



Libera Università Internazionale Degli Studi Sociali "Guido Carli"

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Management delle PMI

**INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ NELLE  
PICCOLE E MEDIE IMPRESE: SFIDE E  
OPPORTUNITÀ DEL PIANO NAZIONALE DI  
RIPRESA E RESILIENZA.**

Relatore

**PROF. FABIO CORSICO**

Candidato

**ALFONSO NAPPO**

Matricola 236721

ANNO ACCADEMICO 2020 · 2021

# INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>3</b> -
<b>CAPITOLO 1 – INNOVAZIONE</b> .....	<b>5</b> -
1.1    COS'È L'INNOVAZIONE.....	5 -
1.2    LE FONTI DELL'INNOVAZIONE .....	7 -
1.3    LE TIPOLOGIE DI INNOVAZIONE .....	9 -
1.4.1 <i>Di prodotto e di processo</i> .....	9 -
1.4.2 <i>Incrementale e radicale</i> .....	10 -
1.4    INNOVAZIONE NELLE PMI ITALIANE.....	12 -
1.5    INNOVAZIONE E OBIETTIVI ESG .....	14 -
<b>CAPITOLO 2 – SOSTENIBILITÀ</b> .....	<b>16</b> -
2.1 COS'È LA SOSTENIBILITÀ .....	16 -
2.2 LE TIPOLOGIE DI SOSTENIBILITÀ .....	17 -
2.2.1 <i>Sostenibilità ambientale</i> .....	18 -
2.2.2 <i>Sostenibilità economica</i> .....	19 -
2.2.3 <i>Sostenibilità sociale</i> .....	19 -
2.4 SOSTENIBILITÀ NELLE PMI ITALIANE.....	20 -
<b>CAPITOLO 3 – ANALISI DEL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA</b> .....	<b>22</b> -
<b>CAPITOLO 4 – CASE STUDY ESI S.P.A.</b> .....	<b>26</b> -
4.1 ESI S.P.A. ....	26 -
4.2 INTERVISTA AL CFO DI ESI S.P.A. - FRANCESCO PASSERETTI .....	27 -
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>26</b> -
<b>SITOGRAFIA</b> .....	<b>33</b> -
<b>ALTRE FONTI</b> .....	<b>34</b> -

## **INTRODUZIONE**

Ho pensato di rendere protagoniste del mio elaborato le Piccole e Medie Imprese (PMI), rappresentando queste ultime il motore propulsivo dell'economia italiana e, soprattutto in questo periodo storico caratterizzato dalle difficoltà conseguenziali alla pandemia di Covid-19, le più adatte a fronteggiare le nuove sfide dell'economia mondiale, data la loro struttura flessibile che consente esse un miglior adattamento alla turbolenza degli attuali scenari mondiali.<sup>1</sup>

In Italia, le società che soddisfano i requisiti di PMI, ovvero dai 10 ai 250 dipendenti e dai 2 ai 50 milioni di fatturato o dai 2 ai 43 milioni di attivo, sono 158.688, un numero che rappresenta il 20% della totalità delle società italiane, generando 232 miliardi di euro di valore aggiunto su un totale di 1.054 miliardi di euro di fatturato e dando occupazione a 4,2 milioni di addetti.<sup>2</sup>

Tratterò, effettuando un focus sulle PMI, di due risorse aziendali ritenute essenziali e imprescindibili: innovazione e sostenibilità. L'una non deve escludere l'altra, oggi è ben chiara la necessità di dover effettuare non solo un mero sviluppo industriale ma un più congruo sviluppo sostenibile.

La pandemia di COVID-19 è piombata durante una particolare epoca storica nella quale era già ovvia e riconosciuta l'esigenza di adeguare la totalità delle attività economiche ad una maggiore sostenibilità. Infatti, già nel dicembre del 2019, Von der Leyen presentò lo European Green Deal, ovvero il piano ovvero il piano finanziato dall'Unione Europea che intende raggiungere l'obiettivo di azzerare l'impatto climatico del continente entro il 2050, principalmente attraverso un uso efficiente delle risorse, lo sfruttamento di economie circolari e l'utilizzo di tecnologie rispettose per l'ambiente.<sup>3</sup> A livello nazionale è altrettanto notevole l'impegno verso gli obiettivi sostenibili, rappresentato dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), approvato il 13 luglio 2021, un'occasione straordinaria di sviluppo economico che potrà basarsi sullo stanziamento di 191,5 miliardi di euro del programma europeo Next Generation EU (NG-EU), a cui si aggiungono ulteriori 30,6 miliardi di euro di risorse nazionali

---

<sup>1</sup> Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). *The causal texture of organizational environments*. Human relations, 18(1), 21-32.

<sup>2</sup> Angelino, A., Balda, F., Emiliani, D., Romano, G., Sampoli, L., & Schivardi, F. (2020). *Rapporto Cerved PMI 2020*.

<sup>3</sup> European Commission (2019). *The European Green Deal*.

finanziate attraverso lo scostamento di bilancio approvato nel Consiglio dei Ministri e autorizzato dal Parlamento a maggioranza assoluta e 13 miliardi di euro resi disponibili dal programma REACT-EU. Il totale delle risorse finanziarie disponibili per il PNRR sono 235,12 miliardi di euro. Il piano è articolato su sei missioni, fra cui le più rilevanti riguardo i due temi trattati nell'elaborato nonché le quali a cui sono state stanziare più risorse finanziarie sono:

- 1) Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo
- 2) Rivoluzione verde e transizione ecologica<sup>4</sup>

L'elaborato si propone di sostenere la tesi secondo la quale, riconoscendo la necessaria rilevanza al tema dell'innovazione e la necessaria attenzione con la quale tutto l'apparato economico-sociale deve volgere verso un nuovo sistema più sostenibile, sarà fondamentale un impiego efficace delle risorse del PNRR.

---

<sup>4</sup> Governo italiano (2021). *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*.

## **CAPITOLO 1 – INNOVAZIONE**

Nell'epoca moderna il successo di tutti i processi economici è molto legato alle nuove tecnologie e al corretto utilizzo delle stesse. A tal fine è attribuito un ruolo fondamentale all'innovazione, trattato nel seguente capitolo, consentendo alle imprese di mantenere o far crescere la loro posizione nel mercato di riferimento e/o di effettuare un ingresso in nuovi mercati riuscendo ad abbattere le sempre più diffuse e alte barriere all'ingresso.

### **1.1 Cos'è l'innovazione**

Il significato di “innovazione” si può trarre dalla sua radice latina, *innovatio*, letteralmente “rendere nuovo” (Tidd *et al.*, 2001).

Nella letteratura della disciplina economica, Joseph Alois Schumpeter viene considerato il fondatore del concetto di innovazione, esposto dallo stesso per la prima volta nel 1934. Egli l'ha altresì distinto dal concetto di invenzione, definito come economicamente irrilevante in quanto risulta meramente un contributo all'evoluzione tecnologica ma senza comportare alcun effetto tangibile. L'invenzione diventa utile, economicamente o socialmente, soltanto quando si trasforma in innovazione. Il suo pensiero era fondato sull'idea che l'innovazione fosse in grado di modificare la staticità dell'equilibrio economico, facendo ottenere però solo un profitto temporaneo. Pertanto, la condizione necessaria per permettere di mantenere il vantaggio competitivo rispetto la concorrenza è la continua innovazione. Egli definì quest'ultima come l'imposizione di un cambiamento tecnico o organizzativo anche per via della sua invenzione.<sup>5</sup> Successivamente, vi sono stati altri numerosi studiosi e ricercatori che hanno definito l'innovazione:

*“Innovation is the generation, acceptance and implementation of new ideas, processes products or services”<sup>6</sup>*

Una semplice e concisa definizione che evidenzia le funzioni fondamentali dell'innovazione.

---

<sup>5</sup> Schumpeter, J. A. (2021). *The theory of economic development*. Taylor & Francis Group.

<sup>6</sup> Thompson, V. A. (1965). *Bureaucracy and innovation*. *Administrative science quarterly*, 1-20.

*“Innovation is widely considered as the life blood of corporate survival and growth”*<sup>7</sup>

L’innovazione è riconosciuta, in questa definizione, come un fattore che svolge un ruolo centrale nella creazione e nel sostenimento del vantaggio competitivo.

*“Innovation represents the core renewal process in any organization. Unless it changes what it offers the world and the way in which it creates and delivers those offerings it risks its survival and growth prospects”*<sup>8</sup>

L’innovazione è protagonista del rinnovamento e della crescita di qualsiasi organizzazione.

*“Innovation is the process of making changes, large and small, radical and incremental, to products, processes, and services that results in the introduction of something new for the organization that adds value to customers and contributes to the knowledge store of the organization.”*<sup>9</sup>

La definizione data da O’Sullivan, professore NUI Galway, rammenta che il processo di innovazione si esegue attraverso la trasformazione di nuove idee in output; anch’egli, come Schumpeter, sottolinea che la differenza rispetto all’invenzione è che quest’ultima non comporta alcun valore aggiunto ai consumatori e non esaudisce alcun bisogno non ancora soddisfatto, quindi non è sfruttabile commercialmente.

Passando dalle definizioni teoriche a quelle tecniche, è possibile citare la definizione di innovazione data dall’OCSE all’interno del Manuale di Oslo, un documento che fornisce le linee guida per raccogliere e interpretare i dati sull’innovazione, al fine di agevolare i processi decisionali e amministrativi.

---

<sup>7</sup> Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1994). *The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources. The Journal of High Technology Management Research*, 5(2), 183-211.

<sup>8</sup> Bessant, J., Lamming, R., Noke, H., & Phillips, W. (2005). *Managing innovation beyond the steady state. Technovation*, 25(12), 1366-1376.

<sup>9</sup> O’Sullivan, D., & Dooley, L. (2008;2009;). *Applying innovation*. SAGE Publications.

*“An innovation is a new or improved product or process (or combination thereof) that differs significantly from the unit’s previous products or processes and that has been made available to potential users (product) or brought into use by the unit (process).”<sup>10</sup>*

Le caratteristiche che accomunano tutte le definizioni di innovazione sono la versatilità e la soggettività, ovvero può avvenire in diverse forme come prodotti, servizi e processi e può sia comportare un cambiamento radicale che incrementale. Inoltre, il fattore della novità o del migliore è tipicamente individuale e ciò che è nuovo o migliore per un’azienda può non esserlo per un’altra, da qui deriva la soggettività.<sup>11</sup>

## 1.2 Le fonti dell’innovazione

Le fonti dell’innovazione si dividono in interne o esterne. Le fonti interne sono composte dalle attività di R&S e dagli investimenti ad esse destinati, oltre alla base di conoscenza, creatività e spirito innovativo. Le fonti esterne riguardano, invece, le capacità innovative di enti ed organizzazioni esterne che rientrano nella sfera dei rapporti con l’impresa interessata ad innovare e generalmente concernono:

- Enti di ricerca pubblici
- Fondi pubblici
- Organizzazioni no-profit
- Organizzazioni private<sup>12</sup>

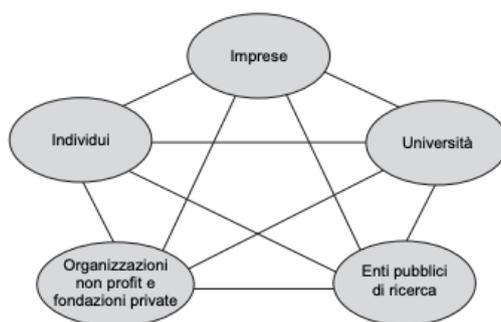


Figura 1: Il sistema delle fonti dell’innovazione<sup>13</sup>

<sup>10</sup> OECD/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.

<sup>11</sup> Re, P. (2015). *La gestione dell’innovazione nelle imprese familiari*. G. Giappichelli.

<sup>12</sup> Magli, F. (2017). *Innovazione e sviluppo tecnologico: l’impatto sulle attività generatrici di valore*. G. Giappichelli Editore.

<sup>13</sup> Schilling, M. Izzo, F. (2013), *Gestione dell’innovazione*, McGrawHill, p. 26.

A prescindere dalla fonte, tutte le innovazioni iniziano con idee creative.

Implementazioni di successo di nuovi processi, introduzioni di nuovi prodotti o servizi, nascono a partire da una buona idea e dal suo conseguente sviluppo.<sup>14</sup> Teresa Amabile, docente all'HBS ed esponente nell'ambito della creatività organizzativa, ha trattato l'argomento delle fonti di innovazione e creatività sviluppando una teoria delle componenti, secondo la quale la creatività nasce attraverso la confluenza dei seguenti tre componenti: conoscenza, pensiero creativo e motivazione. La prima riguarda la padronanza delle informazioni rilevanti nell'area di interesse. Il pensiero creativo è associato alla capacità di come si approcciano i problemi e ciò dipende dalla personalità e sullo stile di pensiero e lavoro. Per ultimo, la motivazione è il fattore cruciale per raggiungere l'innovazione in quanto stimola ad impegnarsi nel processo creativo per interesse, divertimento o senso personale di sfida.<sup>15</sup>

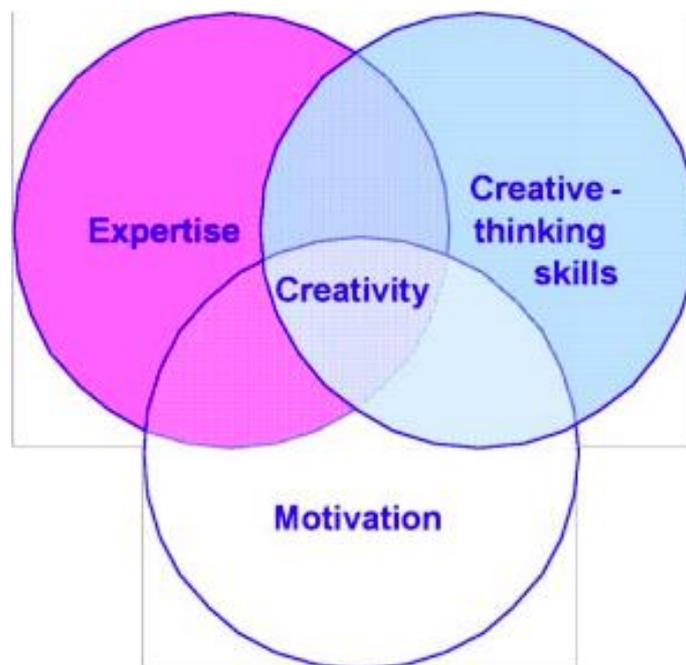


Figura 2: Le tre componenti della creatività<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). *Assessing the work environment for creativity*. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.

<sup>15</sup> Amabile, T. (2011). *Componential theory of creativity* (pp. 538-559). Boston, MA: Harvard Business School.

<sup>16</sup> Adams, K. (2005). *The Sources of Innovation and Creativity*. National Center on Education and the Economy (NJ1).

### 1.3 Le tipologie di innovazione

La distinzione delle diverse tipologie di innovazione è fondamentale per capire l'atteggiamento di adattamento messo in atto dalle organizzazioni nonché per identificare le determinanti stesse dell'innovazione.<sup>17</sup>

Joseph Alois Schumpeter, già presentato nel paragrafo 1.1, nel 1934 classificò l'innovazione in cinque diverse forme tramite le quali può manifestarsi:

- L'introduzione di un nuovo bene oppure di un bene di nuova qualità
- L'introduzione di un metodo nuovo di produzione che non deve assolutamente basarsi su una scoperta scientificamente nuova e può anche risultare in un metodo nuovo riguardo a come si tratta commercialmente una merce
- L'apertura di un mercato nuovo nel quale un particolare ramo di produzione del paese in questione non è entrato precedentemente
- Lo sviluppo di una nuova fonte di materie prime oppure di beni semilavorati
- L'esecuzione di una nuova organizzazione in qualsiasi industria, come ad esempio l'ottenimento o l'interruzione di una posizione monopolistica<sup>18</sup>

Oggi giorno si considerano due principali distinzioni: un'innovazione può distinguersi in innovazioni di prodotto o di processo e innovazioni incrementali o radicali.

#### 1.4.1 Di prodotto e di processo

La prima distinzione riguarda l'area di applicazione sulla quale viene effettuato il processo di innovazione. Seguono le due definizioni attribuite dall'OCSE alle innovazioni di prodotto e di processo.

*“A product innovation is a new or improved good or service that differs significantly from the firm's previous goods or services and that has been introduced on the market.”*

---

<sup>17</sup> Damanpour, F. (1991). *Organizational innovation - a metaanalysis of effects of determinants and moderators*. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.

<sup>18</sup> Schumpeter, J. A. (2021). *The theory of economic development*. Taylor & Francis Group.

*“A business process innovation is a new or improved business process for one or more business functions that differs significantly from the firm’s previous business processes and that has been brought into use by the firm.”<sup>19</sup>*

Nelle prime, si tratta di innovazioni incorporate nell’output di un’impresa, introducendo un prodotto nuovo, tecnologicamente avanzato o migliorato in alcune funzionalità tecniche. Invece, nelle seconde il processo di innovazione avviene prettamente nell’input di un’impresa, quindi andando ad innovare le modalità di svolgimento dell’attività di business interessata.

### 1.4.2 Incrementale e radicale

L’elemento differenziante considerato per la distinzione fra innovazioni incrementali e radicali è il grado di novità.

Un’innovazione incrementale comporta un cambiamento relativamente marginale rispetto a ciò che già esiste.<sup>20</sup> All’apparenza può sembrare una tipologia di innovazione meno importante di quella radicale, di seguito approfondita, bensì molto spesso si rileva più efficiente. Alcuni ricercatori dell’INSEAD, hanno rilevato che le aziende con ingenti budget R&S sono stimolate a perseguire processi di innovazione costosi e su larga scala, con il potenziale di ottenere nuovi prodotti di successo, e che questi progetti ricevono la maggior parte dei finanziamenti di R&S. Il problema con questa strategia ad alto rischio e alta remunerazione è che potrebbe non risultare proficua. All’opposto, nella loro ricerca, le aziende che eseguono una strategia di perseguire innovazioni meno ambiziose si rilevano più redditizie.<sup>21</sup> La chiamano strategia “lorenziana”, derivante dal matematico Edward Lorenz, che descrisse come una piccola azione, come ad esempio il battito provocato dalle ali di una farfalla, può provocare un evento improbabilmente grande, come un tornado.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> OECD/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.

<sup>20</sup> Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). *The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis*. *Management Science*, 32(11), 1422-1433.

<sup>21</sup> <https://hbr.org/2018/09/reevaluating-incremental-innovation>

<sup>22</sup> Lorenz, E. (1972). *Predictability: does the flap of a butterfly's wing in Brazil set off a tornado in Texas?* (p. 181). na.

D'altro canto, l'output di un'innovazione radicale è qualcosa di nuovo che presenta un considerevole cambiamento tecnologico e offre consistenti miglioramenti nelle prestazioni e nelle funzionalità.<sup>23</sup> Clayton Christensen, professore dell'Harvard Business School, ha coniato il termine *disruptive innovation* per descrivere un processo per cui un'azienda entrante in un mercato, più piccola e avendo a disposizione un numero inferiore di risorse, è capace di sfidare e ottenere ottimi risultati rispetto le imprese affermate. In particolare, quando gli *incumbent*, ovvero le aziende che occupano una posizione dominante, si focalizzano sulle migliorie dei loro prodotti e servizi indirizzati ai loro clienti più pretenziosi, soddisfano i bisogni di alcuni segmenti e ignorano quelli di altri. Gli entranti, che si dimostrano dirompenti, iniziano a puntare con successo a quei segmenti trascurati, guadagnando un punto d'appoggio fornendo funzionalità più adatte, spesso ad un prezzo inferiore.<sup>24</sup>

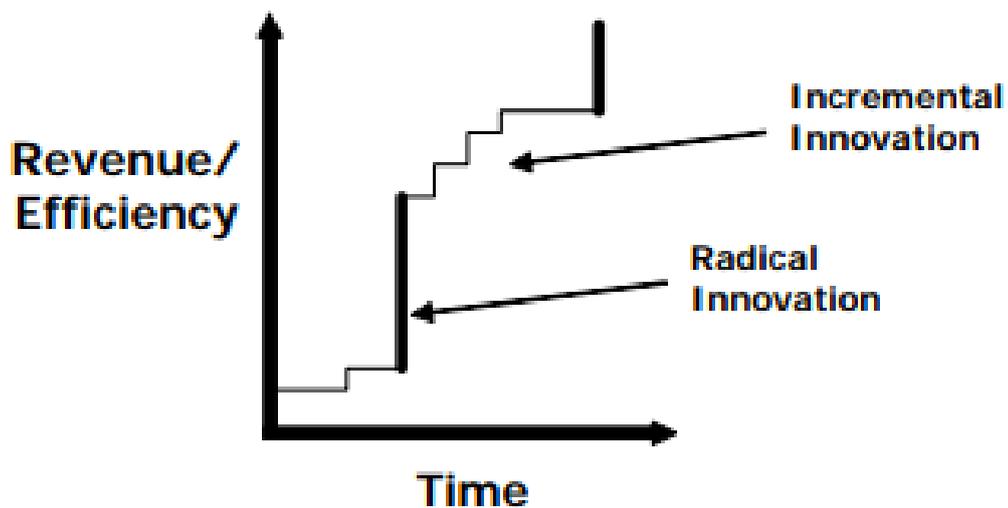


Figura 3: Innovazioni incrementali e radicali<sup>25</sup>

<sup>23</sup> Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1)*. John Wiley & Sons.

<sup>24</sup> <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>

<sup>25</sup> O'Sullivan, D., & Dooley, L. (2008). *Applying innovation*. Sage Publications.

## 1.4 Innovazione nelle PMI italiane

L'innovazione è ritenuta un fattore chiave nel progresso economico, portando molteplici benefici sia ai consumatori che alle imprese e all'economia del paese nel suo insieme. Essa può favorire una più elevata produttività a fronte degli stessi fattori produttivi.<sup>26</sup> Nonostante l'Europa sia una regione altamente innovativa, l'Italia presenta un notevole divario nel livello e quantità di innovazioni, posizionandosi al ventottesimo posto nella classifica dei paesi più innovativi, stipulata in base ad 80 indicatori, suddivisi in due macroaree: *innovation inputs* e *innovation outputs*. Nei primi rientrano le istituzioni, il capitale umano e la capacità di ricerca, le infrastrutture, la sofisticatezza dei mercati e delle attività economiche. Nei secondi fanno parte, invece, i risultati ottenuti dall'innovazione a livello creativo e tecnologico. La performance italiana, tuttavia, analizzando i risultati previsti rispetto a quelli osservati, è coerente con le aspettative basate sul PIL pro capite. Inoltre, produce maggiori risultati innovativi rispetto al livello degli investimenti.<sup>27</sup>

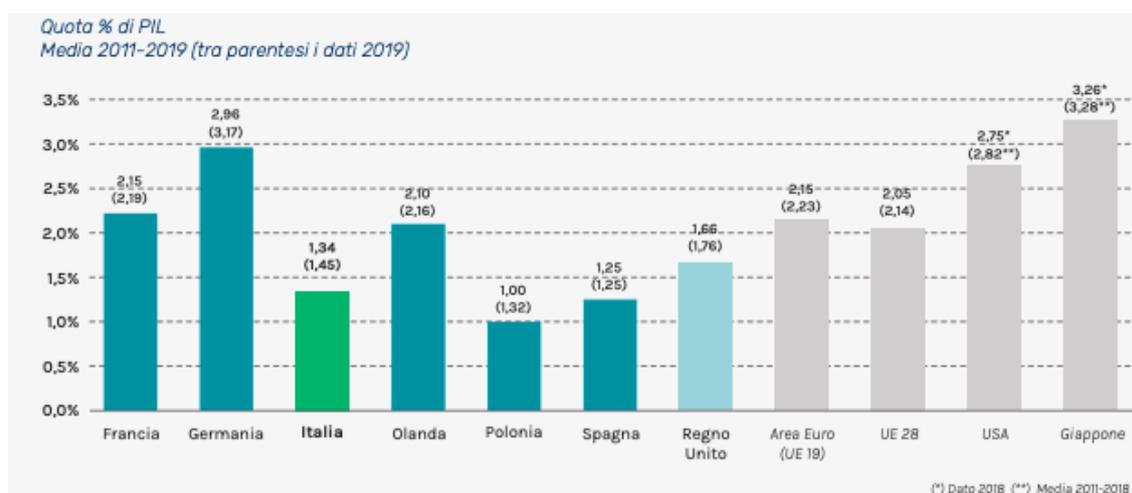
Lo stato di debolezza delle attività innovative in Italia dipende, soprattutto, dalla presenza di numerose PMI con difficoltà a sostenere costi e rischi delle attività di R&S. Da circa due decenni l'Italia sta vivendo un periodo di stagnazione, ovvero produzione e reddito nazionale sono caratterizzati da trascurabili variazioni, le cui dannose conseguenze sugli investimenti di R&S sono facilmente intuibili. Nella figura seguente, è possibile notare che nell'ultimo decennio in Italia si investe quasi la metà della media del continente europeo.

---

<sup>26</sup> <https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me-more/html/growth.it.html>

<sup>27</sup> Cornell University, INSEAD, and WIPO (2020). *The Global Innovation Index 2020: Who Will Finance Innovation?* Ithaca, Fontainebleau, and Geneva.

Figura 4: Investimenti in R&S<sup>28</sup>



Si aggiunge alle cause un'organizzazione manageriale spesso non adatta ai processi d'innovazione e una insufficienza di capitale umano, specialmente nelle funzioni di ricerca.<sup>29</sup> In merito alla bassa propensione all'innovazione del tessuto economico italiano, va sottolineato che l'85% delle imprese italiane sono imprese familiari, tra le quali circa il 66% sono caratterizzate da un management composto esclusivamente da componenti della famiglia, senza ricorrere a manager esterni.<sup>30</sup> Inoltre, il coinvolgimento della famiglia ha un impatto negativo sull'innovazione, considerando che le imprese familiari hanno una tendenza ad essere più conservatrici e meno propense ai rischi.<sup>31</sup>

Un fattore positivo risulta essere la crescita degli investimenti indirizzati ad attività di R&S delle PMI, evidenziata dal report dell'ISTAT nel quale si è constatato, rispetto al 2017, un aumento della spesa in ricerca e sviluppo di una quota del 15,8% nelle piccole imprese e del 9,3% nelle medie.<sup>32</sup>

Per analizzare ulteriormente la situazione innovativa italiana in ambito europeo, è utile far riferimento al report dell'European Commission del 2021 che misura le capacità di innovare dei paesi europei. Stabilendo la media europea come riferimento, i paesi vengono classificati in "innovatori emergenti", "innovatori moderati", "innovatori forti" e "leader dell'innovazione". A tal proposito, l'Italia viene considerata tra i paesi

<sup>28</sup> Cerved (2021). *Rapporto Cerved Italia Sostenibile 2021*.

<sup>29</sup> Bugamelli, M., Cannari, L., Lotti, F., & Magri, S. (2012). *Il gap innovativo del sistema produttivo italiano: radici e possibili rimedi*. LA TRASFORMAZIONE 'SILENZIOSA', 203.

<sup>30</sup> AIDAF (2021) *XII Osservatorio AUB*.

<sup>31</sup> Corsico, F., Acciarini, C., Peruffo, E., Hitt, M. A., (2020). *Il Family Business*. Luiss University Press.

<sup>32</sup> Istat (2020), *Ricerca e Sviluppo in Italia, Anni 2018-2020*, Statistiche Report.

“innovatori moderati”, posizionandosi con un punteggio subito antecedente la media europea. Gli indicatori, utilizzati al fine del calcolo del punteggio, di forza dell’Italia sono “innovatori”, grazie al positivo impatto delle attività innovative delle PMI, “impatti sull’occupazione” e “sostenibilità ambientale”, grazie alla quantità di PIL generato per unità di risorse dirette consumate. Mentre i punti di debolezza italiani sono “risorse umane”, a causa della bassa percentuale di popolazione con grado di istruzione terziaria e “digitalizzazione”.<sup>33</sup>

Riassumendo, la situazione dal punto di vista innovativo dell’Italia dimostra essere inferiore alla media dell’Unione Europea ma con segnali positivi di risveglio tecnologico.

## 1.5 Innovazione e obiettivi ESG

L’innovazione, come abbiamo visto in questo capitolo, rappresenta il fattore fondamentale al fine di ottenere una crescita sul mercato e di ottenere e mantenere una posizione di vantaggio competitivo rispetto ai competitors. Fino a pochi anni fa, si puntava semplicemente a raggiungere obiettivi di innovazione tecnologica ed industriale con lo scopo di aumentare la produzione. Nell’epoca moderna, però, all’innovazione va affiancata un’altra componente sostanziale per non permettere l’impatto negativo sulla natura e sul benessere delle persone: la sostenibilità.

Le imprese hanno cominciato a sentirsi protagoniste di un quadro aziendale che va oltre i soliti confini, inoltre sono assoggettate a rispettare standard sociali ed ambientali che cambiano e si ampliano. A causa di ciò, alle organizzazioni sarà sempre più ridomandato di adeguarsi all’ambiente che le circonda. Ne deriva la rilevanza dell’abilità di innovare pur sempre rimanendo nella sfera della sostenibilità.<sup>34</sup> La sostenibilità è diventata un elemento indispensabile in ogni attività economica. La volontà di perseguire obiettivi sia innovativi che sostenibili mantiene la promessa di evoluzione della società verso un mondo più equo e ricco, in cui l’ambiente naturale e il nostro benessere saranno preservate per le generazioni a venire. La ricerca della crescita

---

<sup>33</sup> European Commission (2021). *European Innovation Scoreboard 2021*.

<sup>34</sup> Adams R., Jeanrenaud S., Bessant J., Overy P., Denyer D., Nesta, Murray R., Calulier-Grice J., Mulgan G., *Innovating for Sustainability A Systematic Review of the Body of Knowledge*, Network for Business Sustainability, 2012

economica rispettando gli obiettivi sostenibili è stata una delle principali preoccupazioni per la capacità di carico dei sistemi naturali. La sostenibilità lega insieme le attuali sfide principali che l'umanità deve affrontare.<sup>35</sup> Lo sviluppo sostenibile è definito come uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza pregiudicare la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni. Questo concetto racchiude al suo interno altri due concetti fondamentali: il concetto dei bisogni, soprattutto riferendosi a quelli essenziali ai quali va data priorità assoluta, e il concetto dei limiti obbligati dallo stato delle organizzazioni tecnologiche e sociali sull' idoneità dell'ambiente al fine di riuscire a soddisfare bisogni presenti e futuri.<sup>36</sup> Recentemente, il COVID-19 ha evidenziato l'importanza della comunità, dei clienti e del personale per gli utili aziendali. La capacità di resilienza di una società nei periodi di difficoltà è radicata non solo nei fattori finanziari ma anche in quelli non finanziari, tra cui quelli ambientali, sociali e di governance<sup>37</sup> che vanno a comporre i tre fattori ESG. Questi ultimi rappresentano metriche fondamentali al fine di misurare correttamente gli investimenti sostenibili e responsabili (ISR), tantoché sono nate agenzie di rating ESG con lo scopo di esaminare le imprese e valutarne le performance di sostenibilità aziendale. Oggi le agenzie di rating ESG rappresentano un riferimento chiave per aziende, mercati finanziari e per il mondo accademico in termini di valutazione d'azienda.<sup>38</sup> Molteplici investitori pongono attenzione alle metriche, spesso intangibili, condizionate dai fattori ESG nel processo di costruzione del loro portafoglio, dando priorità a quei titoli che ne presentano valori più alti.<sup>39</sup>

---

<sup>35</sup> Hockerts, K. (2003). *Sustainability Innovations. Ecological and Social Entrepreneurship*

<sup>36</sup> Imperatives, S. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future*. Accessed Feb, 10, 1-300.

<sup>37</sup> <https://www.gsam.com/content/gsam/che/it/advisors/market-insights/gsam-connect/2020/COVID-19-and-the-Rising-Importance-of-the-S-in-ESG.html>

<sup>38</sup> Escrig-Olmedo, E., Fernández-Izquierdo, M. Á., Ferrero-Ferrero, I., Rivera-Lirio, J. M., & Muñoz-Torres, M. J. (2019). *Rating the raters: Evaluating how ESG rating agencies integrate sustainability principles*. *Sustainability*, 11(3), 915.

<sup>39</sup> Rossi, F., Turrina, L. (2013) – *Gli investimenti sostenibili e responsabili*. Dipartimento Scienze Economiche.

## **CAPITOLO 2 – SOSTENIBILITÀ**

Il termine sostenibilità è entrato nell'uso comune in tempi recenti ed è possibile attribuirgli diverse sfumature di significato. Dal punto di vista della sostenibilità ambientale, ogni anno ad Aprile si festeggia l'evento "Giorno della Terra", una manifestazione internazionale che prevede lo svolgimento di attività basate sulle tematiche ambientali. Bisogna però arrivare alla consapevolezza che non basta più dare rilevanza al benessere e alla salvaguardia del nostro pianeta solo un giorno l'anno. A sostegno di ciò, l'ONU e la Commissione Europea hanno sottoscritto, rispettivamente, due piani d'azione, ovvero L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile e lo European Green Deal, volti a raggiungere obiettivi di sostenibilità ambientale, economica e sociale.

Nel seguente capitolo verrà analizzata la sostenibilità e le sue diverse tipologie, fino ad arrivare ad un'analisi dello scenario sostenibile europeo e nazionale, focalizzandosi sul tessuto economico delle Piccole e Medie Imprese.

### **2.1 Cos'è la sostenibilità**

Il concetto di sostenibilità, senza però utilizzare questo termine, è stato introdotto per la prima volta nel 1972, durante la prima conferenza ONU sull'ambiente<sup>40</sup> tenutasi a Stoccolma, con il fine di ispirare e guidare l'intera popolazione del mondo verso una conservazione e miglioramento dell'ambiente. Il primo preambolo della conferenza è stato:

*“L'uomo è al tempo stesso creatura e artefice del suo ambiente, che gli assicura la sussistenza fisica e gli offre la possibilità di uno sviluppo intellettuale, morale, sociale e spirituale. Nella lunga e laboriosa evoluzione della razza umana sulla terra, è arrivato il momento in cui, attraverso il rapido sviluppo della scienza e della tecnologia l'uomo ha acquisito la capacità di trasformare il suo ambiente in innumerevoli modi e in misura senza precedenti. I due elementi del suo ambiente, l'elemento naturale e quello*

---

<sup>40</sup> <https://www.treccani.it/enciclopedia/sostenibilita/>

*da lui stesso creato, sono essenziali al suo benessere e al pieno godimento dei suoi fondamentali diritti, ivi compreso il diritto alla vita.”<sup>41</sup>*

Successivamente, nel rapporto di Brundtland 1987, viene trattato il tema della sostenibilità nell’ottica di definire gli obiettivi dello sviluppo sostenibile, sulla base del quale, durante la Conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo del 1992, viene stabilita la definizione di sostenibilità:

*“Sustainable development is development that meets the needs of present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.”<sup>42</sup>*

## 2.2 Le tipologie di sostenibilità

La sostenibilità e lo sviluppo sostenibile sono due concetti composti da tre componenti: sostenibilità ambientale, economica e sociale. Uno schema che raffigura l’intersezione delle tre componenti e il loro impatto sulla sostenibilità è stato teorizzato da John Custance e Hilary Hillier, prendendo il nome di “Three-Ring Circus Model”. Una controversia riguardo questo grafico si fonda sull’idea che la sostenibilità non dipende in ugual modo dalle tre componenti ma la componente ambientale è una preconditione necessaria affinché vi si possano avere le altre due. In sintesi, senza il sistema ambiente di supporto alla vita del pianeta non ci può essere né economia né società. Per cui, lo schema ritenuto più appropriato a rappresentare il concetto della sostenibilità è il “Russian Dolls”, la cui teoria enuncia che la sostenibilità consiste nel permettere alla società umana di vivere all’interno del suo ambiente e dunque, dopo che sia stata assicurata la prima condizione, che l’economia soddisfi i bisogni della società.<sup>43</sup>

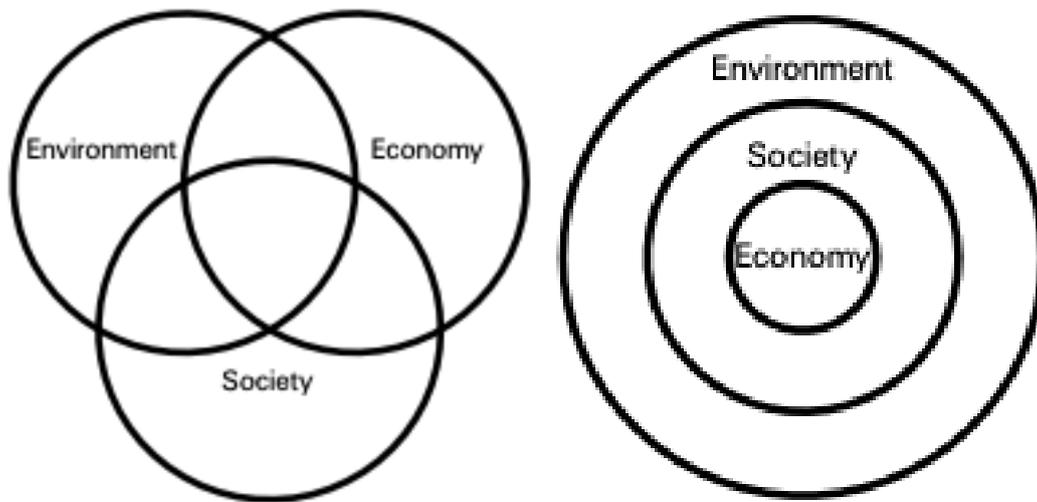
---

<sup>41</sup> Organizzazioni delle Nazioni Unite (1972). *Dichiarazione delle Nazioni Unite sull’ambiente umano*.

<sup>42</sup> Imperatives, S. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future*. Accessed Feb, 10, 1-300.

<sup>43</sup> Levett, R. (1998). *Sustainability indicators—integrating quality of life and environmental protection*. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)*, 161(3), 291-302.

Figura 5: A sinistra il Three-ring circus model, a destra il Russian Dolls model



### 2.2.1 Sostenibilità ambientale

È utile, al fine di comprendere bene il concetto di sostenibilità ambientale, evidenziare alcune caratteristiche del nostro Pianeta: le risorse naturali si distinguono in base alla loro fonte in energie rinnovabili e non rinnovabili, i tempi di ricostituzione delle energie rinnovabili devono essere considerati per garantire il naturale ciclo di produzione e va tenuto conto dei molteplici rischi legati all'alterazione delle condizioni fisiche e chimiche del Pianeta, considerando le possibili disastrose conseguenze ed i tempi prolungati per farle ritornare al normale stato. Queste premesse, seppur oggi possano sembrare banali, non sono da sempre state considerate con la giusta attenzione. Quindi, la sostenibilità ambientale si basa su obiettivi finalizzati ad evitare la degradazione del pianeta. A tal fine, bisogna raggiungere consumi e produzioni consapevoli, gestire cautamente le risorse naturali e, considerando l'attuale scenario ambientale del pianeta, adottare misure urgenti riguardo il cambiamento climatico.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Organizzazione delle Nazioni Unite (2015). *Agenda 2030*.

## 2.2.2 Sostenibilità economica

Il concetto di sostenibilità economica è strettamente legato alla capacità di un sistema economico di ottenere una crescita costante degli indicatori economici mantenendo al contempo la massima efficienza economica, ovvero generare massimi risultati con minor risorse.

La sostenibilità economica può essere definita come la considerazione di tre forme di capitale in maniera simultanea e interconnessa, fra le quali non meramente quella monetaria, ma altresì le forme di capitale umano e naturale. Allo scopo di perseguire gli obiettivi legati al pilastro economico della sostenibilità, bisogna valutare la crescita economica tenendo conto del conseguente impatto ambientale e sociale, effettuando un utilizzo ragionevole e massimizzando l'efficienza delle risorse, preferendo quelle rinnovabili alle non rinnovabili.<sup>45</sup> Quindi, il concetto di sostenibilità economica evidenzia l'importanza della capacità di un sistema economico di ottenere una crescita continua degli indicatori economici, mantenendo al contempo alto il livello di efficienza economica, ovvero l'ottenimento dei massimi risultati con la quantità minima di risorse.

## 2.2.3 Sostenibilità sociale

Per sostenibilità sociale si intendono le questioni di equità sociale, in particolare di equa accessibilità agli aspetti che incidono positivamente sul benessere della vita, fra cui sicurezza, salute e istruzione ed equa possibilità di ottenere servizi finalizzati al miglioramento delle capacità e opportunità. All'equità, essendo la sostenibilità sociale parte del già visto concetto di sostenibilità in generale, va attribuita sia un'applicabilità infragenerazionale, per cui riguardante tutta la popolazione attuale, che intergenerazionale, tenendo in considerazione non solo il presente ma anche il futuro.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Silvestri, M. (2015). *Sviluppo sostenibile: un problema di definizione*. Gentes, 2(2), 1-5.

<sup>46</sup> Eizenberg, E., & Jabareen, Y. (2017). *Social sustainability: A new conceptual framework*. Sustainability, 9(1), 68.

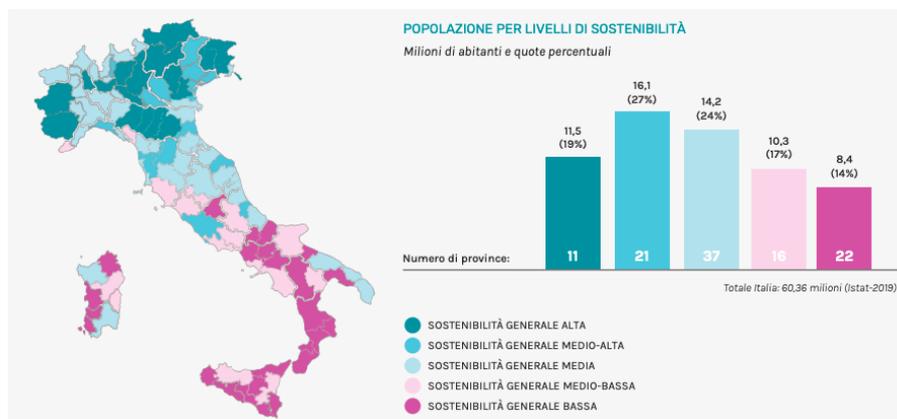
## 2.4 Sostenibilità nelle PMI italiane

La Corporate Social Responsibility (CSR) viene definita dalla Commissione Europea come la responsabilità delle imprese riguardo il loro impatto sulla società, in particolare sulle preoccupazioni sociali, ambientali, etiche, dei consumatori e dei diritti umani.<sup>47</sup> A tal punto, ci si può chiedere se sia economicamente proficuo per un'impresa porre un'elevata attenzione alle attività di CSR, non dimenticando che, nonostante sia eticamente giusto dare rilevanza alla sostenibilità in ogni attività economica, lo scopo principale di ogni impresa rimane sempre massimizzare il profitto. La risposta a questo interrogativo è positiva, poiché nel lungo termine le attività di CSR portano all'impresa miglioramenti in termini di reputazione e consenso sociale, che di conseguenza si riflettono in incrementi del profitto.

Uno studio riguardo le PMI italiane ha rilevato che queste ultime praticano attività di CSR principalmente attraverso metodi informali e orientati internamente, in assenza di budget e divisioni dedicate e con bassa propensione alla condivisione esterna delle informazioni riguardanti il tema. Le cause di ciò possono essere ricondotte alle caratteristiche peculiari delle PMI italiane, ovvero l'elevata diffusione del family business che comporta una bassa propensione agli stakeholder esterni e la centralità sia decisionale che comportamentale a capo del proprietario.<sup>48</sup>

Va purtroppo evidenziato uno squilibrio territoriale riguardo la sostenibilità fra Nord e Sud, favorito dall'ulteriore divario del sistema produttivo.

Figura 6: Sostenibilità generale per province<sup>49</sup>



<sup>47</sup> [https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en)

<sup>48</sup> Coppa, M., & Sriramesh, K. (2013). *Corporate social responsibility among SMEs in Italy*. Public relations review, 39(1), 30-39.

<sup>49</sup> Cerved (2021). *Rapporto Cerved Italia Sostenibile 2021*.

D'altro canto, va sottolineato che è in costante aumento la tendenza del tessuto economico italiano verso business model sostenibili, soprattutto riguardo la sostenibilità ambientale. Inoltre, un maggiore contributo alla sostenibilità è stato dato da imprese guidate da imprenditori giovani, infatti le imprese amministrate da persone al di sotto dei 35 anni hanno effettuato il 25% in più di investimenti sostenibili rispetto a quelle amministrate da over 35 anni.<sup>50</sup> È altresì utile considerare un altro dato riguardante l'influenza degli investimenti sostenibili sull'internazionalizzazione. Nel 2018 si può osservare che il 51% delle PMI operanti nel settore manifatturiero che hanno effettuato investimenti sostenibili hanno ottenuto un aumento delle attività di export, rispetto al 38% delle PMI che non ne hanno effettuati.<sup>51</sup>

In definitiva, è indispensabile ai fini di sopravvivenza per le PMI di porre attenzione al concetto di sostenibilità, poiché per quelle che non lo faranno vi saranno diversi rischi che potranno portarle a situazioni di crisi, fra i quali: svantaggi per l'aspetto dei costi e del valore percepito dal mercato a causa della tendenza di utilizzare business model tradizionali e non in grado di ottenere consenso fra i consumatori, difficoltà di conformarsi alle sempre più rigide normative ambientali, difficoltà di penetrare o mantenere una posizione favorevole all'interno di mercati dinamici e all'avanguardia e, infine, la minore propensione all'innovazione, essendo, come già visto, strettamente correlata allo sviluppo sostenibile.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Flash Eurobarometer 441, TNS Political & Social (2016). *European SMEs and the Circular Economy*.

<sup>51</sup> Fondazione Symbola, Unioncamere, GreenItaly (2019). *GreenItaly 2019*.

<sup>52</sup> Caroli, M. (2021). *L'Italia sostenibile: l'economia circolare per la politica industriale del Paese*. Luiss University Press.

## **CAPITOLO 3 – ANALISI DEL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA**

Per affrontare la situazione pandemica da COVID-19, l'Unione Europea ha emanato il programma "Next Generation EU" (NG-EU), per il quale sono stati stanziati 806,9 miliardi di euro<sup>53 54</sup> con lo scopo principale di stimolare la ripresa dei paesi membri ma, al contempo, di rendere il continente europeo più sostenibile e innovativo.

L'Italia, per poter accedere ai fondi stanziati dal NG-EU, ha presentato il suo Piano di Ripresa e Resilienza (PNRR). Il piano è stato approvato dal Consiglio "Economia e Finanza" dell'Unione Europea il 13 luglio 2021 e rappresenta per il nostro Paese un'occasione unica di sviluppo economico. L'Italia è il primo paese europeo per fondi stanziati, infatti potrà beneficiare di 191,5 miliardi di euro del NG-EU, a cui si aggiungono ulteriori 30,6 miliardi di euro di risorse nazionali finanziate tramite lo scostamento di bilancio approvato nel Consiglio dei Ministri e autorizzato dal Parlamento a maggioranza assoluta e, infine, di 13 miliardi di euro resi disponibili dal programma europeo REACT-EU. Il totale delle risorse finanziarie disponibili per il PNRR sono 235,12 miliardi di euro. I contenuti del Piano vertono principalmente su tre temi condivisi a livello europeo: digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica e inclusione sociale. Il primo tema è di cruciale importanza per permettere la ripresa del Paese che presenta una significativa debolezza a livello digitale e innovativo, sia per quanto riguarda la popolazione che il tessuto produttivo, fino ad arrivare al più rappresentativo settore pubblico. La transizione ecologica, coerentemente con gli obiettivi fissati dall'ONU nell'Agenda 2030 e dall'UE nel Green Deal, rappresenta il presupposto indispensabile al fine di migliorare la qualità della vita e la salvaguardia ambientale sia per le generazioni attuali che quelle future. Mentre, per quanto riguarda l'inclusione sociale, è necessario garantire la parità di genere, la valorizzazione dei giovani e il riequilibrio territoriale, andando a ridurre il gap negativo, sociale ed economico, in cui versa il Mezzogiorno. Per operare nei tre temi previsti, il Piano è organizzato in sedici componenti suddivise in sei missioni. La composizione del PNRR è la seguente:

---

<sup>53</sup> Cifra ottenuta esprimendo i 750 miliardi di euro stanziati nel 2018 in base ai prezzi correnti.

<sup>54</sup> [https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe\\_it](https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_it)

**1. Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo**

- a. Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA
- b. Digitalizzazione, innovazione e competitività nel sistema produttivo
- c. Turismo e cultura 4.0

**2. Rivoluzione verde e transizione ecologica**

- a. Agricoltura sostenibile ed economia circolare
- b. Transizione energetica e mobilità sostenibile
- c. Efficienza energetica e riqualificazione degli edifici
- d. Tutela del territorio e della risorsa idrica

**3. Infrastrutture per una mobilità sostenibile**

- a. Rete ferroviaria ad alta velocità/capacità e strade sicure
- b. Intermodalità e logistica integrata

**4. Istruzione e ricerca**

- a. Potenziamento dell'offerta dei servizi di istruzione: dagli asili nido alle università
- b. Dalla ricerca all'impresa

**5. Inclusione e coesione**

- a. Politiche per il lavoro
- b. Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore
- c. Interventi speciali per la coesione territoriale

**6. Salute**

- a. Reti di prossimità, strutture e telemedicina per l'assistenza sanitaria territoriale
- b. Innovazione, ricerca e digitalizzazione del servizio sanitario nazionale<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Governo italiano (2021). *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*.

Il Piano considera fondamentale intervenire a sostegno delle PMI, ritenute “elemento fondante del tessuto produttivo italiano”<sup>56</sup>. A tale proposito, sono in programma interventi finalizzati ad incentivare l’internazionalizzazione, sfruttando gli effetti positivi del Made in Italy e a rafforzare le filiere produttive più innovative e strategiche. Per ciò che concerne il livello di digitalizzazione delle PMI, saranno predisposti interventi rivolti a concedere crediti d’imposta per incentivare l’innalzamento del grado di digitalizzazione delle stesse. Sarà, ulteriormente, elaborato un piano di riqualificazione manageriale mirato alle PMI per incrementare le capacità digitali attraverso programmi di formazione ad hoc e coinvolgendo le associazioni di categoria. È lampante l’elevato potenziale in termini di opportunità di rilancio del Paese, che dovrà riuscire a garantire il corretto impiego dei fondi. Le caratteristiche del nostro tessuto produttivo non sono pienamente adatte per sfruttare al meglio le opportunità offerte dal PNRR, difatti tra le principali cause del divario competitivo rispetto agli altri paesi europei vi rientra la ridotta dimensione aziendale che comporta, a sua volta, un rallentamento degli investimenti, soprattutto in R&S, e carenza di competenze digitali. Per tale motivo, nel PNRR la missione alla quale sono stati stanziati più fondi, ovvero 24 miliardi di euro, è “Digitalizzazione, innovazione e competitività nel sistema produttivo”. Essa, secondo le previsioni contenute nel Piano, viene ritenuta la missione che apporterà un maggior impatto sulla ripresa economica, in particolare una crescita del 3,9% del PIL reale nel periodo dal 2021 al 2026, un dato che rappresenta circa il 30% dell’impatto sul PIL previsto dall’intero Piano, stimato di 15 punti percentuali. Un ulteriore presumibile ostacolo è il divario territoriale fra Nord e Sud, infatti, secondo i dati di una ricerca del 2020 del Centro Studi Tagliacarne con Unioncamere, le imprese che hanno adottato o è fra i loro piani di adottare Industria 4.0 sono maggiori nel Nord Italia, con una percentuale del 19% contro il 14% del Sud. Ciò può comportare il rischio che con il PNRR non si riesca ad ottenere una crescita omogenea per tutto il Paese. Un altro rischio riguarda, come già menzionato, la carenza di competenze digitali necessarie per il corretto utilizzo delle nuove tecnologie applicabili grazie al Piano, infatti, l’Italia si posiziona al ventiquattresimo posto in Europa per forza lavoro con competenze digitali superiori al livello base.<sup>57</sup> Infine, un aggiuntivo ostacolo è

---

<sup>56</sup> Governo italiano (2021). *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*.

<sup>57</sup> Eurostat (2019)

rappresentato dagli inadeguati modelli organizzativi per consentire la dinamicità necessaria per avere la possibilità di cambiamento, indispensabile per permettere a pieno la transizione digitale.<sup>58</sup>

Le autorità italiane dovranno impegnarsi per arginare gli effetti di alcune debolezze, che potrebbero interferire nella corretta esecuzione dei programmi del PNRR: la visione, in particolare la coerenza del piano strategico con gli obiettivi di sviluppo sostenibile, la coerenza delle politiche, ovvero creare una connessione fra i contenuti del Piano e le riforme da attuare per riuscire a rispettarli, l'efficacia della governance, precisamente delle relazioni fra gli organi amministrativi nazionali e territoriali sugli aspetti di programmazione, esecuzione e monitoraggio degli obiettivi del Piano e, infine, la trasparenza delle politiche, rivolta ad evitare problemi di asimmetria informativa.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Melicani, V., Pini, M. (2021). *Digitalizzazione e produttività in Italia: Opportunità e rischi del PNRR*. Luiss School of European Political Economy

<sup>59</sup> ASviS (2020). *L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Rapporto ASviS 2020*.

## **CAPITOLO 4 – CASE STUDY ESI S.p.A.**

Ho scelto di inserire come caso studio dell'elaborato una società operante nel settore delle energie rinnovabili, fondamentale al fine di portare a compimento gli obiettivi di sviluppo sostenibile stabiliti dall'Unione Europea e previsti per il 2030. Inoltre, la società è una PMI dinamica e competitiva, quotata sul mercato AIM Italia, organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. Sostenibilità e innovazione sono due fattori determinanti del successo della Società, considerando il suo business model.

### **4.1 ESI S.p.A.**

ESI S.p.A. è stata fondata nel 2018, la Società è capogruppo del Gruppo ESI, operante nel settore delle energie rinnovabili sia come EPC<sup>60</sup>, che come System Integrator<sup>61</sup>. Il settore di appartenenza è caratterizzato da un numero elevato di competitor, bassi costi fissi, barriere all'ingresso medie-alte, economia di scala medio-basse e un medio grado di differenziazione. ESI basa il suo modello di business su offerte sia per clienti privati (fondi, Sgr, etc.) che in gare per clienti istituzionali ed è posizionata su diversi segmenti di mercato: impianti fotovoltaici, impianti eolici, impianti off-grid, impianti mini-grid, impianti hybrid e sistemi di accumulo. Inoltre, ESI presenta un'integrazione verticale totale nell'ambito dell'energia rinnovabile, su cui si basa il successo della società. ESI svolge attività a partire dallo sviluppo del progetto, all'ingegnerizzazione dell'impianto, fino ad arrivare alla realizzazione chiavi in mano dello stesso, mantenendo, al contempo, la sostenibilità finanziaria del progetto. La Società possiede fra i suoi punti di forza un management altamente qualificato, specialmente in ambito di progettazione civile, elettrica e meccanica, una vocazione internazionale, essendo presente in Europa, Africa e Centro-Sud America, know-how specifico, riuscendo ad offrire soluzioni

---

<sup>60</sup> Engineering, Procurement and Construction. Definizione data dal D.Lgs. 102/2014: *“accordo contrattuale tra il beneficiario o chi per esso esercita il potere negoziale e il fornitore di una misura di miglioramento dell'efficienza energetica, verificata e monitorata durante l'intera durata del contratto, dove gli investimenti (lavori, forniture o servizi) realizzati sono pagati in funzione del livello di miglioramento dell'efficienza energetica stabilito contrattualmente o di altri criteri di prestazione energetica concordati, quali i risparmi finanziari.”*

<sup>61</sup> Integrazione di sistemi per combinare diverse tecnologie

ottimali per il soddisfacimento dei clienti, e la presenza in mercati con tendenze di potenziale crescita, dove sia previsto un maggior impiego di energia rinnovabile

## **4.2 Intervista al CFO di ESI S.p.A. - Francesco Passeretti**

Al fine di andare ad approfondire gli impegni della Società nei temi di innovazione e sostenibilità, e per cercare di approfondire gli obiettivi di sviluppo sostenibile previsti per l'Italia entro il 2030, ho intervistato, durante una piacevole visita alla sede della Società a Formello (RM), il CFO di ESI S.p.A., Francesco Diego Passeretti, il quale si è reso gentilmente disponibile a rispondere a cinque domande riguardanti i suddetti temi.

**Quanto ritiene fondamentale, in ogni attività economica ma soprattutto nel business model di ESI S.p.A., affiancare agli obiettivi dello sviluppo industriale e tecnologico quelli relativi allo sviluppo sostenibile?**

Secondo il CFO, gli obiettivi di sviluppo sostenibile sono fondamentali in qualsiasi attività economica, in quanto oramai “ineludibili per la sopravvivenza stessa della nostra specie”, soprattutto facendo riferimento ai cambiamenti climatici in corso.

In ESI, aggiunge, “la spinta verso lo sviluppo sostenibile in campo ambientale è un fattore trainante per la nostra attività, ma questo è quasi scontato considerando il nostro business model.”

**Quanto ritiene fondamentale ed influente sulle performance la spesa in R&S? In che modo si approccia ad essa ESI S.p.A.?**

In generale, ritiene che la spesa in R&S svolga un ruolo fondamentale in ogni attività economica, dal settore minerario a quello manifatturiero, dall'aerospaziale alle energie rinnovabili. Svolge un ruolo di particolare importanza in ESI, in quanto “durante tutto l'anno solare è costante e diffuso l'impegno in attività di R&S, ritenendo quest'ultima insita nelle scelte tecnologiche da utilizzare in ciascuna commessa.” Ad esempio, nella Società i processi di selezione e utilizzo di storage di energia richiedono un considerevole impegno in attività di sviluppo ed innovative, al fine di riuscire a selezionare il più idoneo in linea con l'area geologica d'interesse.

**Facendo riferimento al PNRR, in che modo ritiene possibile destinare al meglio e responsabilmente i fondi finanziari destinati alle prime due missioni del piano, sia per ordine che per risorse stanziare, ovvero “Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo” e “Rivoluzione verde e transizione ecologica” (vedi fig. 7)? In che modo, attraverso le risorse finanziarie stanziare per il piano, si può sostenere la R&S e l’adozione di attività innovative da parte delle imprese italiane, in particolare piccole e medie?**

Figura 7: Prime 2 missioni del PNRR con componenti (MLD di EURO)<sup>62</sup>

 <b>M1. DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE, COMPETITIVITÀ, CULTURA E TURISMO</b>	PNRR (a)	React EU (b)	Fondo complementare (c)	Totale (d)=(a)+(b)+(c)
M1C1 - DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE E SICUREZZA NELLA PA	9,75	0,00	1,40	11,15
M1C2 - DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ NEL SISTEMA PRODUTTIVO	23,89	0,80	5,88	30,57
M1C3 - TURISMO E CULTURA 4.0	6,68	0,00	1,46	8,13
<b>Totale Missione 1</b>	<b>40,32</b>	<b>0,80</b>	<b>8,74</b>	<b>49,86</b>
 <b>M2. RIVOLUZIONE VERDE E TRANSIZIONE ECOLOGICA</b>	PNRR (a)	React EU (b)	Fondo complementare (c)	Totale (d)=(a)+(b)+(c)
M2C1 - AGRICOLTURA SOSTENIBILE ED ECONOMIA CIRCOLARE	5,27	0,50	1,20	6,97
M2C2 - TRANSIZIONE ENERGETICA E MOBILITÀ SOSTENIBILE	23,78	0,18	1,40	25,36
M2C3 - EFFICIENZA ENERGETICA E RIQUALIFICAZIONE DEGLI EDIFICI	15,36	0,32	6,56	22,24
M2C4 - TUTELA DEL TERRITORIO E DELLA RISORSA IDRICA	15,06	0,31	0,00	15,37
<b>Totale Missione 2</b>	<b>59,47</b>	<b>1,31</b>	<b>9,16</b>	<b>69,94</b>

Il parere del CFO è quello di non dare, come spesso accade, finanziamenti a pioggia ad un numero indefinito di PMI. “Si sono già rilevati inefficaci, darei priorità a centri di eccellenza, come ad esempio università e istituti di ricerca, uniti ad associazioni di categoria, sia per l’individuazione degli investimenti più redditizi da farsi nelle PMI sia per la conseguente trasferibilità di nuove conoscenze alle PMI stesse.”

**Nell’ambito della valutazione d’azienda, molteplici investitori pongono attenzione ai criteri ESG, dando priorità alle aziende nei quali dimostrano più impegno. Le imprese italiane attribuiscono un peso rilevante ai criteri ESG, oltre alle**

<sup>62</sup> Governo italiano (2021). *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*.

**informazioni prettamente economiche e finanziarie? In linea generale, le imprese italiane sono consapevoli dei benefici della sostenibilità e dei vantaggi e delle opportunità ad essa connessi? Se no, come, dove e cosa crede sia necessario comunicare i benefici legati al riconoscimento rilevante della sostenibilità?**

Il CFO attribuisce molta rilevanza ai criteri ESG, data la necessaria attenzione riguardo l'impatto sostenibile di ogni azienda. Gli investitori, sottolinea, sono propensi ad investire in aziende che adottano migliori criteri ESG in quanto ritenute più solide nel lungo termine. Tuttavia, non crede che sia un argomento diffuso nel tessuto economico italiano, in quanto ritiene che "oggi sia ancora un tema per i pochi addetti ai lavori". In merito alla trasferibilità dei concetti ESG, suggerisce di puntare molto nel potenziale il ruolo delle associazioni di categoria.

**Per raggiungere gli obiettivi previsti dall'Unione Europea per il 2030 in tema di clima ed energie rinnovabili, in particolare il raggiungimento del 30% della quota di energia da FER nei Consumi Finali Lordi di energia<sup>63</sup>, ritiene adeguate le procedure burocratiche italiane riguardo l'installazione di nuovi impianti?**

"Assolutamente no." Si fa riferimento soprattutto ai problemi autorizzativi, i quali sono stati ampiamente trattati in un recente studio realizzato dall'associazione di Confindustria Elettricità Futura delle imprese nel settore elettrico italiano con la società di ricerca Althesys. L'obiettivo dello studio è quello di evidenziare le complesse procedure del "sistema di permitting" degli impianti e infrastrutture legate alla produzione di energia rinnovabile. In particolare, la durata media di un processo autorizzativo si attesta sui 7 anni, quasi 6 anni oltre i limiti legislativi.<sup>64</sup> Di questo passo, saranno irraggiungibili i target UE previsti per il 2030. In merito alle possibili soluzioni del problema, bisogna adottare misure rapide e dirette verso l'obiettivo. Il CFO è realista a riguardo, infatti spera "non in un ammodernamento della pubblica amministrazione, poiché i tempi sarebbero troppo lunghi ed inconciliabili con il PNRR, ma nella semplificazione delle procedure."

---

<sup>63</sup> Ministero dello Sviluppo Economico, Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, Ministero delle Infrastrutture e Trasporti (2019). *Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima*.

<sup>64</sup> Althesys, Elettricità Futura (2021). *Il disegno del sistema autorizzativo per decarbonizzare e rilanciare gli investimenti*

## **BIBLIOGRAFIA**

Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). *The causal texture of organizational environments*. *Human relations*, 18(1), 21-32.

Angelino, A., Balda, F., Emiliani, D., Romano, G., Sampoli, L., & Schivardi, F. (2020). *Rapporto Cerved PMI 2020*.

Schumpeter, J. A. (2021). *The theory of economic development*. Taylor & Francis Group.

Thompson, V. A. (1965). *Bureaucracy and innovation*. *Administrative science quarterly*, 1-20.

Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1994). *The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources*. *The Journal of High Technology Management Research*, 5(2), 183-211.

Bessant, J., Lamming, R., Noke, H., & Phillips, W. (2005). *Managing innovation beyond the steady state*. *Technovation*, 25(12), 1366-1376.

O'Sullivan, D., & Dooley, L. (2008;2009;). *Applying innovation*. SAGE Publications.

OECD/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.

Re, P. (2015). *La gestione dell'innovazione nelle imprese familiari*. G. Giappichelli.

Magli, F. (2017). *Innovazione e sviluppo tecnologico: l'impatto sulle attività generatrici di valore*. G Giappichelli Editore.

Schilling, M. Izzo, F. (2013), *Gestione dell'innovazione*, McGrawHill, p. 26.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). *Assessing the work environment for creativity*. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.

Amabile, T. (2011). *Componential theory of creativity* (pp. 538-559). Boston, MA: Harvard Business School.

Adams, K. (2005). *The Sources of Innovation and Creativity*. National Center on Education and the Economy (NJ1).

Damanpour, F. (1991). *Organizational innovation - a metaanalysis of effects of determinants and moderators*. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.

Schumpeter, J. A. (2021). *The theory of economic development*. Taylor & Francis Group.

Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). *The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis*. *Management Science*, 32(11), 1422-1433.

Lorenz, E. (1972). *Predictability: does the flap of a butterfly's wing in Brazil set off a tornado in Texas?* (p. 181). na.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.

O'Sullivan, D., & Dooley, L. (2008). *Applying innovation*. Sage Publications.

Bugamelli, M., Cannari, L., Lotti, F., & Magri, S. (2012). *Il gap innovativo del sistema produttivo italiano: radici e possibili rimedi*. LA TRASFORMAZIONE 'SILENZIOSA', 203.

Corsico, F., Acciarini, C., Peruffo, E., Hitt, M. A., (2020). *Il Family Business*. Luiss University Press.

Adams R., Jeanrenaud S., Bessant J., Overy P., Denyer D., Nesta, Murray R., Calulier-Grice J., Mulgan G., *Innovating for Sustainability A Systematic Review of the Body of Knowledge*, Network for Business Sustainability, 2012

Hockerts, K. (2003). *Sustainability Innovations. Ecological and Social Entrepreneurship*

Escrig-Olmedo, E., Fernández-Izquierdo, M. Á., Ferrero-Ferrero, I., Rivera-Lirio, J. M., & Muñoz-Torres, M. J. (2019). Rating the raters: Evaluating how ESG rating agencies integrate sustainability principles. *Sustainability*, 11(3), 915.

Rossi, F., Turrina, L. (2013) – Gli investimenti sostenibili e responsabili. Dipartimento Scienze Economiche.

Levett, R. (1998). Sustainability indicators—integrating quality of life and environmental protection. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)*, 161(3), 291-302.

Silvestri, M. (2015). Sviluppo sostenibile: un problema di definizione. *Gentes*, 2(2), 1-5.

Eizenberg, E., & Jabareen, Y. (2017). Social sustainability: A new conceptual framework. *Sustainability*, 9(1), 68.

Coppa, M., & Sriramesh, K. (2013). Corporate social responsibility among SMEs in Italy. *Public relations review*, 39(1), 30-39.

Caroli, M. (2021). *L'Italia sostenibile: l'economia circolare per la politica industriale del Paese*. Luiss University Press.

## **SITOGRAFIA**

<https://hbr.org/2018/09/reevaluating-incremental-innovation>

<https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>

<https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me-more/html/growth.it.html>

[https://www.gsam.com/content/gsam/che/it/advisors/market-insights/gsam-connect/2020/COVID-19\\_and\\_the\\_Rising\\_Importance\\_of\\_the\\_S\\_in\\_ESG.html](https://www.gsam.com/content/gsam/che/it/advisors/market-insights/gsam-connect/2020/COVID-19_and_the_Rising_Importance_of_the_S_in_ESG.html)

<https://www.treccani.it/enciclopedia/sostenibilita/>

[https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en)

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

## **ALTRE FONTI**

European Commission (2019). *The European Green Deal*.

Governo italiano (2021). *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*.

Cerved (2021). *Rapporto Cerved Italia Sostenibile 2021*

AIDAF (2021) *XII Osservatorio AUB*.

Istat (2020), *Ricerca e Sviluppo in Italia, Anni 2018-2020*, Statistiche Report.

European Commission (2021). *European Innovation Scoreboard 2021*.

Organizzazioni delle Nazioni Unite (1972). *Dichiarazione delle Nazioni Unite sull'ambiente umano*.

Organizzazione delle Nazioni Unite (2015) *Agenda 2030*.

Cerved (2021). *Rapporto Cerved Italia Sostenibile 2021*.

Fondazione Symbola, Unioncamere, GreenItaly (2019). *GreenItaly 2019*.

ASviS (2020). *L'Italia e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Rapporto ASviS 2020*.

Ministero dello Sviluppo Economico, Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, Ministero delle Infrastrutture e Trasporti (2019). *Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima*.

Althesys, Elettricità Futura (2021). *Il disegno del sistema autorizzativo per decarbonizzare e rilanciare gli investimenti*

Eurostat (2019)

*Meliciani, V., Pini, M. (2021). Digitalizzazione e produttività in Italia: Opportunità e rischi del PNRR. Luiss School of European Political Economy*