



# ECONOMIA CIRCOLARE

OSSERVATORIO  
REPUTATIONAL &  
EMERGING  
RISK

Gruppo Unipol



# ECONOMIA CIRCOLARE

La transizione al modello circolare è un cambiamento sistemico che parte dalla constatazione che le tre sfere economica, sociale e ambientale sono così strettamente connesse e interdipendenti che il buon funzionamento dell'una presuppone quello delle altre. Per coglierne il pieno potenziale è però necessario chiudere il cerchio.

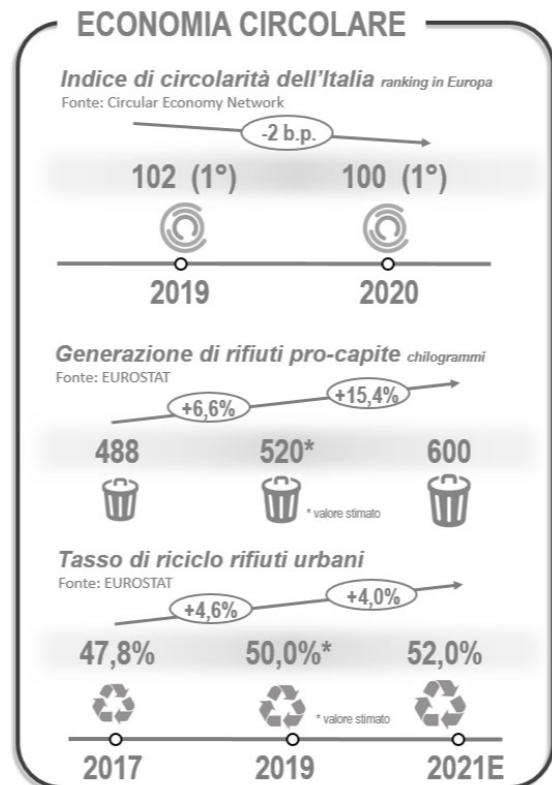
Dal pensiero lineare a quello circolare.

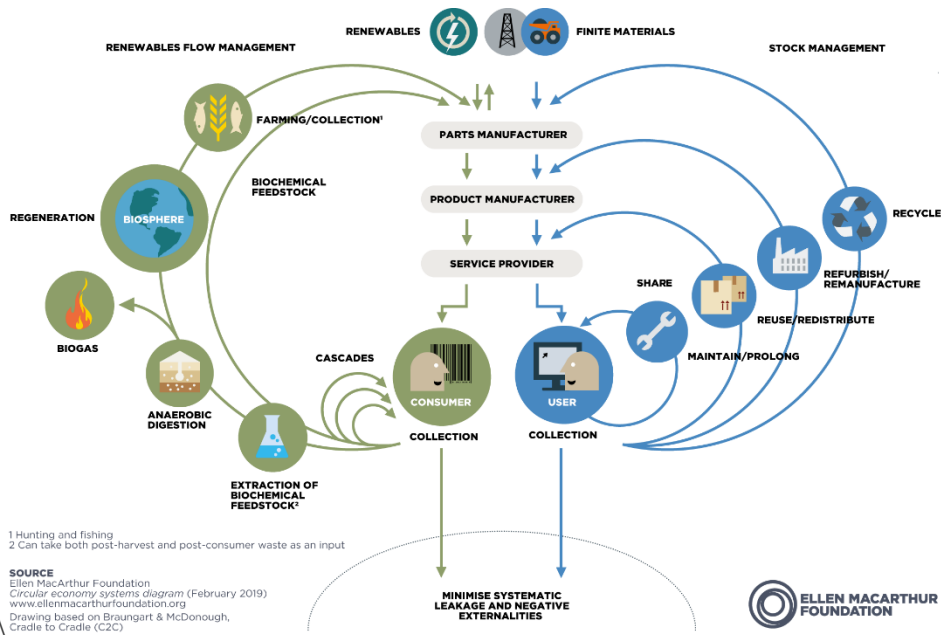
*"Chiuso nell'essere, bisognerà sempre che ne esca, appena uscito dall'essere, bisognerà sempre rientrarvi. In tal modo nell'essere, tutto è circuito, tutto è rigiro, tutto è ritorno, discorso, tutto è ritornello di strofe senza fine".* Il filosofo Gaston Bachelard conclude la sua opera "La poetica dello spazio" con la fenomenologia del rotondo, eleggendo il "rotondo" ad emblema della circolarità dell'essere in tutte le sue forme e della dialettica continua tra il fuori e il dentro.

Ed è proprio il cerchio, nella sua perfezione, che ha ispirato Ellen MacArthur quando nel 2010 ha fondato la Ellen MacArthur Foundation, la cui mission è accelerare la transizione verso un nuovo tipo di economia. Un'economia che ha la forma del cerchio, l'economia circolare. Per farlo si è attivata operando in più direzioni, dal coinvolgimento del World Economic Forum e la collaborazione con il mondo del business, con le città e le istituzioni alle attività di ricerca e alle iniziative di comunicazione e formazione finalizzate alla creazione di una generazione di business leader "circolari".

L'economia attuale ha la forma della linea: Take-Make-Waste. Estraiamo o raccogliamo le risorse dalla terra, realizziamo i prodotti, li usiamo e, quando non ne abbiamo più bisogno o non li vogliamo più, li gettiamo. Questo modello non è sostenibile nel lungo termine anche alla luce della crescita della popolazione globale, del crescente consumo di risorse che non sono illimitate e dell'emergenza climatica. Al corrente sistema che viene detto lineare si contrappone il modello emergente dell'Economia Circolare, che rappresenta un nuovo modo di progettare, produrre e usare le cose producendo impatti positivi per la società e rispettando i limiti del nostro pianeta.

La transizione circolare richiede la trasformazione di ciascuna delle fasi del sistema lineare. Occorre rivedere il modo in cui gestiamo le risorse, produciamo e utilizziamo i prodotti e trattiamo i materiali al termine del ciclo. Il nuovo modello si fonda su tre principi fondamentali. Primo: eliminare rifiuti e inquinamento "by design", ovvero intervenendo direttamente nella fase di progettazione nella quale, come sottolineato dalla Fondazione Ellen MacArthur, viene generato l'80% degli impatti ambientali. Si tratta di fare un cambio di prospettiva considerando i rifiuti come un difetto di progettazione e quindi fare leva sulle nuove tecnologie e sui nuovi materiali e su immaginazione e creatività per concepire il prodotto come "nativamente" circolare e ad impatto zero. Secondo: mantenere risorse, componenti e prodotti nel "cerchio del valore" il più a lungo possibile. Il modello distingue tra materiali biologici e tecnici. Il consumo avviene solo nei cicli biologici, dove cibo e materiali a base biologica sono reimmessi nel sistema attraverso processi come il compostaggio e la digestione anaerobica. Questi cicli rigenerano i sistemi viventi, come il suolo, che forniscono risorse rinnovabili per l'economia. I cicli relativi ai materiali tecnici sono invece impostati per recuperare e ripristinare prodotti, componenti e materiali attraverso strategie come il riutilizzo, la riparazione, la rigenerazione o, in ultima istanza, il riciclaggio. Con riferimento ai materiali tecnici il modello circolare sostituisce la figura del consumatore con quella di utente. Ove possibile i prodotti durevoli sono oggetto di affitto o condivisione. Terzo: rigenerare i sistemi naturali, non limitandosi a non danneggiare l'ambiente ma producendo un impatto positivo.





Il diagramma dei sistemi di Economia Circolare

## L'Economia circolare è sistemica

Il pensiero sistemico è parte integrante del modello di Economia Circolare e svolge il duplice ruolo di fornire, da un lato, il quadro concettuale e la chiave di lettura che consente di comprendere l'economia come parte di un insieme più ampio e, dall'altro, di rappresentare uno strumento utile per risalire alle radici dei problemi e individuare le soluzioni valutando preventivamente la rete di impatti a cascata e identificando nuove opportunità.

Nella visione sistemica che è alla base del pensiero circolare l'economia è un sistema all'interno di altri sistemi essendo inserita nella società e nella biosfera. L'obiettivo quindi è quello di proteggere e sviluppare il capitale nelle sue diverse forme, non solo economico-finanziario ma anche sociale e naturale. Nel momento in cui lo sviluppo del capitale economico-finanziario avviene a serio discapito del capitale sociale e naturale tanto che la crescita economica va ad intaccare le basi dell'ecosistema sociale e naturale di cui è parte, si genera una sorta di "anti-economia", che rileva i limiti di un modello economico che non funziona più per le imprese, per le persone e per l'ambiente.



ELLEN MACARTHUR FOUNDATION  
Systems and The Circular Economy

**"Se non riusciamo a vedere le sfere economica, sociale e ambientale come intimamente connesse, perderemo di vista la "big picture"; proprio come i ciechi dell'antica parabola buddista, che non riescono a riconoscere l'elefante toccandone le singole parti. E continueremo a mettere a rischio le nostre possibilità di prosperità futura"**

**Ellen MacArthur Foundation**

L'Economia Circolare non si riduce a una diversa modalità di gestione dei rifiuti ma è un cambiamento sistemico. Richiede un cambio di mindset e un nuovo paradigma che supera le dicotomie tra economia, benessere e ambiente per abbracciare la realtà nella sua complessità e multidimensionalità valutandone il funzionamento su tutte le scale - locale e globale, breve e lungo, individuale e collettivo - e considerando le interdipendenze tra i diversi sistemi nella consapevolezza che dal buon funzionamento di un sistema dipende anche il buon funzionamento degli altri. Come sottolineato dalla Ellen MacArthur Foundation, urge una nuova metafora del mondo: da "macchina" a "foresta". Occorre superare l'approccio riduzionista, dominante in particolare nell'Occidente, che induce a cercare di comprendere le cose analizzando le singole parti isolatamente, concependo il mondo come una macchina, prevedibile, comprensibile e controllabile. Ed evolvere verso una concezione del

mondo come "foresta": non un meccanismo isolato, avulso dall'ambiente in cui è inserito, di cui massimizzare l'efficienza a livello individuale, ma un ecosistema da salvaguardare e sviluppare nella sua efficacia complessiva, in equilibrio con tutto ciò che lo circonda. L'analogia con i sistemi viventi è un tema ricorrente nel pensiero di Michael Braungart, co-fondatore insieme a William McDonough del modello "Cradle to Cradle (C2C)" che rappresenta uno dei pilastri fondamentali dell'Economia Circolare come sotto descritto. Attraverso il racconto "La saggezza dell'albero di ciliegio", egli illustra come l'obiettivo finale dell'economia non dovrebbe essere la semplice efficienza delle singole parti quanto piuttosto l'efficacia complessiva del sistema. "Il ciliegio è solo una parte di un ecosistema naturale molto più grande e interdipendente ed è questa interdipendenza che conta. Ad esempio, i fiori del ciliegio non solo danno vita a una nuova generazione di ciliegi... forniscono anche cibo per i microrganismi che a loro volta nutrono il suolo e supportano la crescita della futura vita vegetale. Gli "output" - anzi "scarti" - di un processo (il ciliegio e i suoi fiori) sono diventati input per altri processi. Se visto isolatamente, ogni elemento all'interno di questo sistema naturale può essere altamente inefficiente. Ma, nel complesso, il sistema è straordinariamente efficace e non produce alcuno spreco.

Dobbiamo applicare la saggezza del ciliegio al mondo della produzione e del consumo. "

Seguendo i principi della biomimetica dobbiamo imparare dalla natura, che rappresenta l'unico modello reale che ha funzionato per periodi di tempo molto lunghi e dobbiamo dotarci, come suggerisce Joël De Rosnay, di una sorta di "macroscopio", strumento simbolico di un nuovo modo di vedere, comprendere e agire, capace di cogliere la "big picture", la visione sistemica, visualizzando le relazioni e le interdipendenze, senza limitarsi a concentrarsi sulle singole parti isolate.

Da "più con più" a "più con meno e meglio"

L'adozione del modello circolare richiede un cambio di paradigma. Occorre passare dall'attuale sistema di fare più con più a quello di fare più e meglio con meno. L'obiettivo è infatti quello di riprogettare il sistema in modo da spezzare il binomio tra crescita economica globale e consumo di risorse finite. In questo passaggio gioca un ruolo fondamentale il design, la fase di ideazione e progettazione dei prodotti, servizi, processi e modelli di business. Si tratta di concepire modelli nuovi che fin dalla nascita siano intenzionalmente circolari. In questo processo la tecnologia e l'utilizzo di nuovi materiali sono di grande supporto. Le tecnologie digitali favoriscono i processi di virtualizzazione e trasparenza. L'introduzione dell'intelligenza artificiale nella fase di progettazione, nella creazione dei modelli di business e nei processi consente di sostenere e accelerare la transizione circolare. Tuttavia è fondamentale accompagnare la transizione con un cambiamento culturale. Serve un cambio di mentalità e sono necessarie nuove competenze. Prime fra tutte il pensiero sistemico e la capacità di gestione della complessità così come la creatività e immaginazione, la capacità di pensare "out of the box", fuori dagli schemi precostituiti.

Non è sufficiente il riciclaggio, occorre ambire ad un livello superiore. A fare "più e meglio con meno" attraverso l'innovazione e l'upcycling, ovvero la trasformazione di sottoprodotti, materiali di scarto, prodotti inutili o indesiderati in nuovi materiali o prodotti con nuove funzionalità e maggiore valore aggiunto, come valore artistico o valore ambientale.

L'economia circolare abbraccia e sospinge la leggerezza propria del Macro Trend Intangibles, basandosi sulla dematerializzazione, sul ripensamento del concetto di proprietà e sul passaggio dall'efficienza di risorse alla sufficienza di risorse, in un'ottica di valutazione dell'efficacia complessiva del sistema e di considerazione dei diversi tipi di capitale, delle diverse dimensioni e delle diverse scale.



---

**"Sulla base dell'attuale modello lineare, la domanda di materie prime sarebbe destinata a raddoppiare entro il 2050 solo per mantenere gli attuali livelli di crescita economica. L'obiettivo è slegare la crescita economica globale dal consumo di risorse."**

**PACE**  
**(Platform for Accelerating the Circular Economy)**

---

La circolarità è rigenerativa “by design”: il modello “Cradle to Cradle”

A differenza del modello lineare che è basato sul concetto di estrazione e esaurimento delle risorse, il modello circolare è rigenerativo “by design”. Esso supera il concetto di “fine vita”, si sposta verso l'utilizzo di energie rinnovabili, elimina l'uso di sostanze chimiche tossiche che compromettono il riutilizzo e il ritorno alla biosfera e mira alla eliminazione dei rifiuti innovando la progettazione dei materiali, prodotti, sistemi e modelli di business. Andando oltre le cosiddette 4 R (Riciclare, Ridurre, Recuperare e Riutilizzare), legate ad un concetto di riduzione dei danni ambientali, l'economia circolare adotta il modello “cradle to cradle” o C2C (“Dalla culla alla culla”), fondato dall'architetto americano William McDonough insieme al chimico tedesco Michael Braungart, in base al quale prodotti e processi sono concepiti non solo per “fare meno male”, ma per “fare meglio” alle persone e al pianeta. L'idea che ne è alla base è apparentemente banale ma rivoluzionaria: gli uomini possono avere un impatto positivo, e non semplicemente non negativo, sull'ambiente. L'espressione “Dalla culla alla culla”, coniata dall'architetto svizzero Walter Stahel negli anni Settanta, rimanda alla nota espressione “dalla culla alla tomba”, sostituendo il concetto di fine vita con quello di rigenerazione e sottintendendo anche una prospettiva intergenerazionale (dalla nascita di una generazione alla nascita della generazione successiva) rispetto al sistema attuale che si focalizza sui bisogni della generazione corrente (dalla nascita alla morte).

Il cradle to cradle è un approccio biomimetico alla progettazione di prodotti e processi, che modella l'industria umana sui processi naturali. Esso distingue tra biosfera e tecnosfera. Il metabolismo biologico della natura viene assunto a modello per sviluppare un flusso di “metabolismo tecnico” dei materiali industriali. Così come i materiali biologici sono nutrimento per la biosfera, quelli industriali lo sono per la tecnosfera. Alla fine non vi sono rifiuti, perché tutto diviene “nutrimento” per una delle due sfere (waste = food), rientrando in circolo all'infinito.

Il C2C è diventata una certificazione, rilasciata dal Cradle to Cradle Products Innovation Institute (C2CPII), che accompagna i produttori nella progettazione e realizzazione di prodotti in grado di generare un impatto positivo sulle persone e sul pianeta.

---

**“La nostra missione non è minimizzare i danni, ma fare del bene al pianeta che abitiamo. Creare prodotti tossici e inquinanti è soprattutto un insulto alla qualità.”**

**Michael Braungart**

---

Performance economy: dai prodotti ai servizi

Sono molteplici le scuole di pensiero che hanno contribuito e contribuiscono a definire e sviluppare il framework più generale e olistico dell'Economia circolare. Accanto al modello cradle to cradle, che ha ispirato il doppio ciclo di metabolismo che caratterizza il diagramma cosiddetto “a farfalla” del sistema di economia circolare sopra riportato, vi è la performance economy di Walter Stahel, ovvero un modello economico che pone al centro “la vendita di beni e molecole come servizio o la fornitura di garanzie di funzionamento”. Nella performance economy i produttori mantengono la proprietà dei beni e ne vendono l'utilizzo come servizio. Essa comporta il passaggio da un'economia di consumo a una di prestazione e dal concetto di prodotto a quello di servizio. Il “consumatore” si trasforma in “utente”, non acquistando l'oggetto, ma l'utilizzo dell'oggetto stesso o il risultato.

Come spiega lo stesso Stahel, in parte già viviamo in un'economia della performance. Ogni volta che prendiamo un taxi, prenotiamo una camera d'albergo o un biglietto del treno, stiamo acquistando l'utilizzo e non l'oggetto stesso. Il medesimo paradigma può essere applicato anche ai beni intangibili. Ad esempio Novartis già oggi vende la performance di alcuni dei suoi costosi farmaci contro il cancro, nel senso che se dopo la somministrazione del farmaco al paziente non vengono riscontrati i risultati Novartis ne rimborsa il costo. Lo stesso Stahel evidenzia però che il modello funziona se l'attore economico mantiene oltre alla proprietà anche il controllo del bene. Altrimenti c'è il rischio di utilizzo non corretto e vandalismo. Ad esempio, nel noleggio dell'auto, in fase di restituzione l'auto viene controllata e in caso di danni l'utente li deve pagare, mentre negli attuali sistemi di sharing economy free-float non sussiste tale controllo e si assiste a una serie di abusi in quanto gli utenti trattano questi mezzi (biciclette, scooter e anche auto) come articoli di consumo e non come beni da custodire.

Secondo il pensiero di Stahel, la performance economy è il modello di business più sostenibile dell'Economia circolare perché comporta una internalizzazione della responsabilità dei costi di produzione, dei rischi e dei rifiuti, riducendo i costi di transazione e aumentando le opportunità di profitto attraverso soluzioni di sistema, sufficienza ed efficacia.

I modelli di business basati sul nuovo paradigma del “Product as a Service” si concentrano sull'estensione della durata di servizio di beni, componenti e infrastrutture, creando il massimo valore di utilizzo possibile per il più lungo periodo di tempo possibile attraverso il riutilizzo, la rigenerazione, l'aggiornamento tecnologico o la condivisione.

## L'Economia circolare è resiliente

La visione sistemica che si applica al sistema economico complessivo è declinabile al livello di singola azienda. Secondo i principi dell'economia circolare, anche al sistema-azienda deve essere applicata la "saggezza del ciliegio", non cercando di massimizzare l'efficienza delle singole parti considerandole isolate e avulse dall'ambiente in cui sono inserite, ma ricercando la massima efficacia del sistema nel suo insieme (visione trasversale) e nel suo rapporto dialettico con il contesto esterno di riferimento (sintonia).

Ecco che torna la dialettica tra il dentro e il fuori. L'azienda deve essere "socchiusa", favorendo l'interscambio e la sintonia con l'ambiente che la circonda. Le aziende che sopravvivono più a lungo non sono necessariamente le più grandi o quelle che generano maggiori profitti, ma quelle che si adattano meglio al loro contesto. Alla luce del continuo cambiamento dell'ambiente esterno e della crescente complessità e incertezza delle sfide future, la resilienza è destinata ad essere sempre più un fattore critico di successo.

La transizione dal modello di business lineare a quello circolare aumenta la resilienza del sistema ai diversi livelli, riducendone gli attuali profili di vulnerabilità su un duplice fronte. Innanzitutto sul fronte ambientale. Trasformando infatti le modalità di produzione e utilizzo dei beni, si riducono sensibilmente le emissioni di gas a effetto serra, contribuendo a contenere gli effetti della crisi climatica. Ma anche sul piano economico. Riducendo la dipendenza del sistema dal consumo di risorse scarse si riduce infatti il grado di esposizione a shock economici legati a interruzioni o cambiamenti dirompenti nei flussi delle materie prime. In assenza di interventi e di passaggio dalla linearità alla circolarità dei modelli, entrambe queste forme di vulnerabilità, ambientale e economica, così come le forme di vulnerabilità ad esse collegate, sarebbero destinate a crescere. Abbracciare i principi dell'economia circolare consente di rafforzare la resilienza per la generazione corrente e per quelle future.

## L'Economia circolare è collaborativa

Il passaggio dal modello lineare a quello circolare comporta un cambiamento sistemico che richiede una serie di nuove competenze e lo sviluppo di nuovi modi di pensare. Pertanto ai fini della transizione circolare risulta efficace la creazione di collaborazioni in forma sia di privato-pubblico sia di privato-privato con una pluralità di partner esterni, quali centri di ricerca, università, incubatori, altre imprese o start-up. Le partnership possono estendersi anche ad altri settori, con la formazione di ecosistemi di imprese appartenenti a settori diversi. In effetti i rifiuti di un settore possono essere la materia prima di un altro settore. Così come la collaborazione con altri settori favorisce la contaminazione di competenze e know-how.

Ai fini del sostegno della transizione circolare risulta importante anche il ruolo degli stakeholder che, attraverso la crescente adesione a valori di sostenibilità e circolarità, generano un effetto spinta nel processo di cambiamento. Stakeholder sia esterni, in particolare i clienti ma anche ad esempio gli investitori, sia interni quali i dipendenti. Pertanto diventano centrali il commitment dei vertici aziendali, la formazione del capitale umano e la creazione di una nuova cultura, di un nuovo linguaggio e di nuove metriche. Occorre fondere le metriche tradizionali con metriche che misurino lo stadio raggiunto dall'azienda nel suo "journey" verso la piena circolarità. Lo stesso Walter Stahel nel suo libro "The Circular Economy - A user's guide" ha sottolineato la centralità della leadership e del cambiamento culturale, riprendendo una citazione di Saint-Exupéry: "Se vuoi costruire una barca, per prima cosa devi creare il desiderio del mare". È fondamentale sviluppare all'interno del sistema-azienda allargato una "visione circolare".

## Impatti sul settore assicurativo: i "vantaggi circolari" per le Assicurazioni

Dopo aver analizzato i tratti salienti del modello di Economia circolare, approfondiamo ora il ruolo che il settore assicurativo può svolgere nella transizione circolare e come l'adozione su larga scala dei principi di circolarità possa impattare sul suo processo di creazione del valore.



WORLD ECONOMIC FORUM  
To Build Resilience We Must Go Circular

---

**“Per l’economia circolare, come per il climate change, le informazioni ci sono ma manca un marketing convincente. Noi, le persone, siamo la circular economy”**

**Walter Stahel**

---

Il settore assicurativo può giocare un importante ruolo di volano del modello circolare sostenendo e promuovendo la transizione verso l'economia circolare attraverso le sue attività "core" di investimento e underwriting nonché attraverso una funzione di "education" e di sensibilizzazione verso i valori e i concetti della circolarità. In questo modo può contribuire allo sviluppo di un'economia che crei benefici per la società e per l'ambiente, contrastando gli effetti del cambiamento climatico. In effetti la stessa tassonomia stabilita a livello di Unione Europea per gli investimenti sostenibili definisce "green" le attività atte a dare un contributo sostanziale ad almeno uno di sei obiettivi ambientali tra i quali è inclusa l'economia circolare. Sul fronte degli investimenti le compagnie di assicurazione possono essere partner e investire in soggetti che intendano sviluppare modelli di business circolare. Mentre sul fronte dell'underwriting possono ideare nuovi tipi di prodotti e servizi concepiti per l'economia circolare e introdurre nei meccanismi di pricing e selezione forme di incentivazione verso l'adozione dei principi di circolarità.

Ma quali sono le opportunità che l'economia circolare offre alle compagnie di assicurazione e quali i benefici, quelli che Accenture definisce i "vantaggi circolari"?

Per il settore finanziario in generale e assicurativo in particolare la transizione verso l'economia circolare sarà un cambiamento di grande portata. È fondamentale che il settore assicurativo comprenda la differenza tra pensiero lineare e circolare e sviluppi, al suo interno o attraverso partnership, le competenze per capire come un business che ha adottato un modello circolare genererà un maggiore potenziale economico e definirà nuove metriche di misurazione del valore. Una volta sviluppata una "visione circolare", potrà incorporare il pensiero circolare nelle proprie strategie, nei modelli di business, nei prodotti e nei processi.

Servono infatti nuovi modelli di business che favoriscano un utilizzo efficace delle risorse e la sostituzione di beni con servizi. Occorre introdurre la circolarità fin dalla progettazione, assegnando un ruolo centrale alla fase di design.

Le compagnie assicurative hanno l'opportunità di ripensare i propri modelli di business alla luce dei principi dell'economia circolare. Innanzitutto adottando il nuovo paradigma del "product as a service". Il modello, che rappresenta un'alternativa al "buy and own", prevede la trasformazione dei prodotti in servizi. I prodotti sono utilizzati da uno o più utenti attraverso un sistema di leasing o rental o pay-per-use. Nell'ambito di tali modelli i clienti si trasformano da consumatori a utenti, ottenendo vantaggi in termini di flessibilità e tranquillità, avendo la possibilità di avere ogni giorno un bene diverso in funzione dei bisogni e delle mode ed essendo liberi da incertezze e responsabilità per la manutenzione e riparazione dei prodotti e per i costi dei rifiuti a fine vita. I produttori e gestori dei beni che vendono prestazioni in luogo di prodotti passano da un'ottimizzazione lineare della produzione in ottica di efficienza a una cultura della gestione patrimoniale in ottica di efficacia. Mantengono la proprietà delle risorse incorporate, ottenendo la sicurezza delle risorse per il futuro e maggiore resilienza a fronte di possibili shock. Sopportano "il costo totale della proprietà", internalizzando i costi dei rischi e dei rifiuti e avendo così l'opportunità di generare valore economico attraverso la prevenzione e la gestione delle tematiche relative a affidabilità del prodotto, riparabilità, riusabilità e longevità, innovando grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie e dei nuovi materiali.

Accanto al modello di business del "product as a service", la società di consulenza Accenture individua altri quattro modelli di business per un'economia circolare che possono essere combinati tra loro, quali:

- "Circular supply chain": il modello prevede di approvvigionarsi da fonti rinnovabili o ricorrere all'utilizzo di risorse biodegradabili o riciclabili in sostituzione delle risorse a unico ciclo di vita, abbattendo le esternalità e riducendo i rifiuti (diffuso soprattutto tra le aziende che producono generando un forte impatto ambientale);
- "Recovery & Recycling": il modello prevede di recuperare il valore intrinseco di un prodotto prima che arrivi al fine vita privilegiando cicli produttivi corti e multipli;
- "Product life extender": il modello incentiva le aziende ad estendere la vita utile dei prodotti attraverso la riparazione, l'aggiornamento o la rivendita;
- "Sharing platform": il modello promuove forme di collaborazione tra utenti di prodotti attraverso piattaforme di proprietà dell'azienda che consentono un maggior tasso di utilizzo dei prodotti attraverso la condivisione dell'uso o accesso o proprietà.

I principali "vantaggi circolari" per le compagnie assicurative consistono innanzitutto in un aumento della fidelizzazione dei clienti. Infatti la trasformazione dei prodotti in servizi con la conseguente trasformazione dei clienti da consumatori a utenti comporta il passaggio da una transazione "one-off" a una relazione continuativa che accompagna il cliente nella sua vita quotidiana creando un rapporto di partnership, un "noi", che rafforza e rende più profondo e duraturo il legame tra compagnia e cliente, ancor

---

**"Il movimento dell'economia circolare ha fatto molta strada negli ultimi cinque anni ma non abbiamo ancora raggiunto il punto di svolta. Il vantaggio circolare richiede una fondamentale riprogettazione del business as usual"**

**Accenture, "Realizing the circular advantage", 2020**

---

più se accompagnato da una condivisione di valori di circolarità e sostenibilità anche attraverso l'incentivazione di comportamenti nuovi ispirati al pensiero circolare. Inoltre, possono internalizzare i benefici di produttività derivanti da una gestione circolare dello stock di risorse attraverso l'internalizzazione progressiva di fasi della catena del valore che riguardino la gestione dei beni, la loro qualità, riparabilità e longevità, intervenendo fin dalla fase di progettazione, facendo leva su digitalizzazione, tecnologie emergenti, nuovi materiali e creatività e combinando tra loro i diversi elementi. Possono ripensare lo strumento assicurativo in ottica di risposta ai diversi bisogni di protezione del bene nelle diverse fasi del suo ciclo di utilizzo. Possono inoltre trasformare i servizi in ecosistemi di servizi sviluppando partnership, coinvolgendo stakeholder e generando nuovi fonti di crescita e creazione di valore economico oltre che leve di ulteriore fidelizzazione. Un altro importante vantaggio riguarda la gestione dei rischi. L'adozione del modello circolare rende infatti le strategie e i modelli di business più resilienti nel tempo, meno vulnerabili a possibili shock futuri.

Tuttavia per cogliere il pieno potenziale della trasformazione circolare, è necessario "chiudere il cerchio", non adottare iniziative su piccola scala e focalizzarsi su aspetti singoli e di superficie, come ad esempio il riciclo, ma realizzare il cerchio completo abbracciando il nuovo approccio come un cambiamento sistemico, adottando una visione circolare che favorisca la creazione di una nuova cultura aziendale all'insegna del pensiero circolare e dia vita a un ecosistema di partner, fornitori e mercati capaci di valorizzare i principi di circolarità.



## FOCUS ON...

### ► "Build Back Better": E' ora di fare un passo avanti e non indietro

Per assicurare che la ripresa economica dopo la crisi da Covid-19 possa essere duratura e resiliente è necessario che le misure adottate siano progettate con l'obiettivo di "build back better", ovvero di "ricostruire meglio", evitando di ripristinare il business as usual ma ponendo le basi per un modello nuovo più sostenibile dal punto di vista ambientale e sociale.

Il concetto di "building back better" è nato nel contesto del recupero e della ricostruzione da disastri fisici, con un'enfasi sull'effettuazione di investimenti preventivi volti a migliorare la resilienza e ridurre il costo dei disastri futuri. Tuttavia, è stato ampiamente ripreso nell'ambito della gestione della fase post Covid-19 poiché, come spiega l'OECD nel documento "Building Back Better: a sustainable, resilient recovery after Covid-19", anche nell'ambito dell'attuale crisi globale è fondamentale innescare investimenti e cambiamenti nei comportamenti atti, da un lato, a ridurre la probabilità di futuri shock e, dall'altro, a aumentare la resilienza del sistema nel caso in cui tali shock si dovessero manifestare nella forma di cambiamento climatico o malattie o una combinazione di questi o altri fattori. Nell'ambito del documento OECD sopra richiamato, le misure volte al "building back better" sono accomunate dall'urgenza di incorporare prospettive di più lungo periodo e coinvolgono più dimensioni tra cui l'accelerazione del percorso di adesione ai principi di economia circolare.

In effetti nel giugno 2020 più di 50 leader mondiali, tra cui amministratori delegati di alcune delle più grandi aziende a livello globale, decisori politici, accademici e altri personaggi influenti, hanno sottoscritto la dichiarazione "A solution to build back better: the circular economy", nella quale riconfermano il loro impegno a costruire un'economia circolare e invitano le imprese e i governi di tutto il mondo ad unirsi nel percorso verso l'adozione dei principi di circolarità. Tale dichiarazione è stata promossa dalla Ellen MacArthur Foundation per chiedere azioni volte ad accelerare la trasformazione circolare in risposta agli impatti devastanti dell'emergenza pandemica e alle sfide globali come i cambiamenti climatici e l'inquinamento. La dichiarazione propone l'economia circolare come soluzione per "ricostruire meglio", combinando le opportunità di crescita economica con i benefici per l'ambiente e per la società nel suo complesso. Per fare un passo avanti e non indietro.

Nel marzo 2020 la Commissione Europea, prendendo le mosse dai lavori svolti dal 2015, ha adottato un nuovo Piano di azione per l'economia circolare, uno degli elementi chiave del Green Deal Europeo, il nuovo programma per la crescita sostenibile in Europa.



OECD  
Building Back Better: a Sustainable, Resilient Recovery After Covid-19



## Macro trend in a glance • ECONOMIA CIRCOLARE



### I DRIVER DEL CAMBIAMENTO

- Limitatezza delle risorse naturali e emergenza climatica
- Pressioni demografiche a livello globale
- Crescente polarizzazione sociale
- Digitalizzazione e nuove tecnologie come fattori abilitanti e di accelerazione
- Evoluzione normativa e regolamentare a livello europeo
- Partnership tra pubblico e privato
- Pressioni da parte di stakeholder, in particolare dai clienti



### GLI IMPATTI SUL SETTORE ASSICURATIVO

#### Sul Sistema

- Cambiamento di mindset con sviluppo del pensiero sistemico
- Circolarità fin dalla progettazione
- Evoluzione verso la coesistenza
- Nuovo paradigma del "Product as a Service"
- Aumento della Resilienza del sistema economico, sociale e naturale

#### Sui Clienti

- Sostituzione di prodotti con servizi
- Coinvolgimento e inclusione nella transizione verso il modello circolare



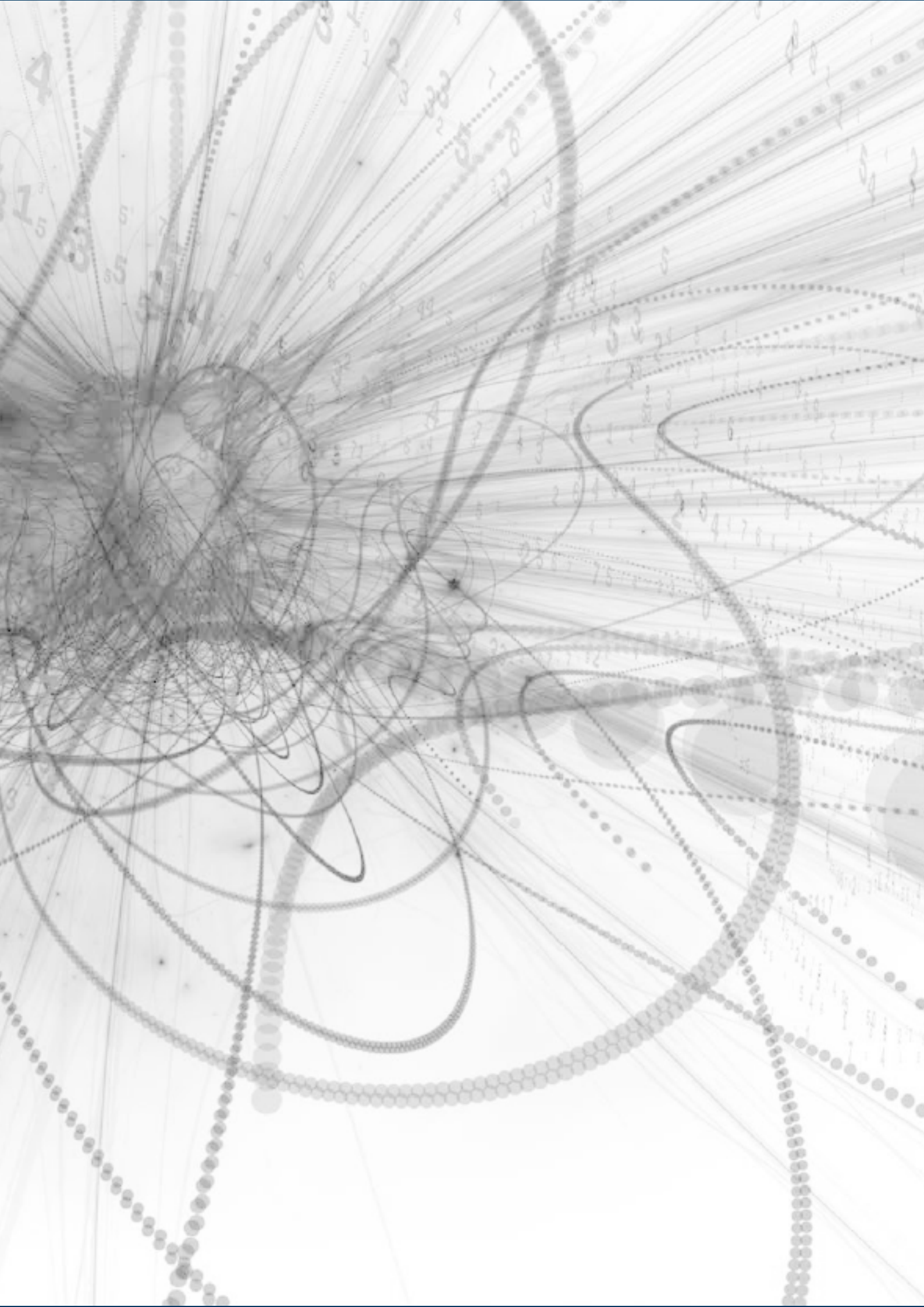
#### OPPORTUNITA'

- Adozione di una "visione circolare" realizzando il cerchio completo attraverso la creazione di una cultura circolare e il disegno dei propri modelli di business alla luce dei principi di circolarità (circolare "by design")
- Creazione di nuovi fonti di crescita e di valore economico attraverso l'incorporazione del modello circolare in ogni fase della catena del valore, la creazione di partnership e il coinvolgimento degli stakeholder
- Supporto alla transizione verso l'economia circolare attraverso attività di investimento, underwriting, education e incentivazione di comportamenti circolari
- Ripensamento dello strumento assicurativo in ottica di risposta ai diversi bisogni di protezione del bene nelle diverse fasi del suo ciclo di utilizzo
- Aumento della fedeltà dei clienti attraverso la trasformazione del 'prodotto assicurativo' in un 'ecosistema di servizi a tutto tondo'
- Aumento della resilienza della propria strategia e modello di business attraverso un approccio sistemico e circolare



#### RISCHI

- Sottovalutazione del trend e perdita leadership/quote di mercato per mancato supporto a economia circolare e mancata adozione modelli di business circolari
- Rischio reputazionale per mancato supporto e mancata considerazione nei propri criteri di investimento e underwriting



Hanno partecipato alla predisposizione del presente Quaderno:

*Liliana Cavatorta*

Capo Progetto - Responsabile Emerging and Reputational Risk

*Gianluca Rosso*

Emerging and Reputational Risk

*Prof. Egeria Di Nallo*

già Direttore del Dipartimento di Sociologia dell'Università di Bologna

*Marco Lanzoni*

SCS Consulting

Il Gruppo di lavoro si è avvalso del supporto del Tavolo Tecnico dell'Osservatorio R&ER e della sponsorship della funzione Risk Management nella persona di Gian Luca De Marchi.



[unipol.it](http://unipol.it)

Unipol Gruppo S.p.A.  
Sede Legale  
Via Stalingrado, 45  
40128 Bologna