 Fondazione Nord Est, pp. 94-101. *Fondazione Nordest* [Online]. Disponibile su <[http://www.fnordest.it/publications/Rapporto\\_2020\\_FNE/index.html](http://www.fnordest.it/publications/Rapporto_2020_FNE/index.html)> Data di accesso [23/05/21]

FONDAZIONE NORDEST. Presentazione del rapporto 2020 della Fondazione Nord Est. La ripartenza. *Fondazione Nordest* [Online]. Disponibile su <[http://www.fnordest.it/web/fnc/content.nsf/0/978F498229C8E39CC1258686004FF54D/\\$file/CS\\_Rapporto%20FNE%202020\\_La%20Ripartenza.pdf?openelement](http://www.fnordest.it/web/fnc/content.nsf/0/978F498229C8E39CC1258686004FF54D/$file/CS_Rapporto%20FNE%202020_La%20Ripartenza.pdf?openelement)> Data di accesso [23/05/2021]

FONDAZIONE NORDEST. Webinar: *La sostenibilità è passata di moda?* Youtube [Online], 09/09/2020. Disponibile su <<https://www.youtube.com/watch?v=Jn0Ep8LV2pA&list=PLPYph8C7HPMpFnuAIX6BVeWNHZRzrIrWM&index=6>>

GENERALI, 2020. Il mondo delle imprese al tempo del Covid-19. Come la pandemia ha accelerato il processo di transizione delle imprese verso un'economia più sostenibile. Generali [Online]. Disponibile su <<https://www.generali.com/it/info/discovering-general/it/all/2020/the-corporate-world-at-the-time-of-covid-19>> Data di accesso [21/05/21]

GUTIERREZ-GUTIERREZ, L., CASTILLO, A., MONTIEL, I., 2020. Coronavirus: A Call for Rapid Responsible Innovation. *Academy of Management* [Online]. Disponibile su <<https://one.aom.org/covid-19-insights-from-business-sustainability-scholars/gutierrez-gutierrez-castillo-montiel>> [Data di accesso: 15/05/21]

LINNENLUECKE, M. K., *Resilience to Global Environmental Change: Research Challenges and Opportunities following the COVID-19 Recovery*. Padova (piattaforma ZOOM) 12/05/2021.

LÓPEZ-NAVARRO, M.A., 2020. Post-COVID-19. Reflections on the role of the firm in addressing environmental sustainability. *Gronen* [Online]. Disponibile su

<[http://www.gronenonline.com/\\_gronen1/2020/04/28/post-covid-19-reflections-on-the-role-of-the-firm-in-addressing-environmental-sustainability/](http://www.gronenonline.com/_gronen1/2020/04/28/post-covid-19-reflections-on-the-role-of-the-firm-in-addressing-environmental-sustainability/)> [Data di accesso: 15/05/21]

PIYASINCHAI, N., 2021. Corporate Sustainability Reputation Matters Most During Crises. *Network for Business Sustainability* [Online]. Disponibile su <<https://www.nbs.net/articles/corporate-sustainability-reputation-matters-most-during-crises>> [Data di accesso: 15/05/21]

POTOČNIK, J. 2020. The European Green Deal and a post Covid-19 prosperity - two sides of the same coin. *Circulate – An Ellen MacArthur Foundation Publication*. [Online]. Disponibile su <<https://medium.com/circulateneews/the-european-green-deal-and-a-post-covid-19-prosperity-e95608f7606f>> [Data di accesso: 22/05/21]

REESE, W.E., 2020. The Earth Is Telling Us We Must Rethink Our Growth Society. *The Tye* [Online]. Disponibile su <<https://thetyee.ca/Analysis/2020/04/06/The-Earth-Is-Telling-Us-We-Must-Rethink-Our-Growth-Society/>> [Data di accesso: 15/05/21]

ROSSI, F. Sfatiamo sei falsi miti della sostenibilità. Fondazione Nordest [Online]. Disponibile su <[http://www.fnordest.it/web/fne/content.nsf/0/B7D37E8117E06B16C12585D60030569F/\\$file/Rossi%20webinar%20sostenibilita%20FNE.pdf?openelement](http://www.fnordest.it/web/fne/content.nsf/0/B7D37E8117E06B16C12585D60030569F/$file/Rossi%20webinar%20sostenibilita%20FNE.pdf?openelement)> [Data di accesso [22/05/21]

TUNISINI, A., PENCARELLI, T., FERRUCCI, L. 2019. *Economia e management delle imprese. Strategie e strumenti per la competitività e la gestione aziendale*. Milano: Hoepli (p.414)