



**Dossier**  
**Le leve dello sviluppo**



# La ripresa passa per l'integrazione tra innovazione e sostenibilità

**Lo studio.** Secondo Deloitte solo una strategia d'impresa fondata sull'innovability potrà consentire una crescita della competitività. Servono investimenti in R&S e open innovation anche nelle Pmi e nuove competenze, ma resta l'ostacolo della cattiva burocrazia

Pagina a cura di Chiara Bussi

Innovazione e sostenibilità. Due svolte che la pandemia ha contribuito ad accelerare, ma anche pilastri per la ripartenza dell'economia, se combinati all'interno della strategia d'impresa. Una sprita a doppio effetto, che Deloitte chiama innovability, e filo rosso che lega le misure previste nel Piano di rilancio italiano finanziato da Bruxelles. «L'innovazione - spiega Fabio Pompei, Cco di Deloitte Central Mediterranean - oggi incarna un valore aggiunto solo se è a servizio della sostenibilità. E del resto gli obiettivi di sostenibilità che ci poniamo sono così ambiziosi che solo facendo leva sulle tecnologie e le innovazioni più avanzate potremmo raggiungerli. Per questo l'integrazione delle due dimensioni è strategica per il futuro del business: l'una non potrà prescindere dall'altra e si dovranno sviluppare in un rapporto di simbiosi».

La strada al momento è ancora in salita anche se l'attenzione alle due tematiche è crescente. Secondo una recente indagine condotta dalla società di consulenza oltre il 20% delle aziende italiane intende aumentare gli investimenti in digitalizzazione, innovazione e sostenibilità ambientale nei prossimi 12 mesi e più del 60% manterrà i piani

previsti in questi ambiti. Ma solo un'azienda su quattro (in prevalenza di grandi dimensioni) ha definito una strategia integrata di innovazione e sostenibilità. Tra queste il 18% presenta obiettivi dichiarati e misurati, mentre nel 7% dei casi non è previsto un sistema di monitoraggio. «Non tutte - fa notare Pompei - hanno compreso che la sostenibilità non è solo uno slogan per fare marketing ma una reale necessità che trasformerà in maniera radicale il modo di fare impresa». Per centrare gli obiettivi di transizione ecologica, aggiunge Andrea Poggi, Innovation leader di Deloitte North-South Europe «non è sufficiente affiancare sostenibilità e innovazione, ma è fondamentale sviluppare tra i due ambiti una relazione di complementarità strategica: le due funzioni devono andare di pari passo, con la stessa visione e gli stessi obiettivi». Un esempio? La transizione alla mobilità elettrica o l'economia ad idrogeno. Oggi l'energia usata per alimentare le auto elettriche o per produrre alcune tipologie di idrogeno è ancora prodotta da

fonti combustibili inquinanti. «Solo quando verrà ottenuta esclusivamente da fonti rinnovabili - precisa Poggi - innovazione e sostenibilità saranno totalmente allineate e viaggeranno verso la stessa direzione».

Tra i fattori più importanti a supporto dell'innovazione sostenibile le aziende del campione citano la semplificazione delle pratiche burocratiche (45%) e l'approvazione di leggi a supporto (31%). «Le imprese, compreso le Pmi - sottolinea Poggi - non possono più prescindere da investimenti in Ricerca e Sviluppo e in open innovation, anche con la collaborazione di start up. Dall'efficienza dei processi di trasferimento tecnologico dipenderà la loro capacità di innovazione e la loro competitività». È auspica un meccanismo di incentivi fiscali per sviluppare un contesto più favorevole all'innovazione orientato agli obiettivi di sostenibilità. Per compiere il salto dell'innovability serviranno anche nuove competenze. Solo nel 19% delle aziende è presente un responsabile di innovazione e sostenibilità, mentre il 40% intende inserire questa figura. «Le sole competenze tecnico-scientifiche - dice Poggi - non basteranno più: servirà un mix con le scienze umane e sociali per far sì che lo sviluppo tecnologico sia orientato in modo efficace al servizio delle persone. Il sistema italiano

dovrà orientarsi a una maggiore contaminazione dei saperi».

Tra gli ostacoli sulla strada dell'innovazione sostenibile le imprese citano soprattutto i costi troppo elevati (35%) o la mancanza di fondi (33% per cento). Con il Next Generation Eu non ci sono più alibi. «La Ue - dice Pompei - ci ha dato un grandissimo stimolo e la capacità finanziaria per dare concretezza all'innovability». E cita la de-

cisione di Bruxelles di destinare il 37% del pacchetto alla lotta ai cambiamenti climatici e di finanziarlo in parte con l'emissione di green bond. In Italia, ricorda Pompei, la transizione ecologica ha dato impulso a numerose iniziative, come dall'ecobonus agli incentivi per la produzione di energia da fonti rinnovabili, supportate da una dote da 57 miliardi, tra Next Generation Eu e fondo complementare, per progetti sostenibili. Nella missione 2 del Piano italiano sono inoltre stanziati 250 milioni di euro per start up e venture capital attivi nella transizione ecologica, «a dimostrazione dell'impegno delle istituzioni verso l'ecosistema dell'innovazione e della sostenibilità».

L'esito della partita, sottolinea Pompei, dipenderà dalla capacità di spesa. Le premesse non sono buone. L'ultima relazione della Corte dei Conti Ue vede infatti l'Italia fanalino di coda in Europa per l'assorbimento dei fondi strutturali. «Oggi siamo nella condizione estrema di non poter permettere un errore simile», dice Pompei, precisando che un altro banco di prova sarà l'attuazione delle riforme in programma, «per liberarsi dalla morsa della burocrazia». Da questo cambio di passo, conclude, «dipende la concreta realizzazione del piano di rilancio».

**IMPRESE VIRTUOSE**

**25%**

**Pionieri**  
Quota di aziende italiane che hanno definito una strategia integrata di innovazione e sostenibilità secondo la survey di Deloitte. Tra queste il 18% ha messo a punto una strategia con obiettivi mirati e diffusi, mentre nel 78% del campione esiste una strategia integrata e diffusa gli obiettivi non vengono efficacemente monitorati

**La fotografia**

**GLI INVESTIMENTI PREVISTI**

Nei prossimi 12 mesi come cambieranno gli investimenti nella seguenti aree?  
Dati in percentuale



**Digitalizzazione processi aziendali**

Innovazione

Sostenibilità ambientale

Macchinari e attrezzature

Sviluppo/potenziamento forza lavoro

Internazionalizzazione

Miglioramento della supply chain/logistica integrata

Valorizzazione della parità di genere e inclusione sociale

Immobili e infrastrutture fisiche

**I FATTORI TRAINANTI**

Quali sono i fattori più importanti per supportare un'innovazione sempre più sostenibile? Dati in %



**GLI OSTACOLI**

Quali sono i principali ostacoli nel portare avanti progetti di innovazione sostenibile? Dati in %



Fonte: Deloitte, survey su un campione di 301 aziende italiane

## Tre tasselli per dare forma a un nuovo paradigma

**L'esperta**

Federica Doni (Bicocca)

«Non sempre l'innovazione va di pari passo con la sostenibilità. Perché il binomio funzioni lo scatto innovativo deve avere un doppio effetto: produrre non solo un vantaggio competitivo, ma anche migliorare le prestazioni ambientali e sociali». A parlare è Federica Doni, docente di economia aziendale all'Università Bicocca di Milano e direttrice insieme a Carla Giulotta del master Sifim (Sostenibilità in diritto, finanza e management).

Il Covid ha rappresentato per le imprese il momento della verità: «Quelle che avevano già effettuato o programmato investimenti in nome della sostenibilità - spiega Doni - hanno proseguito in questa direzione. Proprio il cammino sostenibile ha rese più capaci di affrontare l'emergenza». Per altre, spesso di più piccole dimensioni, la pandemia ha costretto a concentrarsi su altre priorità rinviando i piani sostenibili.

Per tutte, però, la rotta è ormai segnata e la sostenibilità - supportata dall'innovazione - è diventata il nuovo paradigma grazie a una serie di tasselli provenienti da Bruxelles che si stanno sistemando nel mosaico per dare vita a un ecosistema più favorevole. A cominciare dal Next Generation Eu che promuove la transizione sostenibile (verdemano solo), con incentivi concreti, tra sovvenzioni e prestiti. L'altro tassello è il regolamento Ue del 2020 sulla tassonomia delle attività compatibili, la prima al mondo, che entrerà in vigore dal 2022. «Per essere considerata compatibile con l'ambiente - spiega Doni - un'impresa dovrà rispettare sei obiettivi e tre criteri. Le

nuove regole faranno chiarezza sull'identità delle imprese sostenibili e indirizzeranno gli investimenti verso quelle che rispetteranno la definizione». Una maggiore consapevolezza sul valore della sostenibilità «che non è solo un ritorno di immagine ma ha effetti positivi sulla competitività e sulla strategia». Il terzo tassello è la revisione della direttiva Ue sulla rendicontazione delle aziende quotate indipendentemente dalle dimensioni, ma è prevista una procedura semplificata per le Pmi. Anche quelle non quotate dovranno fornire informazioni sui parametri ESG, ma la soglia dei dipendenti di fatturato sarà frutto del negoziato. «Si tratta di un passo avanti significativo - dice

Doni - che secondo le stime dovrebbe riguardare circa mille imprese italiane e stimolerà altre realtà più piccole a seguire in modo volontario questa strada». Finora, secondo la Consob, hanno pubblicato la Dnf 153 società quotate. In 11 hanno compiuto anche un passo più avanti, affiancando un Rapporto Integrato o di sostenibilità. Redigere una rendicontazione di questo tipo, fa notare la docente, «non è solo un atto obbligato o un passaggio formale ma una presa di coscienza del percorso fatto, messo nero su bianco, e un'impostazione dei passi futuri con target realistici e di medio-lungo termine».

Tra i tre pilastri dell'acronimo ESG

**L'accelerazione arriverà con i fondi Ue, la tassonomia delle attività ecologiche e le regole sulla Dnf**

(ambientale, sociale e governance) il primo è quello su cui inizialmente si sono concentrate le imprese. «Le scelte future - spiega Doni - riguarderanno soprattutto l'economia circolare e il consumo energetico». La Sd sociale è invece il pilastro che ha avuto il maggiore impulso con il Covid. «Il benessere dei dipendenti - afferma - è diventato centrale. Questa tendenza è destinata ad accentuarsi sempre di più con iniziative di welfare aziendale o con la ricerca di soluzioni di smart working per consentire una maggiore conciliazione tra famiglia e lavoro». Sul fronte della governance le iniziative riguarderanno un maggiore coinvolgimento del cda e la nomina di un rappresentante della sostenibilità in azienda. Tra i settori trainanti per la svolta innovativa e sostenibile, conclude, «ci saranno l'agroalimentare e la mobilità», in prima linea nel Recovery Plan italiano.