

LAUDATIO DI GIOVANNI MONDINI

PROF. LARA PENCO, COORDINATORE DELLA LAUREA MAGISTRALE IN MANAGEMENT, DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI GENOVA

Magnifico Rettore, Autorità civili e religiose, illustri Colleghi, Signore e Signori, sono lieta e onorata di avere, come Coordinatore del Corso di Laurea Magistrale in Management, il compito di presentare il candidato Giovanni Mondini. Giovanni Mondini rappresenta una figura di rilievo non solo nel campo dell'imprenditorialità e del management per il suo impegno nell'ambito del Gruppo Erg, ma anche per il suo ruolo istituzionale in Confindustria Genova, svolto in uno dei periodi più critici per la nostra Città e per la nostra Regione (si pensi al crollo del ponte Morandi dell'agosto 2018, all'emergenza pandemica legata all Covid-19 dall'inizio del 2020), nonché per il recente incarico in Confindustria Liguria.

Come parte della comunità accademica, va riconosciuto a Giovanni Mondini un costante impegno nei confronti dell'Università volto a costruire percorsi di valorizzazione dei nostri studenti (si pensi alla Schola Superiore dell'Università degli Studi di Genova - IANUA) - e di *cross fertilisation* di conoscenze università-impresa su temi oramai consolidati (e fino a poco tempo fa emergenti) quali la sostenibilità ambientale e non solo.

Come è stato ribadito dal nostro Direttore Prof. Alberto Quagli in occasione di una cerimonia di conferimento di una Laurea Honoris Causa,

le Università sono e devono sempre più essere parte integrante della società, di una comunità locale, di uno spazio economico, con reciproci riconoscimenti dei rispettivi ruoli e dei profili distintivi. Ebbene, il Dipartimento di Economia ha come missione quella di creare ricerca applicata a fianco delle aziende e istituzioni, sia locali che nazionali e di progettare corsi di laurea coerenti alle esigenze aziendali. Per ottemperare alla nostra missione, il rapporto con le aziende e le istituzioni risulta essere cruciale perché ci aiuta a fondo i fattori di successo delle aziende e a percepire la rilevanza della figura imprenditoriale. In questa direzione si colloca la laurea honoris causa in Management che vogliamo conferire a Giovanni Mondini.

Considerato il profilo manageriale e quello istituzionale che rientrano nella figura di Giovanni Giovanni, questa laudatio verrà condotta dalla prof.ssa Torre e da me. Inizio io, illustrando il profilo della vita “aziendale” di Giovanni Mondini attraverso una chiave di lettura che lui stesso ci ha fornito. Infatti, Giovanni Mondini, dimostrando sempre attenzione verso la formazione dei giovani, ha partecipato ormai negli ultimi 6 anni come testimonianza aziendale nell’insegnamento di Management Strategico e Corporate Governance (di cui sono titolare nell’ambito del Corso di LM in Management) “insegnandoci” a ricondurre l’avventura e l’evoluzione della ERG degli ultimi anni ad alcuni **costrutti e key words proprie dello strategic management.**

Giovanni Mondini è nato a Genova il 13 maggio 1966. Ha conseguito il diploma di maturità scientifica a Genova. Da subito è stato impegnato nelle attività aziendali, prima svolgendo esperienze esterne e poi

svolgendo ruoli apicali nell' azienda di famiglia. Il gruppo ERG rappresenta una **family business (che è appunto una nostra prima parola chiave)**. La società ERG è controllata dalla famiglia Garrone – Mondini tramite le società San Quirico S.p.A. e Polcevera S.r.L. che ne detengono il 62,5%, mentre il restante 36,5% è costituito da Free Float.

La ERG è un'impresa quotata, ma essendo una family business, non diventa una vera e propria public company, ma rimane sotto il controllo della famiglia. La negoziabilità del controllo si trova così ad essere notevolmente ridotta. Il processo di quotazione ha aiutato a razionalizzare i processi e a dare una spinta importante in termini di managerializzazione, con una forte impulso alla specializzazione dei compiti.

La governance di ERG rispecchia il controllo familiare del gruppo: Giovanni Mondini è vice Presidente e membro del Comitato Strategico. Nelle family business, il processo decisionale tende ad essere agevolato dalla familiarità, dalla confidenza e dalla fiducia, che rende le decisioni e la circolazione di informazioni più rapide ed efficaci. Nonostante la connotazione di family business, il CEO è un membro esterno alla famiglia. La famiglia è quindi presente nella corporate governance ma la managerializzazione è molto avanzata. Ciò ha dimostrato una capacità di “governance illuminata” che ha fatto in modo che si evitassero i rischi propri delle family business (nepotismo, deriva familiare, conflittualità, ecc). In questo caso, quindi la compenetrazione tra famiglia e management ha contribuito ad assicurare quell'orientamento alla vitalità che è proprio dei gruppi familiari, non tanto spinti alla creazione di valore per gli

azionisti nel breve periodo, ma piuttosto a tenere in considerazione le generazioni future che dovranno prendere il controllo.

Un connotato che è spesso riconducibile alle family business riguarda **l'orientamento imprenditoriale o entrepreneurial orientation**, che risulta essere la seconda parola chiave che abbiamo imparato nelle nostre aule. Sebbene nel linguaggio comune il fenomeno imprenditoriale sia generalmente ricondotto alla creazione e all'avvio di nuove imprese, la ricca letteratura esistente sul tema della corporate entrepreneurship evidenzia l'importanza dell'imprenditorialità nell'ambito di organizzazioni già esistenti quali sono per esempio le family business. L'orientamento imprenditoriale rappresenta il modo in cui è possibile rilevare l'imprenditorialità nella sua essenza, in quanto identifica i processi, i metodi e gli stili decisionali delle imprese che agiscono "imprenditorialmente". Si tratta di un costrutto multidimensionale che la letteratura tradizionalmente riconduce a tre elementi: **innovatività, propensione al rischio e proattività**. Come sempre avviene nelle imprese in cui è presente una proprietà forte e ben identificata, le decisioni strategiche sono il frutto della vision e della cultura aziendale dell'imprenditore e/o della famiglia proprietaria, incorporando appunto lo spirito di entrepreneurial orientation degli stessi.

Ed è proprio l'orientamento imprenditoriale che ha portato alla trasformazione di ERG da impresa operante nella raffinazione ad impresa operante nelle energie rinnovabili. Tale trasformazione è stata discussa e voluta dalla famiglia, andando a cogliere le opportunità con proattività e innovatività e un livello di risk taking molto grande. Quell'intuizione

rivolta alle fonti rinnovabili (che negli anni 2007/2008 erano appunto considerate “alternative”) appariva più folle che non visionaria, visto che in quegli anni il business core ERG della raffinazione era fortemente profittevole ed attrattivo. Ma erano anni in cui le grandi istituzioni (per es. EU “Strategia 20-20-20”, protocollo Kyoto) iniziavano ad affrontare il tema dell’ambiente e della riduzione dell’emissioni di CO₂, proponendo l’utilizzo di energia “pulita”. Oggi questi temi sono parte della società e del sistema valoriale delle giovani generazioni. Si pensi al movimento di Fridays for future che riconosce in Greta Thunberg la propria figura di riferimento, il quale si propone, prima di tutto, di monitorare il tema dei cambiamenti climatici, in modo da trasformarlo in una priorità per l’agenda politica internazionale. Questi temi sono al centro dell’evoluzione del quadro economico-normativo e delle nuove sfide della transizione energetica ed ecologica in accordo con le strategie europee e nazionali (Next Generation EU; Piano nazionale “Transizione 4.0” Legge 178/2020 e L.Bilancio 2021) e della sostenibilità delle imprese anche in termini di ESG policy (Environmental, Social, Governance). L’impegno di ERG è stato intenso e per questo numerosi sono stati i riconoscimenti. Si pensi che ERG si colloca al primo posto nella classifica mondiale di Vigeo sulla rendicontazione Climate Change.

A partire dal 2006, proprio la trasformazione da raffineria a un gruppo energetico diversificato “multi-energy” green è stata condotta mediante un mix di percorsi di **corporate strategy** e da modalità di implementazione assai eterogenei. Come è noto, la corporate strategy comporta l’estensione del raggio di azione aziendale in più unità di business e viene perseguita in

quanto modalità utile per creare un valore complessivo incrementale rispetto al valore derivante dalla gestione di singole unità di business. In altri termini, il fondamento della corporate strategy è quello di ricercare una configurazione di business tale per cui si riscontra un vantaggio quando essi vengono gestiti sotto un'unica impresa-ombrello piuttosto che in diverse imprese indipendenti.

La corporate strategy di Erg parte da una strategia di **riconversione strategica**. La strategia di riconversione si sostanzia nell'abbandono della linea produttiva esistente e nella sua sostituzione con una nuova, possibilmente vicina, almeno da un punto di vista tecnologico o di mercato, a quella precedente. Spesso viene vista come una strategia per la crisi. Nel caso di Erg, la decisione strategica di riconversione è stata assunta adottando una prospettiva di sviluppo proattivo: Erg sceglie strategicamente di uscire dal business Oil “sostituendo” il suo business core prima con l'eolico e poi con un mix di business di energia da fonti naturali. La contiguità tra i business in tema di competenze riguarda sempre la gestione dell'energy.

Una volta operanti nell'eolico, appunto la strategia di **diversificazione e di internazionalizzazione** (altre key words) sono diventate altre due strategie coesenziali che hanno assecondato lo sviluppo aziendale e il processo di creazione di valore in un'ottica di corporate strategy. Per la diversificazione, l'obiettivo è stato quello di creare valore in modo duraturo nel tempo attraverso la continua riduzione della dipendenza da fattori esogeni volatili anche mediante una gestione bilanciata del

portafoglio di business, configurando un portafoglio multenergy green; eolico, solare, idro, gas naturale

In una prospettiva di sviluppo e di riduzione del rischio, Erg ha fortemente investito nella strategia di **internazionalizzazione** tanto da raggiungere solo per l'eolico quasi 2000 MW installati in Europa, dato rilevante se messo a confronto con la quantità installata in Italia dove sono presenti impianti per poco più di 1000 MW.

La crescita ha spinto anche alla strategia di **integrazione verticale** di nuove attività. Rispetto alla filiera dell'energia, Erg opera nelle prime due fasi "a monte" della filiera ed è focalizzata nella fase di generazione. Nel 2013 nasce Erg Renew Operation & Maintenance società che si occupa della manutenzione degli impianti in Italia e all'estero integrandosi così per tutto ciò che riguarda la manutenzione e gestione degli impianti produttivi sul territorio. La strategia perseguita in vista del controllo di questa fase della filiera risponde, oltre che a considerazioni di economicità ed efficienza, a una irrinunciabile fonte di vantaggio competitivo legata alla necessità di garantire condizioni di qualità e affidabilità nel funzionamento degli impianti, soggetti a sollecitazioni esterne molto forti, per i quali l'appropriatezza e la tempestività della manutenzione diventano prerequisiti di operatività e di performance. Grazie all'accumulazione progressiva delle competenze specifiche e alla volontà di rendere sempre più efficienti gli impianti, è stato sviluppato un approccio alla manutenzione "Condition Based Maintenance", che fa della manutenzione predittiva supportata da un approccio preventivo "personalizzato" il principio guida.

L'accumulazione delle competenze in questa fase della filiera ha poi condotto a una **innovazione**: il repowering, che consiste nella sostituzione dei vecchi aerogeneratori con quelli di ultima generazione e di maggiore potenza, riduce della metà il numero complessivo di turbine, con contestuale aumento della potenza complessiva e della producibilità (in media 3 volte nei progetti ERG), senza aumentare la quantità di suolo occupata. E' stato osservato che se il repowering venisse eseguito su tutta la flotta eolica del Paese si potrebbe ottenere il 57% dell'incremento di produzione da eolico prevista dal Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (PNIEC), documento definisce le linee di azione "green" per il settore elettrico.

Le strategie di Erg sono state implementate perseguendo diverse **modalità attuative**: merger and acquisition, alleanze strategiche e modelli di crescita organica (su cui non ci soffermiamo per mancanza di tempo) la cui varietà identifica la capacità imprenditoriale e manageriale di associare ciascun percorso di corporate strategy a modalità appropriate di attuazione. In conclusione, mi preme sottolineare che il modello di leadership di Erg è fondato sulla "**Sustainability**" che è uno dei valori e sull'"**Inclusion**" che è una delle competenze di riferimento di ERG. Sono ritenuti pilastri del modello di leadership e fonte di ispirazione per il modo di agire di ogni persona di Erg. Con riferimento all'Inclusione, Erg sta realizzando una serie di policy volte a valorizzare il ruolo della donna. Erg è socio sostenitore di Valore D, la prima associazione italiana nata nel 2009 per valorizzare la diversità, il talento e la leadership al femminile a cui aderiscono circa 200 imprese. Questi principi, insieme alle key words

richiamate che illustrano il percorso strategico aziendale di ERG e l'esperienza imprenditoriale di Giovanni Mondini, sono parte dei nostri insegnamenti e argomento di discussione con i nostri studenti.

Per tutti questi motivi sono felice di proporre a Giovanni Mondini il conferimento della Laurea Honoris Causa in Management.