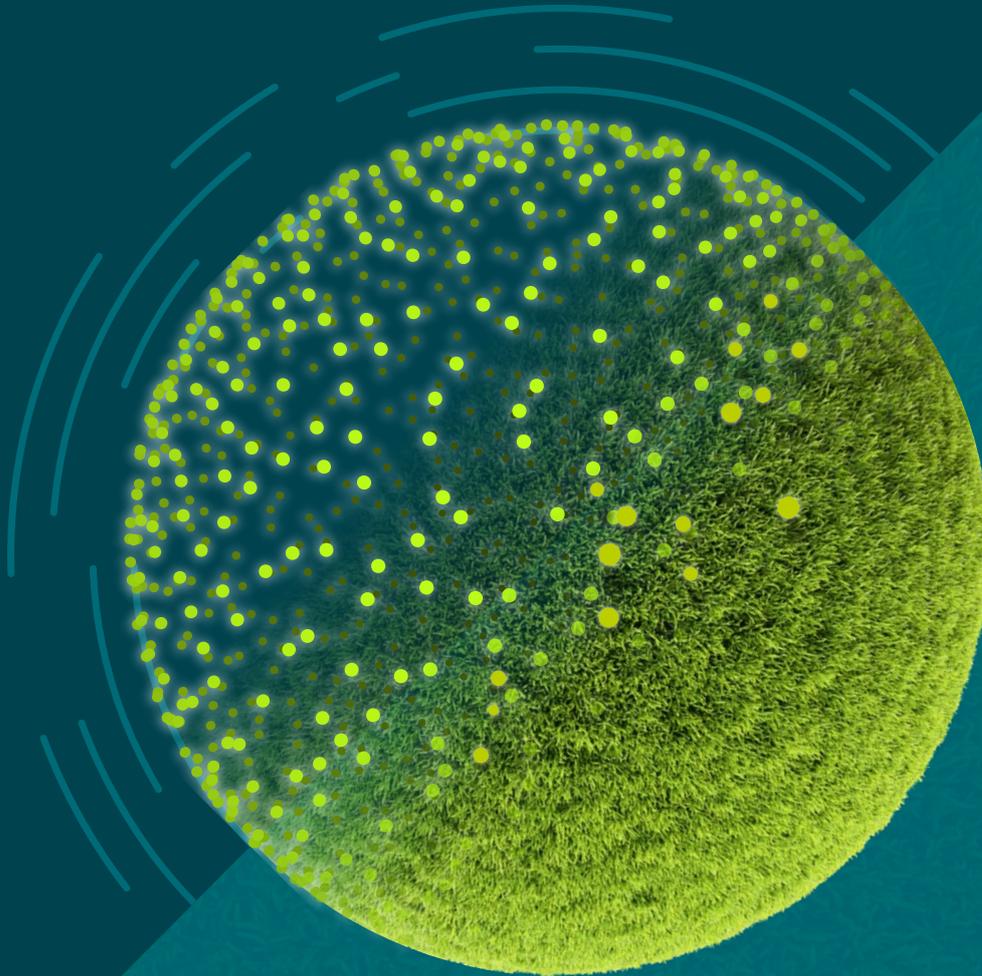


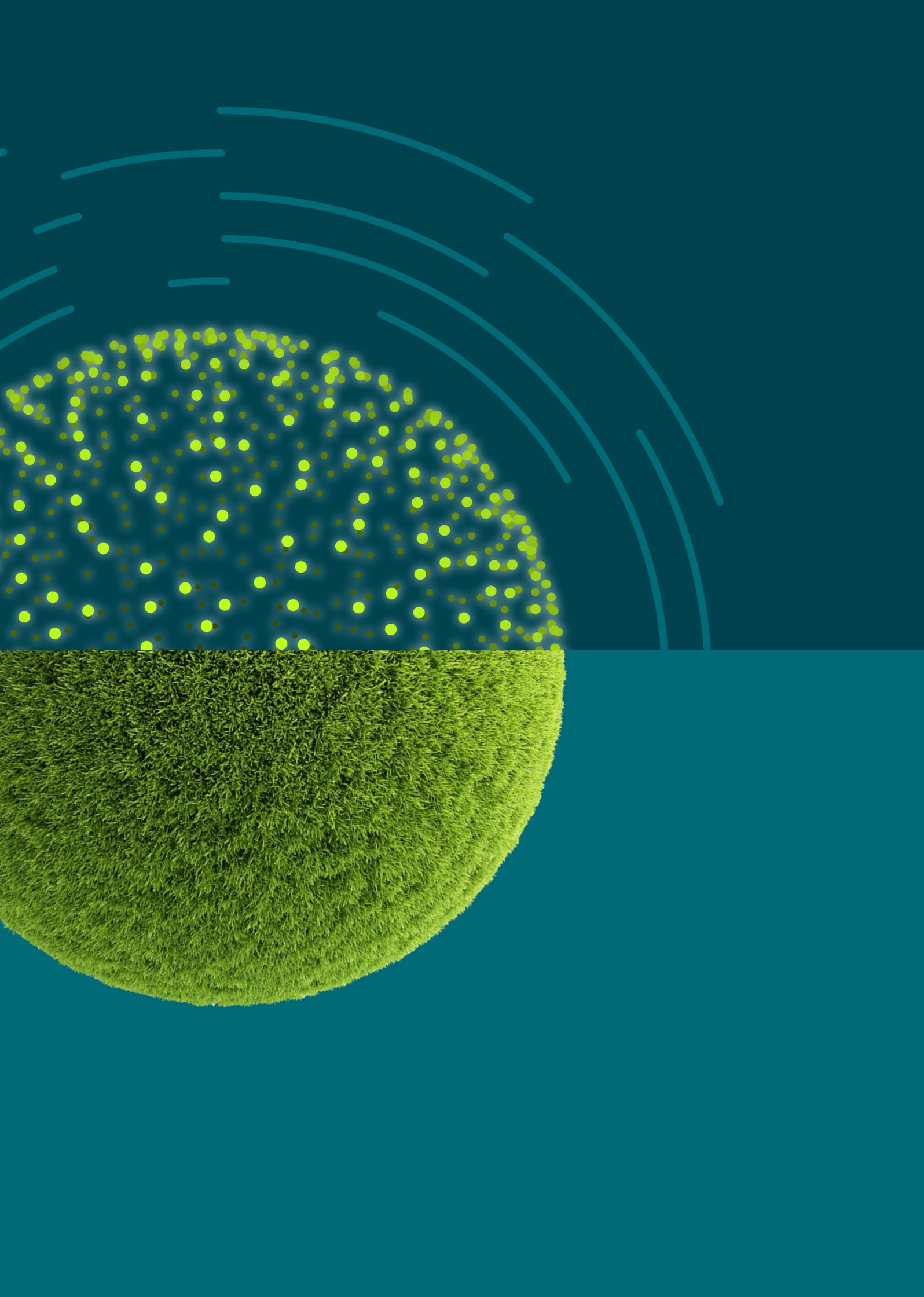
**Deloitte.**



Connect for Future:  
Innovability<sup>®©</sup>

Verso un mondo più etico,  
guidati dall'innovazione sostenibile





# Making an impact that matters

Il nostro impegno, a livello globale e locale, è generare tramite i nostri servizi e le nostre risorse un **impatto effettivo** che vada a beneficio non solo delle nostre persone e dei clienti, ma di tutto l'ecosistema – sociale e ambientale – all'interno del quale operiamo.

A gennaio 2020 è infatti nato **Impact for Italy** ed è all'interno di questo programma, che ha come obiettivo la generazione di valore per l'intero sistema-Paese, che abbiamo abbracciato un nuovo, ampio e omnicomprensivo concetto di **Innovability®**.

Crocevia tra innovazione e sostenibilità, questo nuovo paradigma fungerà da guida per il nostro operato, per ogni

settore nel quale operiamo, al fine di proporre **servizi innovativi** che siano sempre più allineati agli **imperativi etici e ambientali** divenuti ancor più imprescindibili a seguito della pandemia da Covid-19 che ha rivoluzionato in maniera irreversibile le priorità di cittadini, aziende e istituzioni.

Questa è la direzione che vogliamo seguire come Deloitte e questo è il contributo che vogliamo dare al nostro Paese e alla comunità in senso più ampio, supportando le imprese nel dare **risposte sostenibili e virtuose alle nuove sfide** impennate sull'innovazione, sulla **transizione digitale ed ecologica** e sulla responsabilità sociale.

# Contenuti

Dall'innovazione antropocentrica all'innovazione sostenibile	06
Istituzioni ed imprese protagoniste della transizione etica	08
Verso la transizione: gli ostacoli da superare	13
Innovability <sup>®</sup> : la chiave sinergica di volta	15

# Dall'innovazione antropocentrica a quella sostenibile

La società che sta emergendo dal nuovo contesto post-pandemico ruota sempre di più attorno ad un nuovo concetto di sostenibilità, definita secondo una più ampia declinazione, non più solo ambientale ma chiaramente "polare" anche in ambito sociale ed economico.

Una **rivoluzione** in tal senso è una tra le sfide più cruciali del nostro tempo ma, affinché questo rinnovato, più ampio, paradigma trovi la sua più piena espressione realizzandosi in maniera efficace, sarà necessario che venga sostenuto da **strumenti adeguati** che siano **nuovi, trasversali, omnicomprensivi** e rispettosi dei principi di sostenibilità. È in questo incontro che **l'innovazione antropocentrica** trova la sua perfetta collocazione, ampliandosi ed evolvendosi. Inizialmente capace di mettere al centro delle nuove proposte di valore l'uomo e i suoi bisogni, questa nuova declinazione di **"innovazione sostenibile"** dovrà

allo stesso tempo avere come **priorità il benessere sociale e ambientale** e dovrà **abilitare una transizione etica e sostenibile** a beneficio della comunità tutta, interpretando la nuova normalità che dovremo gestire.

Per indagare le percezioni e le aspettative di cittadini e imprese rispetto a questa tematica sempre più centrale, durante il mese di **marzo 2021** Deloitte ha condotto un'importante ricerca che ha coinvolto circa **300 PMI italiane** (con in media 14 dipendenti e provenienti per lo più dall'Industry Consumer 42% ed ER&I 31%) e oltre **4.500 cittadini** europei<sup>1</sup> e non<sup>2</sup>, di cui circa 1.000 italiani.

L'innovazione potrà essere realmente sostenibile solo se sarà in grado di considerare la sinergia fra i bisogni dell'uomo e l'attenzione all'ambiente.

## L'INDAGINE DELOITTE

svolta durante  
**MARZO 2021**

ripresa a maggio 2021

**300  
PMI ITALIANE  
COINVOLTE**

**4500  
CITTADINI  
EUROPEI E NON**  
di cui 1000 italiani

L'indagine ha dimostrato che per quasi il 70% dei cittadini europei intervistati l'innovazione potrà essere realmente sostenibile e portare al **rinnovamento del sistema Paese** solo se sarà in grado di considerare la **sinergia fra i bisogni dell'uomo e l'attenzione all'ambiente** e questa percentuale supera il 75% tra i consumatori italiani.

È stato inoltre riscontrato un consenso diffuso tra consumatori e imprese sull'importanza di un'innovazione che sappia cogliere le nuove **necessità dei cittadini** (86% aziende, 89% consumer) **tenendo in considerazione rischi ambientali ed etici** (82% aziende, 86% consumer). Risulta evidente quindi una crescente **consapevolezza da parte del mercato** – sia domanda (consumatori) che offerta (aziende) – sull'importanza di una transizione innovativa e sostenibile

che sia guidata dall'etica sociale e ambientale e che metta al centro non più solo l'uomo ma la società e l'ambiente nel suo complesso.

Alla consapevolezza dei singoli si sta affiancando inoltre anche una crescente **responsabilizzazione individuale** e una maggiore propensione ad essere **parte attiva di questa grande rivoluzione in atto**. Metà dei consumatori italiani intervistati ha affermato infatti che **il ruolo dei cittadini è fondamentale** per garantire una transizione sostenibile efficace, affiancati però indubbiamente dalle istituzioni – locali (59%) e nazionali e sovranazionali (48%) – e dalle scuole e dalle Università (39%) che hanno un compito cruciale nell'educazione delle nuove generazioni a queste importanti tematiche.

Alla consapevolezza dei singoli si sta affiancando una crescente responsabilizzazione individuale e una maggior propensione ad essere parte attiva di questa grande rivoluzione in atto.

Innovazione antropocentrica



Nuova sostenibilità

# Istituzioni ed imprese protagoniste della transizione etica

Consapevoli di queste nuove priorità, tutti, dalle istituzioni alle imprese, stanno definendo e implementando azioni innovative per traghettare il proprio Paese e il proprio business verso un futuro più sostenibile e innovativo.

La stessa ricerca ha rilevato che, tra le **figure chiave per lo sviluppo di una transizione sostenibile**, secondo consumatori e imprese italiane rientrano a pieno titolo **aziende private** (per il 59% delle aziende ed il 46% dei consumer), **istituzioni pubbliche** (55% aziende, 71% consumer) **università e centri di ricerca** (42% aziende, 55% consumer), dimostrando così la consapevolezza della necessità di un **operato congiunto** e collaborativo tra i vari attori.

## ISTITUZIONI

Dal **punto di vista istituzionale**, la **sostenibilità** sta diventando sempre più centrale nelle strategie di lungo periodo, sia a livello comunitario sia a livello di singolo Paese: di attualità è la decisione dell'Europa di destinare il **37% del Next Generation EU** (complessivamente €750 miliardi) alla lotta ai cambiamenti climatici e di finanziare questo strumento per il 30% tramite l'emissione di Green Bonds<sup>3</sup>.

Anche a livello italiano, la transizione sostenibile ha visto sorgere negli anni numerose iniziative, dall'Ecobonus agli incentivi per favorire la produzione di energia da fonti rinnovabili, supportate

La necessità di una figura istituzionale dedicata alla transizione ecologica è percepita come importante per il Paese, sia per le aziende (78%) che per i consumatori (75%) italiani.

### I numeri attuali

**37%** del budget di Next Gen Eu, equivalente a  
**€ 750MLD** destinati alla lotta al cambiamento climatico  
**30%** percentuale finanziata tramite l'emissione di Green Bonds



“La messa a fattor comune di mezzi, risorse e competenze tra pubblico e privato, tra il mondo della ricerca e quello dell’impresa, non può che rappresentare l’abilitatore per un’efficace transizione verso il futuro, a vantaggio di tutti gli stakeholder che condividono questo stesso obiettivo.”

*Fabio Pompei*

**Fabio Pompei**

CEO Deloitte Central Mediterranean

oggi ancora di più anche dall'allocazione di circa **il 40% dei fondi del PNRR in progetti di sostenibilità**.

Il ruolo delle istituzioni per garantire una direzione strategica puntuale e ben definita all'intero Paese su questa tematica è cardinale e, secondo la nostra ricerca, la **necessità di una figura istituzionale dedicata alla transizione ecologica** è percepita come importante per il Paese, sia per le aziende (78%) che per i consumatori (75%) italiani. Questo dato è inoltre in forte ascesa per le aziende: infatti, da una seconda rilevazione effettuata a maggio 2021, quasi la totalità delle imprese intervistate (90%) ha espresso l'esigenza di avere un guida istituzionale per questa transizione, con un **aumento del 12%** rispetto alla prima rilevazione.

Allo stesso modo, nel radar delle priorità istituzionali ci sono anche **innovazione** e transizione digitale, come dimostrato dall'esistenza in Italia del Ministero per l'Innovazione Tecnologica e la Transizione Digitale e dall'allocazione di circa il 27% del

PNRR in progetti di digitalizzazione. **Innovazione e sostenibilità** sono quindi tra i pilastri strategici per la ripartenza dell'economia e della società ed è necessario che le istituzioni definiscano le condizioni affinché si crei una collaborazione costante tra queste due anime.

### IMPRESE

Per le imprese, la sostenibilità si è dimostrata un'ottima alleata durante le fasi più dure della pandemia: secondo un'indagine svolta da Symbola e Unioncamere (ottobre 2020)<sup>4</sup>, tra le imprese che hanno effettuato investimenti per la sostenibilità, il 16% è riuscito ad aumentare nel 2020 il proprio fatturato, contro il 9% delle imprese non green.

Inoltre, il **vantaggio competitivo** delle imprese eco-investigatrici si è confermato in un periodo così complesso anche in termini occupazionali (assume il 9% delle green contro 7% delle altre) e di export (aumenta per il 16% contro il 12%). Anche tra i consumatori, sta aumentando la richiesta di **modelli di business, servizi e**

**prodotti** che siano sempre più sostenibili ed etici: la "questione della sostenibilità" risulta centrale per il 92% degli europei, che ritiene che le emissioni dovrebbero essere ridotte al minimo, per raggiungere la neutralità nel 2050<sup>5</sup>.

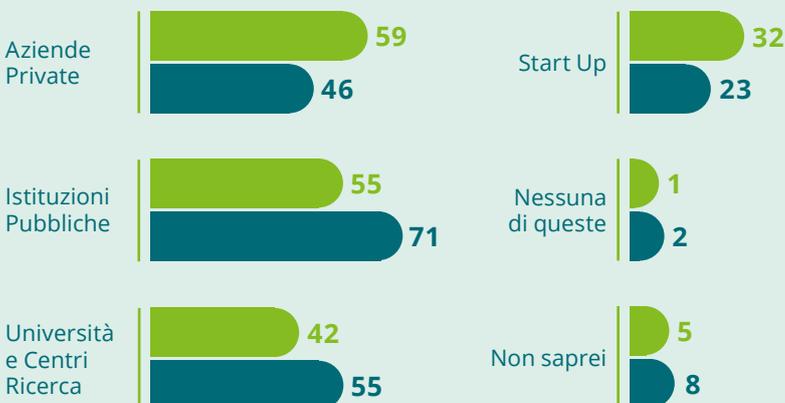
Dalla indagine Deloitte è emerso che **un consumatore europeo su due** è ad oggi più propenso all'adozione di uno **stile di vita e consumo più equo e sostenibile** (con l'Italia che raggiunge il 65%) e ritiene di avere una maggiore predisposizione all'aiuto del prossimo (65% in Italia).

A fronte di questi dati, è chiaro che il tempo di una sostenibilità "di facciata" con scopo puramente comunicativo - il cosiddetto *Green Washing* - sia terminato: da oggi è necessario inserire un **nuovo paradigma di sostenibilità** all'interno della vision delle imprese. A dimostrazione di ciò, secondo l'ultima ricerca Deloitte, l'«impatto positivo sulla brand image» non rientra nelle top tre motivazioni per l'adozione di programmi e attività per la sostenibilità (scelto solo dal 19% degli

## L'INDAGINE DELOITTE

### Figure chiave per la transizione sostenibile

● aziende ● consumer



intervistati). In prima linea troviamo invece **responsabilità sociale** e **nuove opportunità di business** come i motivi che più degli altri spingono le imprese ad implementare azioni di sostenibilità.

Anche per le imprese intervistate, il "miglioramento della brand image" è solamente il quinto (scelto solo dal 21% delle imprese) tra gli obiettivi che le stesse hanno in mente di perseguire in ambito di sostenibilità.

Ad oggi, quella della sostenibilità è una tendenza già in atto e fortemente in crescita all'interno dell'ecosistema imprenditoriale: il 90% delle aziende dell'indice di borsa S&P 500 ha pubblicato un bilancio di sostenibilità nel 2019 (c.d. *sustainability report*) contro il 20% del 2011, primo anno di rilevazione<sup>6</sup>.

Così come per le istituzioni, anche per le imprese sta venendo alla luce un'altra importantissima priorità, quella **dell'innovazione e della digitalizzazione**, accelerata dal Covid e dalla virtualizzazione delle attività e delle interazioni sociali. Sono oltre un milione (1.036mila) le imprese che stanno pianificando in questi mesi interventi di digitalizzazione (circa il 75% dell'universo di riferimento), segnando una crescita di circa 7 punti percentuali rispetto al periodo precedente l'emergenza sanitaria<sup>7</sup>.

Per stare al passo con questi importanti mutamenti, alle imprese servono azioni concrete che innovino il cuore dell'azienda stessa e che implementino in maniera sinergica e collaborativa **i due imperativi del futuro: sostenibilità e innovazione**. Solo nel periodo 2015-2019, già più di 430mila imprese hanno investito per introdurre tecnologie sostenibili<sup>8</sup> e il trend promette di crescere nei prossimi anni.

Il tempo di una **sostenibilità "di facciata" con scopo puramente comunicativo** è finito: da oggi è necessario inserire un nuovo paradigma di **sostenibilità all'interno della vision delle imprese**.

Le **imprese eco-investitrici orientate al 4.0** si sono dimostrate anche essere **le più resilienti**: nel 2020 hanno infatti visto un incremento di fatturato nel 20% dei casi, quota più elevata del citato 16% del totale delle imprese green e più che doppia rispetto al 9% delle imprese non green<sup>8</sup>. Innovazione e sostenibilità sono quindi **due priorità non alternative, ma complementari**, e sarà sempre più importante accostarle e implementarle strategicamente.

È interessante inoltre notare che **1 azienda italiana su 4** ha già definito una **strategia integrata di innovazione e sostenibilità** - più spesso fra le aziende di grandi dimensioni e fra quelle che si trovano in fase di rilancio - e il 29% ha intenzione di farlo nel prossimo futuro<sup>9</sup>.

Oltre all'intenzione strategica, le imprese stanno anche allocando parte del proprio budget su queste due direttrici per il futuro: infatti, le aziende intervistate prevedono nei prossimi 12 mesi di **mantenere/aumentare gli investimenti** effettuati prima del Covid-19, soprattutto quelli in ambito **innovazione** - rispettivamente per il 65% e per il 21% delle aziende intervistate - e **sostenibilità** - rispettivamente per il 62% e per il 20%.



## L'INDAGINE DELOITTE

### Motivazioni per l'adozione di programmi e attività per la sostenibilità

Responsabilità sociale (es. contribuire alla lotta al cambiamento climatico)

37

Nuove opportunità di business

32

Realizzazione di un'economia circolare

31

Ottimizzazione dei processi interni e riduzione costi

22

Impatto positivo sulla brand image

19

Incentivi esterni (es. fiscali, finanziari...)

14

Richieste da fornitori, partner, clienti, stakeholder

13

Requisiti normativi attuali e futuri

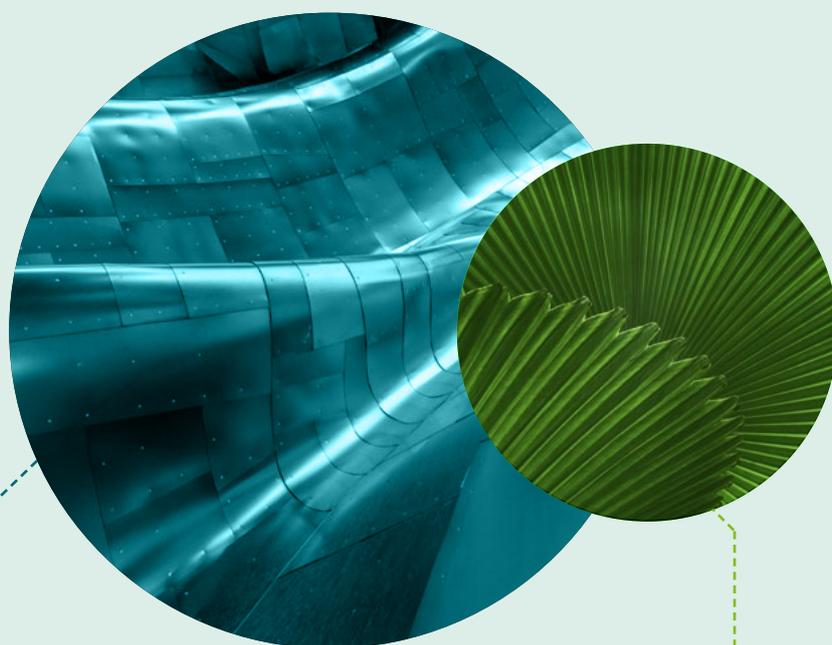
13

Altro

8

L'INDAGINE DELOITTE

# La sua azienda ha già definito una strategia integrata di innovazione e sostenibilità?



**IL 73%**  
DELLE AZIENDE HA RISPOSTO **NO**

- 16 No, è stata definita solo una strategia di sostenibilità ma non integrata con l'innovazione
- 29 No, non è stata definita una strategia integrata **ma è nei nostri piani**
- 28 No, non è stata definita una strategia integrata e non è nei nostri piani

**IL 27%**  
DELLE AZIENDE HA RISPOSTO **SÌ**

32% Nord est / 31% B2B / 39% Fase di rilancio

- 18 Sì, è stata definita una strategia integrata e diffusa a livello aziendale con obiettivi dichiarati e misurati
- 7 Sì, è stata definita una strategia integrata e diffusa a livello aziendale ma gli obiettivi dichiarati non vengono efficacemente monitorati
- 1 Sì, è stata definita una strategia integrata ma valida solo per progetti pilota o in alcune aree aziendali, con obiettivi dichiarati e misurati
- 2 Sì, è stata definita una strategia integrata ma valida solo per progetti pilota o in alcune aree aziendali, ma gli obiettivi dichiarati non vengono monitorati

# Verso la transizione: gli ostacoli da superare

Nella concretizzazione di queste due transizioni, bisognerà però considerare le difficoltà che le imprese si trovano ad affrontare e il ruolo delle istituzioni nel superamento delle stesse.

La ricerca effettuata ha pertanto voluto indagare quali fossero, secondo le imprese, gli ostacoli maggiori per lo sviluppo di progetti di innovazione sostenibile.

Il primo è risultato essere un **problema di natura economico-finanziaria**: infatti, **per il 35% delle imprese** intervistate i **costi troppo elevati** e l'**allocazione di budget insufficienti** sono la prima motivazione che le spinge a non portare a compimento investimenti in questo ambito, seguita a stretto giro (33%) dalla **mancanza di fondi e incentivi fiscali** stanziati dagli attori governativi.

Soprattutto a seguito di una crisi economica di così grande entità come quella che il Covid sta provocando, per le imprese – in particolar modo per quelle di piccole dimensioni – risulta fondamentale **essere**

**sostenute da fondi governativi e incentivi** per portare avanti investimenti su queste due priorità strategiche.

È qui che il **Next Generation Eu** ed il **PNRR italiano** devono trovare la loro perfetta collocazione per supportare finanziariamente l'ecosistema imprenditoriale e abilitare le due transizioni.

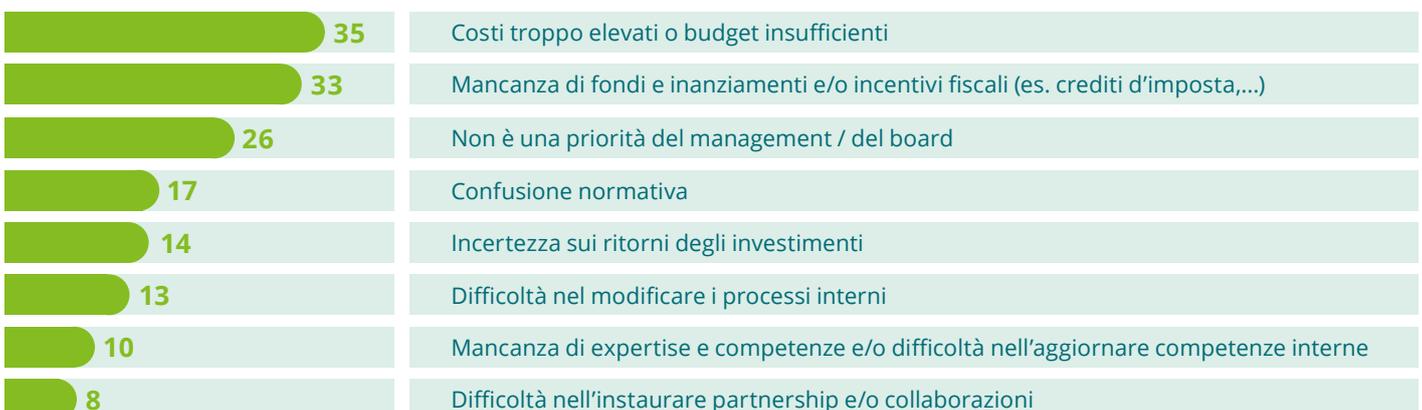
All'interno delle sei Missioni troviamo infatti delle iniziative esplicitamente dedicate all'incentivazione della nuova innovazione sostenibile, una tra tutte lo stanziamento di 250€ milioni a supporto di start-up e venture capital attivi nella transizione ecologica, a dimostrazione dell'impegno prospettico delle istituzioni verso il sostegno all'ecosistema dell'innovazione e della sostenibilità (Missione 2 - Rivoluzione Verde e Transizione Ecologica).

Fondamentale sarà però **rendere questi strumenti facilmente accessibili** ai fruitori finali, sia dal punto di vista della comprensione dello strumento stesso sia dal punto di vista delle modalità di accesso al finanziamento, in un'ottica di **semplificazione e sburocratizzazione** delle pratiche di accesso ai fondi.

Infine non possiamo dimenticare un altro, importante, **ostacolo**: quello **culturale** (26%). Affinché i mutamenti sostenibili e digitali siano realmente impattanti sull'organizzazione e sulle performance economiche, sarà fondamentale che questi due imperativi diventino **priorità del management e permeino la cultura aziendale**. Solo dopo aver compiuto questo importante passo, sarà possibile implementare azioni di sostenibilità ed innovare l'azienda dal cuore.

## L'INDAGINE DELOITTE

Quali sono i principali ostacoli che incontra la sua azienda nel portare avanti progetti di innovazione sostenibile?





“Affinché la transizione verso la sostenibilità sia pienamente efficace, 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, devono condividere la stessa visione con obiettivi che siano complementari e in grado di rafforzarsi a vicenda.”

*Andrea Poggi*  
**Andrea Poggi**

*Deloitte North & South Europe Innovation Leader  
and Deloitte Central Mediterranean  
Clients & Industries Leader*

# Innovability®

## La chiave sinergica di volta

Verso la transizione sostenibile: perché sia pienamente efficace è fondamentale lo sviluppo di una relazione strategica tra innovazione e sostenibilità.

Se da una parte guardiamo dunque alle istituzioni perché creino le condizioni e le politiche a sostegno di una cultura della sostenibilità, guardiamo al mondo dell'innovazione per trovare le soluzioni pratiche che le aziende possano adottare per diventare maggiormente sostenibili, uno strumento per trasformare la realtà aziendale e l'attuale proposta di valore. Ma non solo. Affinché la **transizione verso la sostenibilità** sia pienamente efficace, 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, devono condividere la stessa visione con obiettivi che siano complementari e in grado di rafforzarsi a vicenda.

Un esempio concreto? La **transizione alla mobilità elettrica o all'utilizzo di nuove fonti energetiche** quali l'idrogeno. L'energia usata per alimentare le auto elettriche o per produrre alcune tipologie di idrogeno - ad esempio l'idrogeno grigio, il più diffuso - è ancora prodotta da fonti combustibili e inquinanti. Solo quando questa energia verrà ottenuta esclusivamente da fonti rinnovabili questo contributo potrà annullarsi.

Inoltre, esistono tante innovazioni, anche in ambito strettamente tecnologico, che non sono supportate da un modello di

business pienamente sostenibile.

Se guardiamo ad esempio ai **Bitcoin**, non possiamo esimerci dal fare considerazioni di sostenibilità: secondo uno studio dell'Università di Cambridge infatti si stima che l'elettricità che serve per alimentare i processi di mining, che consistono nella risoluzione di problemi matematici molto complessi per verificare le transazioni e aggiungere nuovi blocchi alla catena, ricopra circa lo 0,65 per cento del consumo di elettricità mondiale (149,63 TWh di elettricità all'anno). Se fosse un Paese, sarebbe il 26° Stato al mondo per consumo energetico davanti a Svezia, Norvegia, Olanda.

È quindi fondamentale che tutta l'innovazione, anche quella definita in ambiti che ci sembrano lontani da quello della sostenibilità, abbia alla base un **modello di business etico e rispettoso dell'ambiente e della collettività**.

Se da un lato dunque l'innovazione è la modalità con cui procedere, dall'altro **la sostenibilità rappresenta un nuovo paradigma, il fine capace di focalizzare l'innovazione**, elevandola da un punto di vista sociale, umano e ambientale.

Negli ultimi anni abbiamo infatti assistito ad una diffusione rapida e capillare dell'innovazione, soprattutto in ambito tecnologico, una diffusione molto spesso incontrollata e sviluppata in un'ottica di breve periodo. Sempre di più però ci

Un nuovo approccio sinergico, di collaborazione e reciprocità che si esplica in un nuovo concetto: Innovability®.

### ESEMPIO #1



L'energia usata per alimentare le auto elettriche o per produrre alcune tipologie di idrogeno è ancora prodotta da fonti combustibili e inquinanti. Solo quando questa energia verrà ottenuta esclusivamente da fonti rinnovabili questo contributo potrà annullarsi.

Ci stiamo accorgendo di quanto sia rischioso non avere una pianificazione di lungo periodo e di quanto sia necessario valutare i rischi sociali e ambientali delle innovazioni del futuro.

stiamo accorgendo di quanto sia rischioso non avere una pianificazione di lungo periodo e di quanto sia **necessario valutare i rischi sociali e ambientali delle innovazioni del futuro.**

È esattamente in questo che la sostenibilità può supportare a sua volta l'innovazione, aiutandola a definire ambiti di azione e rischi potenziali, con un nuovo approccio sinergico, di collaborazione e reciprocità che si esplica in un nuovo concetto di **Innovability®**. Questa rappresenta la **condizione per interpretare e navigare nella nuova normalità** che emerge, ma anche la leva per coglierne tutte le opportunità positive comunque presenti.

Quasi il 60% dei cittadini europei è d'accordo con l'affermare che **l'innovazione può**

**accelerare il raggiungimento di obiettivi legati alla sostenibilità** e che, allo stesso tempo, la sostenibilità consentirà sempre più di **attenuare i rischi sociali e ambientali** legati all'innovazione (50%).

Inoltre, un consumatore su due pensa che **l'azione congiunta di sostenibilità e innovazione** potrà contribuire in maniera importante al rinnovamento del sistema Paese.

Quindi, se ben strutturato, questo **approccio sinergico evolutivo** potrà essere uno strumento in grado di **sviluppare un vantaggio competitivo**, sia a livello di singola azienda sia a livello di sistema-Paese, capace di rispondere con efficacia e rapidità alle nuove esigenze dei consumatori.

Se da un lato dunque l'innovazione è la modalità con cui procedere, dall'altro la sostenibilità rappresenta un nuovo paradigma, il fine capace di focalizzare l'innovazione, elevandola da un punto di vista sociale, umano e ambientale.

#### ESEMPIO #2

Quanto consuma un Bitcoin?

-  **149,63 TWh** di elettricità all'anno
-  ca **0,65 %** per cento del consumo di elettricità mondiale
-  Se fosse uno stato, più di Svezia, Norvegia, Olanda.

È quindi fondamentale che tutta l'innovazione, anche quella definita in ambiti che ci sembrano lontani da quello della sostenibilità, abbia alla base un **modello di business etico e rispettoso dell'ambiente e della collettività.**



Innovazione intesa come  
modalità e soluzioni  
con cui accrescere realmente  
la sostenibilità

INNOVABILITY<sup>®©</sup>

innovazione

sostenibilità

COMPLEMENTARIETÀ STRATEGICA

Sostenibilità come  
nuovo paradigma  
per focalizzare ed  
elevare l'innovazione

# I pilastri dell'innovazione

Affinché i risultati siano tangibili bisognerà tenere bene a mente alcuni imperativi. L'Innovability® dovrà...

## 1 Essere concreta e misurabile, in grado di generare valore economico, sociale, ambientale e, quindi, sostenibile

Il ritorno sull'investimento in Innovability® dovrà essere **misurabile e misurato** e le imprese dovranno concentrarsi su quei progetti che producono gli indicatori più elevati, a beneficio non solo dell'azienda ma anche dei consumatori e della collettività tutta.

Sarà dunque fondamentale definire e considerare contemporaneamente **KPI che valutino l'impatto strettamente economico** dei progetti (ROI misurabile e misurato) e **indicatori basati su variabili ambientali e sociali**, in grado di misurare le esternalità positive associate ai progetti.

Secondo la ricerca Deloitte, nella valutazione delle iniziative di sostenibilità, le aziende considerando in primo luogo gli indicatori economici (69%) ma stanno prendendo sempre più in considerazione anche indicatori sociali (42%) ed indicatori ambientali (37%).

L'impresa che si dichiara sostenibile deve quindi avere un'attenta gestione della sostenibilità, rendicontando le azioni in questo ambito attraverso **indicatori quantitativi e qualitativi, i più oggettivi possibile e standardizzati** (a livello di singola azienda e di ecosistema).

Individuare un **framework di riferimento condiviso** è un obiettivo ambizioso ma necessario, al fine di garantire trasparenza per i consumatori e chiarezza per le imprese.

Ad oggi, ci sono già realtà all'interno delle quali è facile individuare questi differenti indicatori. Ad esempio, nel settore agro-alimentare, investire in innovazione per la riduzione degli sprechi è una scelta in grado di avvantaggiare da un lato il consumatore, che acquista i prodotti a un prezzo ridotto, dall'altro l'azienda, che risparmia sui costi di smaltimento e recupera almeno i costi d'acquisto.

Sono numerose le startup attive in questo ambito, una tra tutte Wasteless<sup>10</sup>, startup israeliana che ha testato la sua soluzione di *dynamic pricing* presso un gruppo italiano della grande distribuzione, consentendo di adattare il prezzo dei beni deperibili alla vicinanza della data di scadenza.

## 2 Divenire una responsabilità trasversale e centrale nell'intera organizzazione

Nel nuovo paradigma non sarà sufficiente far evolvere l'attuale organizzazione in un'ottica sostenibile, ricercandone per lo più benefici economici, ma sarà necessario **trasformare il modello di business** per creare **valore sociale ed economico** per tutti gli stakeholder.

L'Innovability® dovrà quindi permeare la pianificazione di lungo periodo e accompagnare le decisioni strategiche e organizzative nel breve. Per fare ciò, risulterà fondamentale per le aziende dotarsi di figure nuove con competenze adeguate a una funzione così trasversale, come ad esempio un **Chief Innovability® Officer**,

### L'INDAGINE DELOITTE

**Nella valutazione delle iniziative di sostenibilità cosa tengono in considerazione le aziende?**

**69%** indicatori economici

**42%** indicatori sociali

**37%** indicatori ambientali

alle dipendenze dirette del CEO e parte integrante degli organismi decisionali che contribuisce alla definizione delle nuove priorità e strategie dell'azienda.

Nelle PMI italiane le **figure aziendali con competenze** in ambito innovazione e sostenibilità sono ancora **poco diffuse ma si prospetta una crescita** nel futuro: solo il 20% delle imprese dichiara di avere un responsabile innovazione, sostenibilità o congiunto (*innovability*®), ma circa il 40% esprime la volontà di implementare questa figura nel futuro<sup>11</sup>.



### 3 **Investire in una nuova ricerca disruptive, interna ed esterna, fondata sul paradigma della sostenibilità**

La ricerca potrà provenire sia dall'interno dell'azienda, investendo in progetti di R&S e di Open Innovation, che dall'esterno, tramite processi di *knowledge sharing* e collaborazione tra grandi imprese e startup. Per far questo, sarà necessario da un lato **incentivare il trasferimento tecnologico tra ricerca e mercato** (di cui al punto 4), dall'altro sarà fondamentale **facilitare l'accesso a strumenti di finanziamento** per le imprese, sia tramite uno snellimento della burocrazia (richiesta dal 45% delle imprese) sia tramite nuovi fondi ed incentivi a supporto della ricerca (33% degli intervistati).

Se da un lato le imprese vedono negli incentivi e nella semplificazione i pilastri dai quali partire per sviluppare l'*Innovability*®, dall'altro i consumatori vedono nel **supporto alle startup** (45%) e a **ecosistemi allargati** (36%) la **chiave per supportare un'innovazione sempre più sostenibile** che provenga sia dall'interno dell'azienda che dall'esterno (es. Open Innovation, processi di trasferimento tecnologico).

Questo modello di *Innovability*® ha dato ad esempio i suoi frutti nell'ambito della moda, uno dei settori a maggior impatto ambientale e per questo tra i primi a investire in sostenibilità: è il caso di Orange Fiber, start-up italiana, che ha prodotto il primo tessuto derivato dagli scarti vegetali della filiera agrumicola con alcuni brand dell'alta moda, i quali hanno beneficiato di idee innovative provenienti dall'esterno.

### 4 **Abilitare il trasferimento tecnologico e la costruzione di ecosistemi di innovazione sostenibile nazionali ed internazionali**

In un ambito così socialmente impattante, è fondamentale unire gli sforzi verso un'unica direzione, in un'ottica di collaborazione a beneficio di tutti i portatori di interesse, che faccia leva sia sull'innovazione che sulla sostenibilità.

Gli ecosistemi capaci di generare e assicurare il **trasferimento tecnologico** risultano fondamentali nella definizione di uno sviluppo efficace dell'*Innovability*®: infatti i consumatori italiani sono d'accordo con l'affermare che tra i fattori più importanti per **supportare un'innovazione sempre più sostenibile** rientri lo **sviluppo di un ecosistema dell'innovazione** tra mondo della ricerca, imprese e istituzioni, anche a livello internazionale e che, grazie agli ecosistemi, le imprese possono **accedere a competenze** specifiche che altrimenti sarebbero difficili o costose da reperire.

Questo è quello che è accaduto nella nuova iniziativa del *World Economic Forum*,

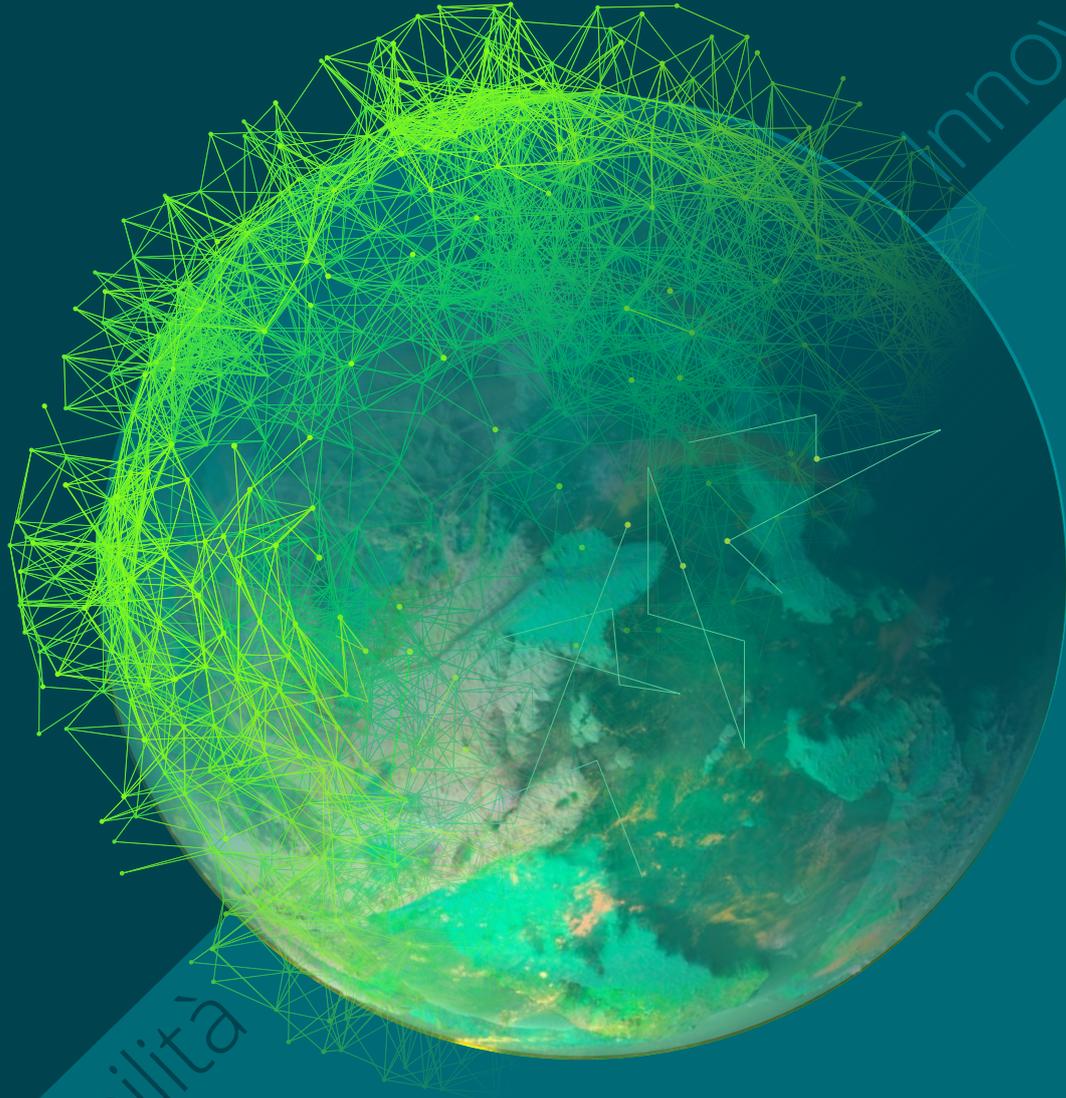
I consumatori italiani sono d'accordo con l'affermare che tra i fattori più importanti per supportare una innovazione sempre più sostenibile rientri lo sviluppo di un ecosistema dell'innovazione tra mondo della ricerca, imprese e istituzioni.

che ha creato un network di *circular innovation hub* con l'obiettivo di far incontrare il pubblico e il privato per investire su ricerca e innovazione disruptive e rischiosa<sup>12</sup>.

O anche, in ambito automotive, con il progetto *European Battery Innovation*, che coinvolgerà aziende, PMI e startup europee per lo sviluppo di ricerca e innovazione in contesto delle batterie innovative e riceverà aiuti di Stato per €2,9 miliardi in quanto "*Important Project of Common European Interest (IPCEI)*"<sup>13</sup>.



Sostenibilità



Innovazione

# Conclusioni

La transizione sostenibile sarà una rivoluzione economica, verde, etica ed inclusiva, per il nostro futuro.

La **transizione sostenibile** che sta disegnando il nostro presente e il nostro futuro sembra delinearci come una rivoluzione economica, verde, etica e inclusiva. Dobbiamo farci trovare preparati a questi cambiamenti se non vogliamo farci travolgere, socialmente ed economicamente, dall'era post-Covid.

**Le istituzioni** stanno creando le condizioni necessarie per la sua realizzazione: recente esempio è il progetto europeo *New European Bauhaus*, un crocevia tra arte, cultura, sostenibilità e design per progettare gli spazi del nostro futuro in un'ottica di innovazione aperta alla collettività.

**Le imprese** stanno abbracciando una nuova idea di capitalismo, più aperto e attento: è il momento dello *stakeholder capitalism*<sup>12</sup>, dove il concetto di massimizzazione del profitto deve bilanciarsi con la creazione di un valore di lungo periodo per tutti i portatori di interesse, con al centro il benessere della società.

Infine, **i cittadini** stanno dimostrando un cambiamento culturale importante, acquisendo consapevolezza e familiarità con i processi di innovazione e le iniziative di sostenibilità.

Gli stimoli del **Next Gen EU** ci permetteranno di cogliere la più grande occasione del nostro tempo, ma solo se saremo in grado di interpretare con efficacia la relazione di complementarità tra innovazione e sostenibilità.

L'Innovability® è non solo la condizione indispensabile per interpretare e gestire correttamente la nuova normalità ma ci permetterà anche di **fare il salto di qualità**, di innescare quel circolo virtuoso in grado di rilanciare una ripresa economica e sociale più innovativa, verde, equa e giusta, per tutti.

## AUTORI

### Fabio Pompei

CEO Deloitte Central Mediterranean

### Andrea Poggi

Deloitte North & South Europe Innovation Leader  
Deloitte Central Mediterranean Clients & Industries Leader

## HANNO CONTRIBUITO

**Angelo Sorrentino** – Director, Deloitte North & South Europe Innovation

**Mariangela Campalani** – Director, Deloitte Clients & Industries

**Anna Lisa Bosco** – Senior Manager, Deloitte Innovation

**Giorgia Manca** – Consultant, Deloitte Innovation

# Note

1. Italia, Germania, Francia, Belgio, Olanda, Danimarca, Grecia
2. Regno Unito
3. European Commission, 2020
4. Fondazione Symbola-Unioncamere, 2020
5. European Commission, 2019
6. GA Institute, 2020
7. Unioncamere, 2020
8. Fondazione Symbola-Unioncamere, 2020
9. Deloitte, 2021
10. Ha partecipato alla prima edizione del FoodTech Accelerator di Deloitte Officine Innovazione
11. Deloitte, 2021
12. World Economic Forum, 2021
13. ENEA, 2021

Dati e informazioni presenti in questo documento aggiornati al 20 aprile 2021, con ripresa a maggio 2021.



La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

© 2021 Deloitte Italy S.p.A.

I termini "INNOVABILITY<sup>®</sup>" e "OPEN INNOVABILITY<sup>®</sup>" sono marchi registrati da Enel S.p.A. e oggetto di diritto di autore di Enel S.p.A. – Tutti i diritti riservati in capo ad Enel S.p.A.