



Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Corso di laurea in Economia

Prova Finale

Quali Imprenditori per l'Economia Circolare?

Relatore Prof. Paolo Gubitta

Laureando Giovanni Tolin

Matricola 1136098

Anno Accademico 2018/2019

Il candidato, 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. Il candidato 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.

Lunghezza elaborato: 9850 parole,
bibliografia esclusa

A mamma e papà che mi hanno fatto crescere in una casa piena di libri;

A Francesca, il mio sorriso preferito;

Ai ragazzi e alle ragazze di via Toblino, gli amici di una vita;

A Enrico B., Paolo T. e Sebastiano R., i miei Piccoli Maestri.

Sommario

INTRODUZIONE & SINTESI.....	1
1. CAPITOLO PRIMO - <i>L'ECONOMIA CIRCOLARE: REVIEW DELLA LETTERATURA</i>	1
1.1 Introduzione	1
1.2 Definire l'Economia Circolare.....	2
1.3 I principi dell'Economia Circolare	3
1.4 Geografie di Economia Circolare	5
1.5 Conclusioni	7
2. CAPITOLO SECONDO - L'ECONOMIA CIRCOLARE AGLI OCCHI DEI <i>MILLENNIALS</i>.....	9
2.1 Introduzione	9
2.2 <i>Millennials</i> e sostenibilità	9
2.3 <i>Millennials</i> e consumo responsabile	12
2.4 Nuovi imprenditori per l'Economia Circolare.....	14
2.5 Conclusioni	17
3. CAPITOLO TERZO - <i>MILLENNIALS</i> E IMPRENDITORIALITÀ NELLA CIRCULAR ECONOMY	19
3.1 Introduzione	19
3.2 Verso un'imprenditoria sostenibile.....	20
3.3 I <i>green jobs</i> : come i <i>Millennials</i> cambiano il mondo del lavoro	22
3.4 Startups circolari: crescere veloci, crescere <i>green</i>	25
3.5 Conclusioni	28

4. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	29
4.1 Bibliografia	29
4.2 Letteratura Grigia.....	31
4.3 Fonti Normative	32

INTRODUZIONE & SINTESI

Contesto. In un'economia sempre più legata alle dinamiche lineari del *take, make, and dispose* che hanno causato un progressivo danneggiamento del pianeta, la prova finale vuole evidenziare come l'Economia Circolare sia una significativa risposta al bisogno di cambiamento e rappresenti un'importante opportunità, in particolare, per la generazione dei *Millennials*. Infatti, in questo scenario, i giovani *under 35* vengono identificati come i protagonisti di un processo di transizione verso modelli di business e dinamiche di impresa sempre più circolari che stanno radicalmente cambiando le organizzazioni e i loro processi

Primo capitolo. Il capitolo analizza il modello dell'Economia Circolare, descrivendone le principali caratteristiche. Attraverso uno sguardo sistemico, i paragrafi analizzano i principi del modello, le sue integrazioni per mezzo di vari ambiti di azione e le sue diverse declinazioni su scala mondiale.

Secondo capitolo. Il capitolo individua nei *Millennials* la generazione che più si presta allo sviluppo di dinamiche circolari. Sulla base dell'analisi di questo segmento della popolazione, i paragrafi osservano le attitudini dei giovani verso il tema della sostenibilità e le caratteristiche che più li rappresentano, a partire da un'ottica di consumo più responsabile e condiviso, individuandoli come protagonisti della transazione circolare

Terzo Capitolo. Il capitolo analizza le opportunità e le dinamiche di imprenditoria sostenibile che vedono coinvolti i *Millennials* in tutto il mondo. A partire dall'analisi dei *green jobs*, i paragrafi osservano come cambia il mondo del lavoro attraverso un'innovazione circolare determinata dal crescente numero di *green startups* nel tessuto imprenditoriale.

1. CAPITOLO PRIMO -

L'ECONOMIA CIRCOLARE: REVIEW DELLA LETTERATURA

1.1 Introduzione

Negli ultimi anni, si è vista sempre più diffusa la consapevolezza di quanto sia necessario un approccio più sostenibile nella produzione e nel consumo, in particolare tra le nuove generazioni (Gray *et al.*, 2019). Il tradizionale modello dell'economia lineare, legato alla produzione di massa, continua ad impattare negativamente la Terra. Le emissioni micro e macro inquinanti, assieme al consumo massiccio di plastica, sono solo alcune delle principali forme di inquinamento che impattano il nostro pianeta in modo sempre più crescente. "There's no planet B" diceva uno slogan delle manifestazioni "Fridays for future" che, sulla scia della sedicenne Svedese Greta Thunberg, hanno portato milioni di giovani nelle piazze di tutto il mondo a marciare contro l'emergenza climatica per la necessità di un cambio di paradigma.

In questo scenario, si inserisce il dibattito economico legato a ripensare l'economia riducendo il suo impatto ambientale e combinando le necessità di una crescita per tutti con quella di uno sviluppo più sostenibile. Tra i vari modelli alternativi proposti, la letteratura scientifica ha dimostrato particolare interesse per l'Economia Circolare, una nuova prospettiva che sta generando importanti cambiamenti. Questo elaborato ha come obiettivo di approfondire questo nuovo modello dal punto di vista organizzativo, capendo come l'approccio *green* e circolare stia trasformando il tessuto imprenditoriale e la produzione in tutto il mondo, portando con sé significative opportunità per le aziende di ogni dimensione e per le nuove generazioni che si affacciano al mondo del lavoro.

Il primo capitolo analizza il sistema dell'Economia Circolare e le sue implicazioni ed è organizzato in questo modo. Il primo paragrafo parte da una definizione del modello, mentre il secondo ne approfondisce i suoi principi fondamentali. Il terzo paragrafo continua l'analisi osservando le sue diverse applicazioni su scala mondiale, con uno sguardo particolare su Cina, Giappone e Italia, portando il capitolo alle conclusioni.

1.2 Definire l'Economia Circolare

Nel corso del ventunesimo secolo, in particolare con l'affermarsi dell'approccio capitalista, la nostra economia è andata sempre più radicalizzandosi in un sistema lineare caratterizzato dallo schema del "prendere, fare e smaltire" nel quale vi è un significativo consumo di risorse primarie trasformate in prodotti che, una volta cessato il loro originale impiego, sono destinati a diventare rifiuti, in molti casi, difficilmente smaltibili. Gli effetti negativi di questo sistema minacciano la stabilità dell'ecosistema in cui viviamo, la cui integrità è essenziale per la sopravvivenza del genere umano. In questo contesto, l'Economia Circolare si pone come una visione alternativa al modello tradizionale, con un enorme potenziale per l'innovazione, la creazione di posti di lavoro e la crescita economica (Ellen Macarthur Foundation, 2012).

Nel contesto competitivo odierno, l'Economia Circolare (d'ora in poi, EC) si pone come una delle soluzioni ad un ampio insieme di sfide che riguardano diversi campi come la riduzione dell'impatto inquinante dei rifiuti, la scarsità di risorse e la realizzazione di un profitto più sostenibile. La sostituzione del tradizionale paradigma lineare con quello circolare rappresenta un punto di incontro tra le necessità della crescita economica e della tutela ambientale, fino ad oggi troppo spesso contrastanti (Lieder e Rashid, 2015). La letteratura sul tema dell'EC parte dal presupposto che la terra sia un sistema complesso, con una limitata capacità nel quale l'apporto economico e quello ambientale dovrebbero coesistere in equilibrio. Nel Report del 2013, la Ellen Macarthur Foundation, una delle fonti più autorevoli sul tema, si definisce l'EC come un sistema industriale rigenerativo e ristorativo in cui i prodotti venduti e i servizi offerti sono ripensati all'interno di un processo chiuso in grado di rigenerarsi.

In questi termini, il modello si presenta all'interno di un flusso circolare, in cui le risorse necessarie, i rifiuti prodotti, l'energia impiegata e le emissioni rilasciate nell'atmosfera sono tenute al minimo. Infatti, l'intero sistema è pensato per essere capace di mantenersi in modo sostenibile attraverso un design e una tecnologia durevole in grado di ridurre gli sprechi e di evitare l'obsolescenza programmata. Pertanto risulta essenziale la possibilità di intervenire riparando, ristrutturando e riciclando il prodotto o il servizio nella sua interezza o, quanto meno, nelle sue singole parti (Geissdoerfer *et al.*, 2016).

Si tratta di un nuovo sguardo sistemico sulla produzione ma non solo, in grado di impattare completamente la società riutilizzando la materia immessa nel sistema

massimizzandone la sua utilità. Una delle idee alla base della realizzazione e dell'implementazione dell'EC è la possibilità di concepirla in funzione di un business model in modo da poter essere meglio integrata all'interno del contesto delle singole aziende, generando una crescita economica sostenibile volta a creare nuovi posti di lavoro. L'introduzione di Circular Business Models all'interno delle aziende può essere la via migliore per trasformare il modo in cui queste creano valore, non solamente dal punto di vista prettamente finanziario ma anche da quello ambientale e sociale. Alla base di tutto vi è l'organizzazione dei cicli che, come è già stato sottolineato, si presentano come circolari e non più lineari. In particolare, questo riassetto può avvenire attraverso una chiusura del *life-cycle* delle risorse che ne sfrutti al massimo le potenzialità, tenendoli il più possibile in circolo, riducendo così al minimo l'impiego di nuovi materiali ed il loro trasporto su lunghe distanze (Jonker *et al.*, 2018).

1.3 I principi dell'Economia Circolare

La letteratura scientifica, sulla base delle leggi per la promozione dell'EC in Cina, approfondite nel paragrafo seguente, individua tre principali ambiti di azione da applicare a livello di produzione, commercio e consumo, i "3Rs Principles" (CCIED, 2008). Il primo principio è quello di "riduzione", il cui obiettivo principale è di minimizzare gli input per quanto riguarda l'apporto energetico e le materie prime. Si tratta di un processo basato sul miglioramento a "eco-efficienza", per cui il valore di prodotti e servizi aumenta grazie alla riduzione del loro impatto ambientale, intervenendo in maniera significativa anche il benessere economico e sociale.

Il secondo principio è quello del "riutilizzo" ed include ogni operazione che utilizza una o più volte prodotti o loro parti per la stessa proposta per cui erano stati inizialmente concepiti. Il concetto proposto, come vedremo in seguito, risulta interessante anche perché richiede di ripensare il design di un prodotto in un'ottica di più cicli di vita sul lungo termine. Il terzo principio è quello del "riciclo" che prevede la possibilità di riprocessare i rifiuti o i pezzi di scarto in prodotti o in diversi materiali che potranno essere impiegati per il loro fine originale o per ulteriori scopi (Ghisellini *et al.*, 2016). L'ultimo dei principi proposti offre l'opportunità di sfruttare risorse ancora impiegabili e di ridurre la quantità di rifiuti con una conseguente impronta ambientale positiva.

Solitamente, nel dibattito sulla sostenibilità del modello proposto in questa prova finale, si rischia di identificare esclusivamente l'EC con il principio del riciclo che, pur avendo un ruolo importante nella definizione del sistema qui analizzato, risulta la soluzione meno sostenibile a livello di efficienza se comparata con gli altri due ambiti di azione. Infatti, il principio, in molti casi, risulta limitato dalla natura per la legge dell'entropia che rende i materiali riciclabili solamente un numero limitato di volte (Stahel, 2013). Molto spesso è la natura stessa che ci dimostra come nel nostro ecosistema coesistano metalli che possono essere riutilizzati infinite volte e fibre che, come nel caso della cellulosa, possono essere rielaborate all'incirca cinque volte. Nello scenario proposto, come avremmo modo di approfondire, sin dall'inizio dell'analisi qui proposta sull'EC, risulta evidente come il successo di questo sistema e il suo miglioramento siano fortemente connessi ad una consapevolezza e ad una responsabilità condivisa tra tutti gli stakeholders, inclusi i consumatori, in particolare nel riutilizzo e nel riciclo.

Risulta interessante vedere come i “3Rs Principles” possano essere integrati da tre ambiti di azione, con il fine di implementarne l'efficienza. Il primo è l'elaborazione di un “design appropriato” o “eco-design” in cui il prodotto viene completamente ripensato al fine di ridurre al minimo lo spreco e la produzione di rifiuti. Nello specifico il design assume un ruolo essenziale nella creazione del “potenziale circolare” del prodotto, si tratta di riconcepirlo dall'interno come parte di un ciclo continuo nel quale al posto di risultare cestinato, alla fine del suo utilizzo, può essere disassemblato e riutilizzato in diversi modi. Si tratta di tre diverse prospettive, quella del “disassembly and repair”, ovvero concepire nella progettazione del prodotto la possibilità di ripararlo al fine di consentire al cliente di rinnovare gli oggetti che usa, invece di doverli ricomprare, generando valore non solo per la domanda, ma anche per l'offerta, riducendo così le emissioni della produzione e del trasporto in una supply chain più locale. Inoltre, si considera anche quella del “disassembly and refurbish”, rimettendo così a nuovo il prodotto per altri clienti e rendendolo in questo modo accessibile ad una fascia di consumo che non potrebbero permettersi, non solo riducendo la dipendenza dell'economia dalle materie prime, ma impattando anche in modo significativo la sostenibilità a livello sociale. Infine, c'è la prospettiva del “disassembly and recycle” che si riconnette al terzo principio dell'EC già proposto, per cui le singole parti di un prodotto vengono recuperate, con il fine di essere rivendute o reimpiagate componendo ulteriori prodotti (EEA Report, 2017).

Il secondo ambito di azione per l'integrazione dei tre principi è una "riclassificazione" dei materiali a seconda della loro appartenenza a due diverse categorie. Si parla di materiali appartenenti ai flussi biologici, solitamente non tossici e per questo in grado di rientrare in modo sicuro nella biosfera prendendo parte a quello che viene definito come "capitale naturale", e di materiali appartenenti ai flussi tecnici, i quali sono pensati per essere riutilizzati senza impattare in alcun modo la biosfera. Infine, il terzo ambito di azione aggiuntivo è la "rinnovabilità" che porta a considerare le rinnovabili WWS (Water, Wind, and Solar) come principale fonte di energia per l'EC, limitando così l'impiego di combustibili fossili. In questo caso, l'obiettivo principale è quello di ridurre la dipendenza del nostro sistema produttivo dalle fonti fossili e sviluppare un miglior adattamento del sistema economico ai loro effetti negativi, come ad esempio il costante aumento del prezzo del petrolio, la scarsità di offerta e l'impatto sulla salute che costa ogni anno 4.6 milioni di morti per l'inquinamento dell'aria. (Ellen Macarthur Foundation, 2012; Jacobson *et al.*, 2017).

1.4 Geografie di Economia Circolare

Nel mondo, il processo di transizione verso l'Economia Circolare assume tempi e modi diversi a seconda del contesto in cui viene calato e delle differenti necessità territoriali. Si può dire che l'EC si inserisce in uno scenario più ampio come elemento fondamentale per la costruzione di una società più sostenibile e più consapevole della limitatezza delle sue risorse. Sempre più Governi nel mondo hanno intrapreso programmi di riduzione di rifiuti e di riciclo. Intere città, le così dette "Circular Cities" (ENEL, 2018), sono state completamente ripensate in un'ottica circolare in cui diverse aree urbane prendono parte ad un processo integrato dove i rifiuti, le abitazioni, l'energia e i trasporti sono interconnessi e coordinati, generando una realtà smart e sostenibile per chi le abita. Questo complesso e variegato sistema circolare cambia radicalmente in tutto il mondo, attraverso diverse applicazioni degli stessi principi.

Approcciandosi all'analisi dell'EC risulta subito evidente quanto la Cina rappresenti un caso emblematico. Infatti, si tratta dell'area geografica più studiata ed alla quale sono legate in assoluto più pubblicazioni (Lieder e Rashid, 2015). All'inizio del secolo la Cina si trovava in bilico tra un esponenziale sviluppo economico ed un impatto ambientale sempre più tragico. Una delle diverse strategie messe in atto dal Governo fu quella di

elaborare la “Legge di Promozione dell’Economia Circolare” che fu attuata nel 2009 (CCIED, 2008). In questo caso, l’applicazione dei principi dell’EC è una diretta emanazione di una policy governativa con l’ambizione di cambiare non solo l’industria Cinese, ma anche l’organizzazione dell’intera società con un sistema di controllo verticalizzato e centralizzato.

Se la Cina, dal punto di vista dell’applicazione e dell’implementazione dell’EC, prevede un approccio più “top-down”, nel resto del mondo è sempre più frequente la nascita e l’evoluzione di questi sistemi a partire dal basso. Da questa prospettiva, risultano interessanti i casi del Giappone e dell’Unione Europea che presentano esperienze decisamente più “bottom-up”. Infatti, in questi due contesti, i modelli circolari trovano la loro origine non solo sull’iniziativa di associazioni ambientali e di organizzazioni no-profit ma anche su un tessuto imprenditoriale attento che ha saputo cogliere le opportunità di questa trasformazione *green*. Un elemento essenziale della transizione verso un’economia più circolare è una stretta collaborazione tra le diverse parti società civile (Ghisellini *et al.*, 2016) in una dimensione orizzontale in grado di connettere non solamente le imprese ma anche le infrastrutture delle città, la cultura e l’intero sistema di consumo della società.

Molte ricerche sottolineano anche quanto sia importante capire come l’EC non abbia una risposta univocamente sostenibile per ogni realtà all’interno della quale viene calata. Infatti, a partire dalle tre dimensioni della sostenibilità, ovvero quella economica, quella sociale e quella ambientale, in contesti come i paesi in via di sviluppo è più importante porre enfasi sull’aspetto sociale, mentre in paesi più ricchi risulta più opportuno intervenire con una maggiore attenzione ambientale, facendo presa sulle diverse sensibilità e necessità della popolazione (Geissdoerfer *et al.*, 2016).

In questa prospettiva è interessante il caso del Giappone dove, puntando sia sul generale benessere che su una predisposizione alla collaborazione di tipo culturale, si è cercato di costruire una società circolare a partire da un impegno costante nel coinvolgere i cittadini. Infatti, sono state proposte nei territori diverse iniziative, come il “mese della promozione delle 3R” che in autunno, solitamente ad ottobre, vede fiorire centinaia di iniziative di su tematiche circolari, organizzate in stretta collaborazione tra le associazioni di produttori e consumatori, assieme agli amministratori locali ed al Governo. Questa capillare sensibilizzazione affiancata da un generale attivismo ha portato il Giappone ad incredibili

tassi di riciclo, uno dei più rilevanti è che il 98% dei metalli viene completamente riciclato e reimpiegato nel ciclo produttivo, a testimonianza di come L'EC possa funzionare non solo in singole città virtuose ma anche in un intero paese (Ghisellini *et al.*, 2016).

A partire dall'interessante analisi elaborata nel GreenItaly Report (2018), anche la situazione dell'Italia è degna di attenzione. Pur non collocandosi in prima posizione nella classifica di eco-efficienza, che risulta riservata al Lussemburgo grazie alla sua economia prevalentemente terziaria, l'Italia rientra tra i paesi più *green* in Europa assieme a Irlanda, Regno Unito, Francia e Danimarca, un risultato interessante se si pensa che l'Italia non produce energia di tipo nucleare. Rilevante è anche la drastica diminuzione di gas serra prodotto, con all'incirca cento milioni di tonnellate di gas serra in meno, e una produzione sempre più sensibile all'aspetto ambientale, puntando non solamente sulla qualità ma anche sull'idea di *Made in Italy* che produce alto valore immateriale con fattori quali il design e la ricercatezza dell'immagine sempre meno impattanti sull'ambiente, con la conseguente nascita di nuove professioni, come vedremo nei capitoli seguenti.

1.5 Conclusioni

Nel primo capitolo ho approfondito il tema dell'Economia Circolare, partendo dalle definizioni e dai principi che la caratterizzano, sono passato ad analizzare come questo modello viene concretamente applicato nel mondo. La volontà della prima parte è quella di elaborare una revisione della letteratura che, rimanendo ancorata su articoli scientifici, provi a dare un'immagine della portata e delle opportunità di questo fenomeno che approfondirò nei prossimi paragrafi da un punto di vista prettamente organizzativo.

A partire da quanto ho approfondito fino a qui, nei due capitoli seguenti proverò a declinare il tema all'interno del contesto competitivo del tessuto economico ed imprenditoriale dei giorni nostri, capendo quali imprese e quali imprenditori siano in grado di costruire un ambiente capace di supportare al meglio la dimensione circolare. Il secondo capitolo è incentrato su come le nuove generazioni, in particolare i *Millennials*, possano essere gli interlocutori privilegiati per far emergere all'interno delle imprese dinamiche circolari e *green*. Invece, il terzo capitolo approfondisce come i *Millennials* tendano a fondare imprese più inclini all'EC e come, all'interno della dimensione aziendale, spingano a modificarne i processi in un'ottica Circolare.

2. CAPITOLO SECONDO -

L'ECONOMIA CIRCOLARE AGLI OCCHI DEI *MILLENNIALS*

2.1 Introduzione

Nonostante il crescente interesse per le tematiche legate alla sostenibilità ambientale, non si riscontra un impegno sempre solido, su questo frangente, per quanto riguarda i governi e le imprese. Seppure in molti casi la tecnologia e la pressione sociale cerchino di spingere verso questa prospettiva, continua l'impiego massiccio di combustibili fossili e di una produzione troppo poco consapevole del suo impatto su scala globale e spesso di gran lunga superiore ai livelli di consumo necessari ed accettabili (Valente e Atkinson, 1990). Questa è la ragione per cui le imprese, sul piano organizzativo e non solo, hanno la necessità di coinvolgere sempre più agenti economici in grado di catalizzare questo bisogno di cambiamento e di guidare questa transizione verso un modello più sostenibile e circolare.

Come vedremo nel corso di questo capitolo, gli interlocutori principali per incentivare questo tipo di cambiamento all'interno delle imprese possono essere i *Millennials*, una generazione che mi accingo ad analizzare nelle prossime pagine, spiegando chi sono e in che termini possono rappresentare un'interessante risorsa per il tessuto imprenditoriale come promotori dell'EC nelle dinamiche di azienda. In questo capitolo, il primo paragrafo esamina il rapporto tra la generazione sopra citata e le tematiche della sostenibilità, in particolare quelle ambientali, esaminando la forte relazione tra *Millennials* ed EC. Il secondo approfondisce le abitudini di consumo di questa generazione, con il loro approccio sempre più circolare, e il terzo analizza come i *Millennials* stiano cambiando il mondo del lavoro e come possano essere in grado di incentivare l'EC all'interno del contesto lavorativo in cui vengono calati, portando il capitolo alle conclusioni.

2.2 *Millennials* e sostenibilità

Per quanto il tema della sostenibilità, in particolare quella ambientale, sia un aspetto sempre più presente nel dibattito pubblico, come già discusso, rimane molto spesso un aspetto sentito come significativo solo da alcune parti della società. In particolare, recenti

studi dimostrano come le generazioni più giovani tendano a dare molta priorità alle tematiche ambientali ed alla tutela del nostro pianeta. Un atteggiamento diverso da quello della fascia della popolazione meno giovane, definiti come “Baby Boomers”, nati tra il 1946 e il 1964, o la “Generazione X”, nata tra il 1965 e il 1981, che invece sembrano più orientate verso altri aspetti della vita pubblica come i diritti civili e le politiche economiche (Gray *et al.*, 2019). Partendo dal presupposto che i giovani siano più coinvolti dalle tematiche ambientali, se comparati con altre generazioni, questa visione non implica affatto che tutti i giovani lo siano e che ci sia una totale assenza di interesse tra le fasce più anziane, ma in quanto presenti e futuri agenti economici all'interno delle organizzazioni, risulta interessante approfondire la prospettiva di questa nuova generazione, la sua relazione simbiotica con il tema della sostenibilità e le responsabilità ad essa collegate.

Quando si usa il termine “generazione”, si fa riferimento ad un gruppo di individui che siano nati all'interno di un certo lasso temporale e che abbiano vissuto assieme eventi storico/sociali che siano stati fortemente impattanti per le loro vite. Questi eventi significativi, vissuti in contemporanea, caratterizzano non solo una visione di mondo condivisa, ma anche valori ed attitudini simili. Nel nostro caso, la generazione presa in considerazione è quella dei *Millennials*, spesso menzionata anche come “Generazione Y” o come “Me Generation”, che coinvolge individui nati tra il 1982 e il 1999. Per la prima volta, in questo caso grazie ai processi di globalizzazione, si può parlare di una vera e propria esperienza condivisa su scala mondiale, grazie all'avvento di internet ed alle sue conseguenze che hanno segnato significativamente questa parte della popolazione. Non a caso, i *Millennials* sono considerati individui esperti nell'ambito tecnologico, nonché rapidi nell'apprendimento di ogni tipo di novità, grazie alla loro particolarità di essere nativi digitali, e in grado di attuare processi virtuosi legati al *problem solving* grazie alla loro capacità cognitiva di adattamento (Twenge, 2010). Da questo punto di vista, risulta particolarmente interessante analizzare questa fascia della popolazione e le loro caratteristiche anche perché ci si aspetta che a partire dal 2020, rappresentino il 50% della forza lavoro distribuita su scala globale (Tuffrey, 2016).

Un altro aspetto fondamentale, quando ci si approccia allo studio dei *Millennials*, è quello di capire come, grazie all'utilizzo di internet, in particolare tramite i social network ed altre piattaforme on line, questa generazione sia riuscita ad avere un'influenza davvero

significativa sul mercato, come verrà ripreso nel paragrafo seguente. Questa particolarità, rende possibile una diffusione delle loro idee sempre più importante, per mezzo del sistema di amplificazione del mondo della rete. Tuffrey (2016) considera i *Millennials* come “Alpha Influencers”, in quanto si può dire che oggi, grazie a questi strumenti di comunicazione, le loro idee siano più significative che mai e, in certi casi, possano influenzare la percezione comune su larga scala. Considerando quindi questa generazione come composta da agenti economici e sociali dal forte impatto, non è un caso che la letteratura scientifica abbia dedicato su di essi diverse attenzioni, indagando nello specifico le loro prospettive circa il tema cruciale della sostenibilità ambientale e delle responsabilità ad essa collegate.

Nelle varie analisi sull'orientamento dei *Millennials*, seppur risulti una diffusa consapevolezza sulla priorità tematiche ambientali e sulla necessità di cambiamento, si presenta, allo stesso tempo, una diversa percezione di chi abbia nello specifico la responsabilità di intervenire su quel processo e di accelerarlo. Una recente ricerca di Hanson-Rasmussen e Lauver (2018), incentrata su questo ambito di analisi, ha indagato le loro attitudini circa il tema della sostenibilità su tre diverse macro-aree del mondo: la Cina, l'India e gli USA. L'indagine, basata su 775 studenti del ramo economico-aziendale, ha dimostrato come due terzi degli interessati fossero ottimisti sul futuro della terra, sentendosi coinvolti in questa sfida e cogliendo l'importanza di un'azione comune volta raggiungere uno sviluppo più sostenibile. Pur riconoscendo una generale responsabilità della collettività nell'impegnarsi per raggiungere un futuro più sostenibile e considerando che nessun singolo gruppo di agenti economici possa essere ritenuto completamente responsabile nel trovare una soluzione univoca. I *Millennials*, su cui è stata condotta l'analisi, hanno individuato delle categorie responsabili, assumendo posizioni diverse a seconda del loro contesto culturale di riferimento. In Cina, ad esempio, anche sulla base di quanto osservato nel primo capitolo, in un'ottica prettamente collettivistica, la principale responsabilità è stata posta più nelle mani dello Stato che in quelle degli individui. Questo risulta in contrasto con quanto accade in India negli USA dove, per evidenti ragioni culturali, quest'ultima è posta del tutto, o quasi, nelle mani dei singoli. Simile è il caso dei *Millennials* europei che vedono, nello specifico a Londra, otto giovani su dieci d'accordo nell'individuare nel settore privato, molto più che nel pubblico,

un ruolo cruciale nel costruire uno sviluppo più sostenibile per tutti (Valente e Atkinson, 2018).

Risulta pertanto evidente come i *Millennials* abbiano una consapevolezza sempre più crescente del loro ruolo e di quanto sia necessario un loro intervento nella direzione proposta in questa prova finale. L'analisi cominciata in questo paragrafo vuole iniziare a delineare quanto sia forte la relazione tra giovani e sostenibilità. In quest'ottica si sta sempre più riconoscendo nell'approccio sostenibile una prospettiva essenziale per la loro attività di nuovi attori economici, sia come business thinkers, sia come decision maker nelle imprese di oggi e di domani.

2.3 *Millennials* e consumo responsabile

Come già evidenziato nel paragrafo precedente, i *Millennials*, gradualmente, stanno diventando la più grande forza lavoro su scala globale, prendendo parte come protagonisti ai processi di innovazione che stanno cambiando le imprese e il loro modo di approcciarsi al mercato. Infatti, si può affermare che questa generazione, crescendo a livello di forza lavoro e di forza di acquisto, sta trasformando il contesto competitivo in cui si trovano ad operare sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta. In questo scenario, assume particolare rilevanza il fatto che la loro crescente attenzione alla sostenibilità ambientale stia diventando un driver nei consumi e nei processi aziendali in cui i *Millennials* si trovano ad operare. Questo paragrafo, considerando il loro punto di vista generazionale in una prospettiva aziendale, vuole evidenziare come i *Millennials* possano rappresentare un'interessante opportunità per le imprese che vogliono innescare dinamiche più sostenibili, legate al tema dell'EC.

I *Millennials*, grazie all'incremento del loro potere di acquisto, stanno sempre più influenzando l'offerta, orientandola verso servizi e prodotti maggiormente sostenibili rispetto anche solo a dieci anni fa (Price, 2018). La generazione qui analizzata risulta responsabile del 30% delle vendite al dettaglio su scala globale, avviandosi a superare, come forza di acquisto, tutte le altre generazioni. Inoltre, come già evidenziato nel paragrafo precedente, i *Millennials* sono consumatori sempre più *social conscious*, desiderosi anche di pagare maggiormente purché il prodotto risulti più sostenibile. Grazie al significativo impatto di questa parte della popolazione, prodotti con le migliori credenziali a livello di sostenibilità stanno avendo un maggior vantaggio competitivo sul

mercato. Ad esempio, le preferenze di questo segmento di domanda, sono sempre più orientate a prodotti con una più alta aspettativa di vita, in cui i criteri di longevità e durabilità sono più fondamentali che mai (Adam *et al.*, 2017).

Un altro elemento importante nell'analisi delle preferenze dei *Millennials* è quello di una transizione verso una prospettiva circolare legata ad un'idea di consumi più collaborativa. In un'ottica di condivisione e di co-ownership di un bene o in quella di rinunciarne al possesso a favore di una condivisione dello stesso con altri. Si tratta della Sharing Economy e della On-Demand Economy, due aspetti dell'EC che rappresentano una via circolare all'ottimizzazione di risorse, sfruttandone a pieno le potenzialità, in un'ottica di *collaborative consumption*. L'aspetto centrale è quello di ridurre l'impatto di problemi della società come l'iper-consumo, l'inquinamento e la povertà andando ad abbassare i costi per mezzo di un coordinamento di mezzi a livello comunitario in un'ottica *peer-to-peer*. La prima è un'attività che prevede di ricevere, dare o condividere l'accesso a beni e servizi, per mezzo di piattaforme on-line. Mentre la seconda usa la tecnologia per fornire l'immediato accesso a beni che vengono utilizzati da diversi soggetti a seconda della domanda.

Le attività della Sharing Economy ricadono in quattro categorie, ovvero la rimessa in circolo di beni, la loro condivisione, l'aumento dell'utilizzo di asset duraturi e lo scambio di servizi, promuovendo un sistema meno intensivo a livello di risorse rispetto a quello più tradizionale. BlaBlaCar, CouchSurfing e AirBnB, un "unicorno" dal valore stimato di 29.3 miliardi di dollari (CBS Insight, 2019), sono solo alcune delle applicazioni più scaricate nel mondo legate al tema della Sharing Economy. Le imprese e le startup orientate in questa prospettiva, rappresentano un'incredibile opportunità per i loro significativi tassi di crescita e per gli enormi investimenti impiegati in quest'ambito in tutti i grandi cluster del mondo dalla California a Tel Aviv. Infatti, l'introduzione di venture funds in questa realtà, ne ha cambiato radicalmente le dinamiche promuovendo una sempre più rapida espansione (Hamari *et al.*, 2016; Schor, 2014).

Questa prospettiva circolare è un chiaro esempio di come si possano ridurre gli sprechi e l'impatto ambientale, per mezzo di una condivisione attraverso network on-line di beni e servizi gratuiti o a pagamento. In questo scenario, i *Millennials* si vanno a delineare come i soggetti che più si servono della Sharing Economy e della On-Demand Economy, in quanto consumatori sempre più innovativi ed empatici, in grado di prendere parte a questo

tipo di processi collaborativi con molta più facilità di quanto si possa riscontrare nelle generazioni precedenti. L'utilizzo di piattaforme digitali ed il conseguente costante scambio di dati, consentono uno sviluppo sempre più efficace delle attività di condivisione che creano una dimensione circolare di affitto, prestito e scambio di beni di ogni genere. Questo processo, costituisce ora più che mai un'alternativa in quanto modello di consumo eco-sostenibile ed eco-efficiente che, come già citato, riduce non solo i costi, ma anche l'impatto ambientale della produzione e dei consumi (Hwang e Griffiths, 2017).

Questa proposta di analisi in chiave *sharing* è solo una dimostrazione delle tante vie di accesso che i *Millennials* hanno quando si parla di piattaforme di rete. Questa diffusione capillare della tecnologia ha generato la possibilità in grado di creare connessioni dalla portata senza precedenti e che spesso, attraverso i social media, sono in grado di influenzare le imprese in una transizione verso credenziali sempre più green. Sono sempre più crescenti i contenuti on-line sul tema della sostenibilità e dell'EC che vengono commentati e condivisi (Price, 2018). L'attitudine alle istanze sociali e ad un consumo più attento e circolare, rappresentano alcuni dei punti di forza di questa generazione, andando a costituire parte del loro vantaggio competitivo come forza lavoro all'interno delle imprese.

2.4 Nuovi imprenditori per l'Economia Circolare

Come già introdotto precedentemente, questo paragrafo vuole analizzare in una prospettiva più aziendale come i *Millennials* possano rappresentare un'interessante opportunità per le imprese che vogliono avviare o implementare un processo di transizione verso l'EC. Nell'analisi dello scenario proposto, è importante evidenziare quanto le aziende debbano avere una chiara visione di come il cambiamento climatico e la scarsità di risorse impatteranno in modo sempre più significativo i loro progetti e la loro abilità di raggiungere obiettivi a lungo termine (Winston, 2014). Da questo punto di vista, l'EC, come approccio alla sostenibilità, rappresenta uno strumento utile per le imprese nel processo di costruzione di organizzazioni più resilienti ed in grado di rispondere alle necessità ambientali. Inoltre, è importante sottolineare che la diffusione di modelli più sostenibili, come quello dell'EC, non è solamente legata ad idee e concetti innovativi, ma dipende soprattutto dalla presenza di attori innovativi. Infatti, a causa della

complessità dello sviluppo di una visione più sostenibile nelle dinamiche di azienda, questo tipo di implementazione necessita i giusti leader, designer ed intermediari in grado di accompagnare questi cambiamenti con le loro conoscenze, la loro innata attitudine alla tecnologia, la loro motivazione e le loro rapide abilità di apprendimento (Ghisellini *et al.*, 2014).

I *Millennials*, apprestandosi a diventare il segmento più rilevante della forza lavoro, rappresentano una vera e propria sfida per le organizzazioni. Spesso, dal punto di vista degli aspetti motivazionali, non è sempre semplice determinare i modi più efficaci ed efficienti per coinvolgerli. Infatti, all'interno del contesto organizzativo, le imprese vanno sempre più componendosi di un assetto generazionale variegato che, in molti casi, conta fino a quattro generazioni diverse che lavorano all'interno della stessa impresa. In questi scenari, non risulta sempre semplice adattare le ambizioni, l'etica, le attitudini e gli stili di vita di ogni diversa componente generazionale, in particolare quella dei *Millennials*, completamente atipica rispetto alle altre. Questo gap generazionale, se non affrontato in modo corretto e con i giusti strumenti, può rappresentare un problema importante per il funzionamento delle organizzazioni. Nello specifico, ci troviamo in un momento in cui il numero dei *Millennials* nei luoghi di lavoro sta andando ad accentuarsi costantemente. Infatti, la presenza di questo segmento più giovane interroga le imprese su come motivare e coltivare i leader e gli imprenditori di oggi e di domani. In questa prospettiva, è importante capire quali siano nello specifico i fattori che più coinvolgono i *Millennials*, per aumentare il loro commitment, ridurre il turnover sui luoghi di lavoro e colmare un eventuale vuoto di leadership dovuto ai gap tra le diverse generazioni (Calk e Patrik, 2017).

Sempre più ricerche evidenziano come i *Millennials*, nel proprio ambiente lavorativo, cerchino opportunità di crescita che non guardano necessariamente alla stabilità, ma che siano sfidanti e che diano l'occasione di poter contribuire con il proprio lavoro ad un significativo cambiamento della società (Liu *et al.*, 2019). In quest'ottica, la prospettiva di un guadagno immediato può risultare subalterna alla realizzazione di una carriera significativa all'interno di contesti più sostenibili e responsabili da un punto di vista sociale e ambientale. Infatti, è sempre più diffusa l'idea che la loro realtà lavorativa debba essere collegata ad una proposta significativa prima che ad una paga rilevante. In questo senso, le ambizioni ed il set di valori di questa fascia della popolazione, legati al tema

della sostenibilità, possono rappresentare un traino importante per le organizzazioni. In particolare, investire su questo aspetto può attrarre dentro le aziende *Millennials* sempre più stimolati e coinvolti.

Da questo punto di vista si tratta di far leva su una generazione *value-driven*, offrendo la possibilità con il proprio lavoro di avere un impatto a livello non solo economico, ma anche sociale ed ambientale. Questa fascia della *workforce* cerca contesti lavorativi sempre più collaborativi che, in un'ottica di condivisione di valori e di risorse, portino a co-creare nuovi business models e nuove partnerships, elaborando prodotti e servizi non solo innovativi ma anche durevoli e che rispondano a sfide sociali ed ambientali, basandosi su un impiego di risorse più responsabile e su una tassazione più equa (Tuffey, 2016). Pertanto, risulta chiaro come la necessità di colmare un gap generazionale e la volontà di trovare contesti motivazionali più coinvolgenti trovino un punto di incontro nella tensione naturale da parte *Millennials* verso le tematiche riguardanti la circolarità, già approfondita nei paragrafi precedenti.

Deloitte (2019), in un suo sondaggio su oltre 13 mila *Millennials* tra studenti e lavoratori da tutto il mondo, ha evidenziato come i giovani intervistati abbiano appoggiato l'idea che il successo di un business debba essere misurato non solo dal punto di vista della performance finanziaria ma anche da ulteriori aspetti quali l'impatto positivo con la società e una maggiore responsabilità sociale all'interno della vita dell'azienda, trovando un contesto nel quale i loro valori siano condivisi e che mirino a sviluppare in modo stimolante le loro ambizioni. Le imprese che vogliono implementare queste dinamiche devono capire come coinvolgere questa generazione e "fidelizzarla", considerandoli come stakeholder essenziali nella generazione di valore, sia esternamente, in quanto fruitori di prodotti e servizi, sia internamente, in quanto dipendenti, manager e leader. In questo senso, risulta essenziale che l'organizzazione si orienti in termini di dinamiche collaborative, inclusive ed etiche in grado di affrontare le grandi sfide del nostro tempo. Da questo punto di vista, risulta interessante vedere come il coinvolgimento di questa generazione in ruoli di responsabilità a livello di governance aziendale e decision making sulla realizzazione e l'implementazione di dinamiche circolari, risulti un'incredibile opportunità per trasformare le imprese ed il loro approccio ad una gestione più sostenibile. Questo modello può generare un contesto stimolante per sviluppare ambienti di lavoro capaci di fungere da punto di partenza per una nuova generazione di leader e di

imprenditori (Calk e Patrik, 2017) in grado di operare in un contesto competitivo complesso e vario. In questo modo, pur mantenendo una compresenza generazionale all'interno delle aziende, si orienterà il tessuto imprenditoriale verso un presente ed un futuro più sostenibile e circolare.

2.5 Conclusioni

Nel secondo capitolo ho approfondito il tema della sostenibilità e della circolarità, a partire da un punto di vista prettamente generale. Ho analizzato le attitudini dei *Millennials* su scala globale, confrontandole con quelle delle generazioni precedenti. Ne è emersa una maggiore attenzione nei confronti di una prospettiva orientata non solo al profitto, ma anche all'impatto sociale ed ambientale delle loro scelte lavorative. A partire da queste osservazioni, ho approfondito come i *Millennials* rappresentino un segmento dei consumatori sempre più *social conscious*, con preferenze orientate verso dinamiche maggiormente collaborative, evidenziando in particolare la rilevanza della sharing economy e della on-demand economy per questa generazione.

Sulla base di questi elementi, ho individuato nei *Millennials*, la generazione chiave per le aziende che desiderino avviare o implementare modelli interni legati al tema dell'EC. A partire da quanto osservato fino a qui, nel seguente capitolo approfondirò le dinamiche che portano i *Millennials* a fondare imprese, in particolare start-up, più inclini all'EC e di come il mondo del lavoro stia radicalmente cambiando grazie all'emergere di nuovi *green jobs* che vedono questa generazione come protagonista.

3. CAPITOLO TERZO - *MILLENNIALS* E IMPRENDITORIALITÀ NELLA CIRCULAR ECONOMY

3.1 Introduzione

Nei primi due capitoli, ho approfondito il tema dell'Economia Circolare, considerandone la sostenibilità, in particolare quella ambientale, in un'ottica prevalentemente aziendale. Ho analizzato il modello circolare, i suoi principi, le sue dinamiche e le sue diverse concretizzazioni su scala mondiale, evidenziando la naturale attitudine da parte dei giovani nei confronti di questa prospettiva e la forte relazione che li lega a questo tipo di approccio. A partire dallo scenario proposto, emerge la portata globale di questo fenomeno dal punto di vista delle diverse opportunità per le aziende che sono intenzionate ad avviare una trasformazione più sostenibile e dei giovani che si affacciano al mercato del lavoro, cominciando a prendere parte a questo tipo di dinamiche come lavoratori, o provando a cambiarle come imprenditori. Infatti, date le tendenze di una domanda sempre più orientata verso la sostenibilità e data la necessità crescente, da parte dell'offerta, di accelerare l'implementazione di sistemi più attenti a questo tipo di approccio, i *Millennials* hanno l'opportunità di rivestire il ruolo di attori determinanti, intervenendo come protagonisti nello sviluppo di questo tipo di processi.

Questo capitolo, sulla base di quanto analizzato fino a questo punto, vuole approfondire il tema dell'imprenditorialità circolare dal punto di vista dei *Millennials* e di come questa generazione risulti particolarmente incline a dinamiche di azienda più *green*. Nel tessuto imprenditoriale, si fanno strada sempre più realtà di tipo sostenibile e gli under 35, fondando imprese e startup che si muovono in questa direzione, ne strutturano i processi in un'ottica circolare. I paragrafi che seguono vogliono evidenziare queste dinamiche con riferimento ad applicazioni pratiche, portando il capitolo e l'intera prova finale alle conclusioni.

3.2 Verso un'impresitoria sostenibile

Sulla base di quanto analizzato nel capitolo precedente, emerge in modo sempre più chiaro come i *Millennials*, in quanto soggetti più inclini ad un'idea di imprenditorialità circolare, possano essere gli interlocutori privilegiati per tutte quelle aziende che vogliano riorientare le proprie dinamiche verso prospettive più *green*. In Italia, ad esempio, il *made in Italy* sta gradualmente spostando il proprio focus verso questa direzione grazie alla presenza di giovani under 35 sempre più innovativi ed attenti a queste tematiche. Dal settore agroalimentare al tessile, da quello dell'automazione a quello dell'arredo, i *Millennials* risultano attori economici dal forte impatto in termini di sostenibilità, innovazione e diversificazione, fondando startup e PMI connesse ai modelli dell'EC (GreenItaly, 2018). L'efficientamento energetico, la produzione di materiali ecologici, la progettazione di prodotti dal design più duraturo, la consulenza agraria ed il riciclo dei rifiuti sono solo alcune delle componenti di una *green economy* sempre più diffusa e circolare che, in molti casi, anche grazie a dinamiche virtuose dovute all'Industria 4.0, intreccia le varie filiere tra loro, riscrivendone i rapporti. Gli scarti di un'impresa o di un distretto, possono diventare la materia prima di altre realtà industriali, dando nuove opportunità, anche a livello di capacità collaborativa tra le imprese (ENEL e Symbola, 2018).

Solo in Italia, nel 2018, stando ai dati della Camera di Commercio di Milano, Monza, Brianza e Lodi, tratti dal Registro delle Imprese, sono state fondate più di 1200 imprese *green*, tra le quali 650 sparse tra Milano e le altre città della Lombardia. In questa analisi è stata riscontrata una presenza di aziende sostenibili guidate da giovani che è cresciuta del 20% negli ultimi cinque anni, lungo tutta la penisola (Ansa, 2019). I dati qui riportati confermano un trend positivo diffuso su scala mondiale, che raggiunge un impatto significativo in particolare nei paesi Nord Europa, dove la società si sta orientando verso stili di vita e di consumo sempre più *plastic* e *fossil-free* (Ronchi, 2018).

In linea con le istanze di cambiamento che emergono da parte del mercato e della sua domanda legata a prodotti e servizi più *green*, si riscontra un aumento generale di imprenditori legati al tema sostenibilità ambientale, nonché una presenza sempre più significativa di imprese circolari *environmentally friendly*. Quest'ultime, contribuendo al miglioramento della società nella sua interezza e nelle sue singole declinazioni locali, promuovono soluzioni in grado di bilanciare i propri obiettivi economici con quelli socio-

ambientali, per mezzo di un management fortemente innovativo. L'aumento di queste realtà su scala mondiale ha portato la ricerca scientifica di area manageriale ad approfondire questo tipo di tematiche sin dalla fine degli anni novanta. Nello specifico, si è definita l'imprenditorialità sostenibile come il processo di identificazione, valutazione ed implementazione di attività di azienda che ne minimizzano l'impatto sul contesto nel quale si trova ad operare, creando benefici per la società (Gast *et al.*, 2017). Questa diffusa adozione di pratiche più responsabili del loro impatto, sta aprendo un range sempre più ampio di opportunità. Ne è un chiaro esempio il modello dell'EC che, con un valore potenziale di 4,5 trilioni di dollari per le aziende ad esso collegate, rappresenta una delle declinazioni più interessanti del tema della sostenibilità dal punto di vista aziendale, generando un vantaggio competitivo basato su risorse impiegate in modo più efficiente, su un mercato più liquido, su cicli di vita di prodotti e servizi più lunghi ed interconnessi tra loro (Lacy *et al.*, 2014).

Un altro punto di vista importante, nell'analisi di un'imprenditorialità più *green*, è quello che questo tipo di opportunità non sono importanti, in termini di profitto e di impatto ambientale, solo per i *first movers*, ma anche per l'intera *business community* in cui si trovano ad operare. Da questo punto di vista, i benefici derivanti dall'attuazione di questo tipo di dinamiche possono fungere da traino, agendo in un'ottica *pull*, incentivando la diffusione di queste pratiche circolari e sostenibili, nonché stimolando la nascita di ulteriori opportunità su larga scala (Schaper, 2016). In questo contesto, risulta anche essenziale evidenziare l'importanza di un'ottica *push*, legata ad un intervento e ad un supporto da parte dei governi che siano in grado di orientare gli imprenditori verso le dinamiche proposte in questa prova finale. Ad esempio, a mio avviso, una delle prospettive più interessanti è quella di incentivare la nascita di veri e propri *green clusters*, distretti che, per mezzo dei loro vantaggi di tipo localizzativo, siano in grado di facilitare un'innovazione più aperta e uno sviluppo più inclusivo a livello di EC (Demirel *et al.*, 2019). Si possono riscontrare sempre più distretti *green* nelle più innovative città d'Europa come Berlino, Helsinki, Copenaghen e Milano che presentano aree interessanti in quanto a nascita di *startups* e di PMI circolari che attraggono sempre più *Millennials* nella prospettiva di costruire contesti lavorativi maggiormente sostenibili.

È interessante notare come dalla fine degli anni Novanta a oggi il numero di ricerche del mondo accademico legate al tema dell'imprenditoria sostenibile e circolare abbiano

riscontrato un chiaro aumento che vede il suo picco nei giorni nostri. Parole come “imprenditoria sostenibile”, “eco-imprenditore” e “impresa green” risultano sempre più frequenti negli articoli scientifici di area manageriale e non solo. In diversi casi, il punto di partenza della letteratura è quello di capire le motivazioni degli imprenditori che decidono di avviare aziende sostenibili o di trasformare in questa direzione imprese già esistenti, identificando i loro *drivers* in tre principali categorie. Infatti, si parla di *micro-drivers* che sono quelli dati dall'ambiente familiare e sociale all'interno dei quali sono cresciuti, determinando così imprenditori che siano *value-driven*, come si riscontra nella generazione dei *Millennials*, stando a quanto è stato riportato fino ad ora. Nel caso proposto, la ragione d'essere di questo tipo di imprenditori è fortemente vincolata a precisi standard etici ed a scelte che riflettono una volontà specifica di dare il giusto peso non solo ad obiettivi di tipo economico ma anche a quelli di tipo sociale ed ambientale. Vi sono poi *meso-drivers*, ovvero quelli legati al mercato e all'industria nella quale ci si trova ad operare. In questo caso, si possono verificare pressioni esterne dovute ai vari stakeholders come i clienti, i fornitori, gli investitori, i *competitors* e i *coopetitors*. Infine ci sono i *drivers* a livello *macro*, ovvero quelli legati ad aspetti più regolatori come la politica, la legislazione ed altre realtà sia governative che non governative, come organizzazioni orientate ad aumentare la consapevolezza e la sensibilità verso tematiche di tipo ambientale (Gast *et al.*, 2017). Osservando la prospettiva proposta da un punto di vista più *bottom-up*, risulta essenziale anche la pressione che questo tipo di imprese può esercitare nei confronti dei governi, sostenendo una legislazione più *green* in grado di incentivare processi sostenibili e circolari (Demirel *et al.*, 2019). Anche in questo frangente, assume un ruolo essenziale la naturale attitudine dei *Millennials* all'empatia e alla collaborazione, già emersa nel capitolo precedente, al fine di impattare e cambiare questo tipo di dinamiche, andando a delineare questi nuovi mestieri circolari come un'opportunità specialmente per le fasce più giovani della popolazione (ENEL e Symbola, 2018).

3.3 I green jobs: come i Millennials cambiano il mondo del lavoro

Alla luce di quanto ho osservato fino ad ora, risulta interessante approfondire i *green jobs*, ovvero tutti quei lavori legati alla sostenibilità, nello specifico, per mezzo di un approccio prettamente circolare. Questo tipo di mestieri sta fortemente cambiando il mercato,

generando opportunità per tutti i soggetti che si stanno apprestando ad entrare nel mondo del lavoro. Infatti, più studi individuano negli under 35 gli interlocutori principali per tutte le aziende che offrono queste occasioni di impiego. In quest'ottica, risulta essenziale favorire lo sviluppo dell'imprenditoria circolare, assecondando l'emergente domanda e offerta di *green jobs* tra le fasce più giovani della popolazione (Colombo *et al.*, 2017). La portata di questa opportunità è davvero senza precedenti, l'International Labour Organization (2018) stima, entro il 2030, più di 70 milioni di nuovi posti di lavoro creati dall'EC, nello specifico nei settori legati al riciclo, alla riparazione ed alla rilavorazione dei prodotti. In particolare, il dato risulta interessante in un paese come l'Italia, generalmente povero di risorse naturali, ma tra i più avanzati a livello di EC e che si trova ad essere il primo paese in Europa per impiego di *secondary raw materials* nei suoi processi produttivi. L'imprenditoria del *made in Italy* si è sempre interrogata su questo tipo di aspetti, al fine di rendere più efficiente, sostenibile e innovativo l'utilizzo del materiale a disposizione. Dal distretto dei metalli di Brescia, in prima linea per il recupero ed il ri-processamento di tutti gli scarti del ferro e derivati, agli avanzi del tessile costantemente reimpiegati in processi circolari in quello di Prato, al riciclo della carta in quello di Lucca. Si tratta di diverse eccellenze del territorio che, sulla base di tradizioni virtuose, hanno saputo trasformare i limiti in opportunità, rinnovando l'Italia in un'ottica *green* e circolare (ENEL e Symbola, 2018).

Nella prospettiva proposta, i *green jobs*, sono definiti come professioni legate ad attività di impresa dal ridotto impatto negativo a livello economico, sociale ed ambientale per mezzo della riduzione dell'impiego di energie e di materie prime, della limitazione delle emissioni di gas serra e della minimizzazione di rifiuti e sostanze inquinanti prodotte al fine di proteggere e rigenerare il nostro eco-sistema (International Labour Organization, 2018). Da questo punto di vista, i *green jobs* rappresentano un modello alternativo in grado di impattare in modo significativo l'offerta e la domanda di lavoro. Queste nuove dinamiche legate all'EC, porteranno ad una riduzione della domanda di forza lavoro in settori legati alla produzione ed alla fornitura di certi tipi di energia e di materiali, a fronte di un suo aumento in aree più *green*. Infatti, è stato osservato che l'aumento delle innovazioni circolari all'interno delle imprese, è fortemente correlato con un aumento della loro domanda di lavoro (Kunapatarawong e Martínez-Ros, 2016).

Sulla base di quanto analizzato fino ad ora, si possono raggruppare il tipo di occupazioni qui osservate in tre sotto-categorie, a seconda delle *skills* e delle conoscenze necessarie per il tipo di lavoro. La prima è quella delle occupazioni *green increased demand*, ovvero quelle professioni la cui domanda è aumentata grazie alla transizione verso un'economia sostenibile. In questo caso, si riscontra un aumento della domanda di occupazioni che però non presentano un vero e proprio cambiamento delle competenze e nelle mansioni richieste, questo tipo di lavori è anche considerato *indirectly green* poiché, pur supportando attività economiche sostenibili, non richiede alcun tipo di *green tasks* specifiche. La seconda sottocategoria è quella di occupazioni *green enhanced skills*, in cui le competenze *green* necessarie sono aumentate. Si tratta di professioni che negli ultimi anni hanno visto un significativo cambiamento a causa del generale e diffuso processo di *greening* dei lavori. Infine, la terza è quella delle occupazioni *green new and emerging* che è definita da veri e propri *green jobs*, nati per rispondere ai bisogni di un'economia più sostenibile e circolare. Questa categoria può essere caratterizzata sia da professioni completamente nuove che da variazioni strutturali a lavori già esistenti, ripensati in un'ottica sostenibile. È importante sottolineare quanto le ultime due categorie necessitino di attori sempre più innovativi, preparati ad affrontare un mondo del lavoro in continuo cambiamento e nel quale la *green transition* avrà un crescente impatto strutturale (Bowen et al, 2018; Consoli et al., 2016).

La costante crescita del fabbisogno di *green jobs*, nonché la necessità di un personale e di una imprenditoria sempre più innovativa, rappresenta un'opportunità per i giovani, in particolare per quelli formati. Nello specifico, la *green economy* richiede una quota di laureati, soprattutto studenti di area ingegneristica ed economico-aziendale, pari al 43,5% sul totale della forza lavoro richiesta. Si tratta di una percentuale decisamente maggiore rispetto al modello tradizionale che ne necessita il 31%. Questi dati evidenziano l'importanza di inserire all'interno di percorsi di apprendimento le adeguate competenze trasversali ai nuovi modelli qui proposti, non solo nel mondo accademico, ma anche in quello dell'istruzione secondaria, favorendo così la diffusione di approcci più sostenibili e circolari anche nelle fasce più giovani della popolazione (Colombo et al., 2017). Il fine è quello di rispondere non solo alla transizione delle competenze in termini più *green*, ma anche a tutte quelle nuove opportunità che si stanno presentando e si presenteranno sul mercato.

Seguendo questa transizione, sempre più aziende, mettendo al centro la propria sostenibilità e volendola comunicare al mercato come punto di forza, sono alla ricerca di attori innovativi con competenze inclini agli aspetti proposti in questo capitolo. Nell'analisi dei *green jobs* risulta sempre più diffusa la ricerca di diverse figure legate a nuove prospettive sostenibili, come ad esempio gli *eco-designer*, chiamati a ripensare i processi di vita dei prodotti, oppure gli *eco-auditor*, il cui ruolo è quello di elaborare una rendicontazione di tipo non finanziario. Infatti, la redazione di questo tipo di documenti è stata resa obbligatoria dal 2017, in seguito all'entrata in vigore del Decreto Legge del 30 Dicembre 2016 n. 254 che, attuando una direttiva dell'Unione Europea, obbliga tutti gli enti di interesse pubblico, con più di 500 dipendenti, a dichiarare le proprie politiche socio-ambientali ed il conseguente impatto sul territorio in cui si trovano ad operare. In aggiunta, in una prospettiva legata al settore vendite, ci sono ulteriori opportunità, dagli *eco-brand manager*, la cui professione è orientata alla percezione delle caratteristiche *green* dell'impresa da parte del mercato, agli *eco-cool hunter*, ovvero gli esploratori di nuove tendenze sostenibili, fino al *circular economy Manager*, figura dal compito di attuare la transizione da un modello di business lineare ad uno circolare (Trerotola, 2019). In tutti i casi proposti, si tratta sempre di *green jobs* che differiscono dai mestieri tradizionali per un tipo di lavoro sempre meno routinario, legato ad un'alta intensità di capitale umano e di *problem solving* creativo, per mezzo di una capacità cognitiva in grado di adattarsi al contesto in cui si trova ad operare (Consoli *et al.*, 2016) tipica degli under 35, come visto nello scorso capitolo.

3.4 Startups circolari: crescere veloci, crescere *green*

In conclusione dell'analisi sull'imprenditoria sostenibile e circolare, trovo interessante approfondire un ultimo argomento che può aiutare a capire più a fondo la portata del fenomeno descritto in questa prova finale, ovvero quello delle *startups* sostenibili. Da un punto di vista generale, secondo Paul Graham (2012), fondatore di *Y Combinator* e imprenditore di fama mondiale, una *startup* è un'impresa di piccole dimensioni pensata per essere finanziata da *venture capitalists* o *business angels*, al fine di crescere velocemente. Si può dire che la vocazione ad una crescita esponenziale risulta fortemente connessa con l'abilità di cogliere le opportunità del mercato, fornendo prodotti e servizi che possano avere un grande pubblico, rispondendo ai bisogni di una domanda vasta. Nel

variegato universo delle *startups*, un'occasione sempre più interessante è quella della sostenibilità e dei modelli di business, in particolare di tipo circolare, pensati per crescere velocemente in un'ottica *green*. Le *startups* sostenibili rispondono a problemi di portata globale, dall'inquinamento alla scarsità di risorse, crescendo con la massimizzazione del loro profitto e la creazione di un valore economico, ambientale e sociale (Kuckertz *et al.*, 2019).

Il tema delle *green startups* rappresenta un trend in crescita in particolare nel mondo dell'imprenditoria giovanile. Solo in Italia, si contano quasi 10 mila *startups* innovative gestite da giovani e censite presso il Registro delle Imprese (2018), di cui almeno il 20% risultano legate al tema della circolarità e sono finanziate dai diversi incubatori regolarmente censiti lungo tutta la penisola. Dal punto di vista della sostenibilità, risultano interessanti i dati raccolti in nord Europa per quanto riguarda la diffusione di questo tipo di imprese. Danske Bank (2018) ha redatto una panoramica delle *startup green* in Danimarca, Svezia, Norvegia e Finlandia, realtà in cui, come già citato, la *Circular Economy* è fortemente sviluppata e radicata nel tessuto imprenditoriale. Infatti, un terzo di queste imprese è orientato verso la prospettiva di una produzione e di un consumo responsabile, sviluppando, nella maggior parte dei casi, dinamiche d'azienda legate alla *Sharing Economy*. In queste realtà, i giovani under 35 sono protagonisti di questo processo di rinnovamento a livello imprenditoriale.

Nonostante si sia riscontrata una vera e propria *green wave*, a livello di imprenditorialità e di innovazione, che vede nascere sempre più *startups* orientate in questa direzione al fine di trovare soluzioni sostenibili (Demirel *et al.*, 2019), non è sempre semplice avviare questo tipo di imprese. Le *green startups* si trovano ad operare in segmento di mercato che per certi aspetti è più difficile di quanto non lo sia per quelle di tipo tradizionale. Infatti, non vi sono solo barriere di tipo finanziario, ma anche barriere di mercato che, come già visto, devono essere superate al fine di raggiungere un business di successo (Gast *et al.*, 2017).

Da questo punto di vista, un recente studio di Kuckertz *et al.* (2019), considerando un campione di più di 200 *green startups* negli States, si sono interrogati su quali siano i fattori in grado di determinare le diverse forme di creazione del valore in questo tipo di imprese. Le *startups* sostenibili generano valore non solo riducendo gli effetti del loro impatto sull'ambiente e sulla società, ma anche trovando il modo di considerare il

“fallimento del mercato” a livello ecologico, come un’opportunità per crescere in modo positivo. In questo senso, la vocazione alla sostenibilità ha un impatto significativo sulla creazione del valore che può avere tre diversi focus. Infatti, emerge una *value creation* orientata a livello tecnologico, con il fine di massimizzare l’efficienza degli input, eliminare i rifiuti attraverso una prospettiva circolare e riconcepire sia la sostituzione che la riparazione attraverso design innovativi del prodotto e del suo processo di realizzazione. Un’altra tipologia è quella orientata a livello sociale, per mezzo di una transazione da un modello di *ownership* a dinamiche più condivise e collaborative, offrendo l’opportunità di usufruire di determinati beni e servizi anche alle fasce meno abbienti della popolazione. Infine, c’è la creazione di valore orientata a livello organizzativo, in cui la sostenibilità dipende dai cambiamenti interni come possono essere soluzioni basate su economie di scala con il focus su obiettivi di tipo socio-ambientale, in modo da orientare le *startups* in una direzione sostenibile che ambisca a responsabilità sempre maggiori.

In conclusione, risulta interessante vedere come siano sempre più frequenti in tutto il mondo ecosistemi di tipo imprenditoriale in grado di facilitare la nascita e lo sviluppo di *green startups* grazie anche a veri e propri *incubators* orientati alla sostenibilità, finanziando ed affiancando queste imprese nel loro processo di crescita (Schaper, 2016). Nonostante non sia sempre semplice per questo tipo di organizzazione avere un focus che sia *sustainability-oriented* e mantenere un flusso sempre costante di *tenants* profittevoli, queste realtà vanno sempre più diffondendosi, in particolare in Europa. Nello specifico, vanno a delinearsi veri e propri distretti in grado di determinare, a livello localizzativo, il successo di questi *incubators*. Grazie alle opportunità di network sia interne che esterne, queste organizzazioni possono condurre ad un’*exit* profittevole imprese che siano sostenibili e che ambiscano a crescere velocemente (Bank *et al.*, 2017). Il panorama qui descritto delinea ancora una volta le dimensioni di questo tipo di processi ed il loro potenziale economico, sociale ed ambientale che rappresenta uno stimolo importante per tutti i giovani imprenditori desiderosi di sviluppare *startups* in grado di crescere e di aiutare la tutela al pianeta con il loro contributo positivo.

3.5 Conclusioni

In questo capitolo, posto a conclusione dell'intera prova finale, ho voluto approfondire il ruolo dei *Millennials* nell'EC e le opportunità legate al processo di transizione verso dinamiche imprenditoriali più sostenibili che vedono questa generazione come protagonista. Ho analizzato le prospettive di un'imprenditoria giovanile e *green*, in Italia e in contesti internazionali, i fattori che stanno determinando cambiamenti significativi nel mondo del lavoro e la prospettiva delle *startups* circolari nell'ottica di voler sottolineare, ancora una volta, il potenziale di questo fenomeno, portando il capitolo alle conclusioni.

In un momento storico in cui la limitatezza di risorse è un problema sempre più preponderante, con un consumo di plastica e un impiego massiccio di combustibili fossili che sta impattando in modo negativo e permanente il nostro pianeta, la *Circular Economy* rappresenta un modello in grado di invertire la rotta, promuovendo stili di vita sostenibili e capaci di generare diffuse opportunità lavorative. In particolare, questa prova finale ha voluto individuare, come interlocutori privilegiati di questo cambiamento, i *Millennials*, una generazione che sta diventando sempre più significativa a livello di forza lavoro e che, grazie alle sue attitudini ed ai suoi stili di vita, può diventare la nuova imprenditoria circolare, in grado di invertire la tendenza.

4. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

4.1 Bibliografia

- Adam, S., Bucker, C., Desguin, S., Vaage, N., & Saebi, T. (2017). Taking part in the circular economy: four ways to designing circular business models.
- Bank, N., Fichter, K., & Klofsten, M. (2017). Sustainability-profiled incubators and securing the inflow of tenants—The case of Green Garage Berlin. *Journal of cleaner production*, 157, 76-83.
- Bowen, A., Kuralbayeva, K., & Tipoe, E. L. (2018). Characterising green employment: The impacts of ‘greening’ on workforce composition. *Energy Economics*, 72, 263-275.
- Calk, R., & Patrick, A. (2017). *Millennials* through the looking glass: Workplace motivating factors. *The Journal of Business Inquiry*, 16(2), 131-139.
- Consoli, D., Marin, G., Marzucchi, A., & Vona, F. (2016). Do green jobs differ from non-green jobs in terms of skills and human capital?. *Research Policy*, 45(5), 1046-1060.
- Demirel, P., Li, Q. C., Rentocchini, F., & Tamvada, J. P. (2019). Born to be green: new insights into the economics and management of green entrepreneurship. *Small Business Economics*, 52(4), 759-771.
- Gast, J., Gundolf, K., & Cesinger, B. (2017). Doing business in a green way: A systematic review of the ecological sustainability entrepreneurship literature and future research directions. *Journal of Cleaner Production*, 147, 44-56.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy—A new sustainability paradigm?. *Journal of cleaner production*, 143, 757-768.
- Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner production*, 114, 11-32.
- Gray, S. G., Raimi, K. T., Wilson, R., & Árvai, J. (2019). Will *Millennials* save the world? The effect of age and generational differences on environmental concern. *Journal of environmental management*, 242, 394-402.
- Gray, S. G., Raimi, K. T., Wilson, R., & Árvai, J. (2019). Will *Millennials* save the world? The effect of age and generational differences on environmental concern. *Journal of environmental management*, 242, 394-402.
- Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2016). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the association for information science and technology*, 67(9), 2047-2059.

- Hamari, J., Sjöklint, M., & Ukkonen, A. (2016). The sharing economy: Why people participate in collaborative consumption. *Journal of the association for information science and technology*, 67(9), 2047-2059.
- Hanson-Rasmussen, N. J., & Lauver, K. J. (2018). Environmental responsibility: millennial values and cultural dimensions. *Journal of Global Responsibility*, 9(1), 6-20.
- Hwang, J., & Griffiths, M. A. (2017). Share more, drive less: *Millennials* value perception and behavioral intent in using collaborative consumption services. *Journal of Consumer Marketing*, 34(2), 132-146.
- Jacobson, M. Z., Delucchi, M. A., Bauer, Z. A., Goodman, S. C., Chapman, W. E., Cameron, M. A., ... & Erwin, J. R. (2017). 100% clean and renewable wind, water, and sunlight all-sector energy roadmaps for 139 countries of the world. *Joule*, 1(1), 108-121.
- Kuckertz, A., Berger, E. S., & Gaudig, A. (2019). Responding to the greatest challenges? Value creation in ecological start-ups. *Journal of Cleaner Production*.
- Kunapatarawong, R., & Martínez-Ros, E. (2016). Towards green growth: How does green innovation affect employment?. *Research Policy*, 45(6), 1218-1232.
- Lieder, M., & Rashid, A. (2016). Towards circular economy implementation: a comprehensive review in context of manufacturing industry. *Journal of cleaner production*, 115, 36-51.
- Liu, J., Zhu, Y., Serapio, M., & Cavusgil, S. T. (2019). The new generation of millennial entrepreneurs: A review and call for research. *International Business Review*.
- Price, T. (2019). Economy: *Millennials* and the circular economy: The new green generation, *International Paperworld IPW*, January, 1-2, 34, 36.
- Schaper, M. (Ed.). (2016). *Making ecopreneurs: Developing sustainable entrepreneurship*. CRC Press.
- Stahel, W. R. (2013). The business angle of a circular economy—higher competitiveness, higher resource security and material efficiency. *A new dynamic: Effective business in a circular economy*, 1. In Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner production*, 114, 11-32.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142. In Gray, S. G., Raimi, K. Wilson, T., R., & Árvai, J. (2019). Will *Millennials* save the world? The effect of age and generational differences on environmental concern. *Journal of environmental management*, 242, 394-402.
- Valente, A., & Atkinson, D. (2018). SUSTAINABILITY IN BUSINESS: A *MILLENNIALS'* PERSPECTIVE. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 322-331.
- Winston, A. (2014). Resilience in a hotter world. *Harvard business review*, 92(4), 56-64.

4.2 Letteratura Grigia

ANSA, (2019). Lavoro: ai giovani piace l'impresa 'green', +20% in 5 anni. Disponibile su: http://www.ansa.it/pmi/notizie/unioncamere/2019/03/13/lavoro-ai-giovani-piace-limpresa-green-20-in-5-anni_b9ad2bf6-067a-471c-9bc1-0bed565aa3aa.html (Data di accesso: 06/06/2019).

CBS Insights, 2019. The Global Unicorn Club. Disponibile su: <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies> (data di accesso: 06/06/2019).

Colombo, E., Schionato, L., Redaelli, M., (2017). LO SVILUPPO DEI GREEN JOBS. Collana "Quaderni dell'Osservatorio" n. 25 Anno 2017. Fondazione Cariplo. Disponibile su: http://www.fondazionecariplo.it/static/upload/qua/0000/qua_25-greenjobs_web3.pdf (Data di accesso: 06/06/2019).

Danske Bank, (2018). Insight report: Impact Startups. Disponibile su: https://danskebank.com/-/media/danske-bank-com/file-cloud/2018/9/impact-startups---insight-report-2018_july-.la=en.pdf (Data di accesso: 06/06/2019).

Deloitte, 2019. The Deloitte Global Millennial Survey 2019. Disponibile su: file:///C:/Users/User/Desktop/Unipd/Prova%20Finale/Materiale/CAP.%202%20-%20Millennials/Cap.%202.3/Deloitte_Global_Millennial_Survey_2019.pdf (data di accesso: 06/06/2019).

EEA, 2017. Circular by design - Products in the circular economy. EEA Report (6/2017). Disponibile su: https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/circular_by_design_-_products_in_the_circular_economy.pdf (data di accesso: 06/06/2019).

Ellen Macarthur Foundation, 2012. Towards the Circular Economy. Disponibile su: <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/business/reports> (data di accesso: 06/06/2019).

Ellen Macarthur Foundation, 2013. The Circular Model e Brief History and School of Thought. Disponibile su: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/concept/schools-of-thought> (data di accesso: 06/06/2019).

ENEL e Symbola, (2018). 100 ITALIAN CIRCULAR ECONOMY STORIES. Disponibile su: file:///C:/Users/User/Desktop/Unipd/Prova%20Finale/Materiale/CAP.%203%20-%20imprenditorialità/100storie_DEF_Web_pag%20singole_25-05-18_1527247969.pdf (Data di accesso: 06/06/2019).

Enel, 2018. Cities of Tomorrow. Disponibile su: https://www.enel.com/content/dam/enel-com/media/document/cities-of-tomorrow_en.pdf (data di accesso: 06/06/2019).

Graham, P., (2012). Startup = Growth. Disponibile su: <http://www.paulgraham.com/growth.html> (Data di accesso: 06/06/2019).

GreenItaly, 2018. Disponibile su: http://www.symbola.net/assets/files/GreenItaly%2018%20WEB_1540812454.pdf (data di accesso: 06/06/2019).

International Labour Organization, (2018). Greening with jobs. Disponibile su: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_628654.pdf (Data di accesso: 06/06/2019).

Jonker, J., Kothman, I., Faber, N. and Montenegro Navarro, 2018. Organising for the Circular Economy; a workbook for developing Circular Business Models. Disponibile su: https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/organising_for_the_circular_economy_ebook.pdf (data di accesso: 06/06/2019).

Lacy, P., Keeble J., McNamara R., and Rutqvist, J. (2014) "Circular Advantage: Innovative Business Models and Technologies to Create Value in a World Without Limits to Growth," Accenture. Disponibile su: https://www.accenture.com/t20150523T053139_w_us-en/acnmedia/Accenture/ConversionAssets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy6/Accenture-Circular-Advantage-Innovative-Business-Models-Technologies-Value-Growth.pdf (Data di accesso: 06/06/2019)..

Registro delle Imprese (2018). Startup Innovativa. Disponibile su: <http://startup.registroimprese.it/isin/static/startup/> (Data di accesso: 06/06/2019).

Ronchi, E., (2018). Relazione sullo stato della Green Economy. Disponibile su: http://www.statigenerali.org/cms/wp-content/uploads/2018/11/Relazione_sullo_stato_della_green_economy_in_Italia_2018.pdf (Data di accesso: 06/06/2019).

Trerotola, G., (2019). AAA CERCASI nuovi mestieri e nuove competenze per salvare la terra. Disponibile su: <http://economiecircolare.confindustria.it/aaa-cercasi-nuovi-mestieri-e-nuove-competenze-per-salvare-la-terra/> (Data di accesso: 06/06/2019).

Tuffrey, M., (2016). Advancing the Sustainable Development Goals: Business Action and Millennials' Views. 1st ed. Corporate Citizenship, pp.1-3. Disponibile su: <https://corporate-citizenship.com/wp-content/uploads/Advancing-the-Sustainable-Development-Goals-Business-Action-and-Millennials-Views.pdf> (Data di accesso: 06/06/2019).

4.3 Fonti Normative

CCICED, 2008. Circular Economy Promotion Law of the People's Republic of China. Disponibile su: http://www.fdi.gov.cn/1800000121_39_597_0_7.html (data di accesso: 06/06/2019).

DECRETO LEGISLATIVO 30 dicembre 2016, n. 254. Disponibile su: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/10/17G00002/sg> (Data di accesso: 06/06/2019).