

# La leadership sostenibile diventa mainstream

il nuovo orizzonte per il mondo del lavoro

Relazione sul progetto



# Rapporto sull'integrazione della leadership sostenibile 2022

Da CEC European Managers

Data di pubblicazione: 12/05/2022

Hashtag: #SustainableLeadership

Relazione finale del progetto "Leadership sostenibile per una transizione equa e verde"  
Progetto UE ("Leader Sostenibili")

Responsabile del progetto	(UE) CEC European Managers
Responsabile del progetto	(CH) Swiss Leaders
Partner del progetto	(UE) LHO, ULA, MAS ed Eurocadres
Consulenti	(UE, CH) New Angles
Ricerca	(UE) Prof. Alberto Pastore e team
Finanziamento	(UE) CEC European Managers e Commissione europea

Con i contributi di Torkild Justesen e Jean-Philippe Steeger (CEC), e di altri membri del gruppo di lavoro del CEC sulla Leadership Sostenibile: Sonja Klopčič, Ludger Ramme, Claire-Lise Rimaz, Anders Koch-Hess, Madeleine Gilbert, Silvia Pugi e Antonia Mota.



**SUSTAINABLE  
LEADERS**

[www.sustainableleaders.eu](http://www.sustainableleaders.eu) e [.ch](http://www.sustainableleaders.ch)

Leadership sostenibile per un mondo in transizione



**EUROPEAN MANAGERS**

[www.cec-managers.org](http://www.cec-managers.org)

CEC European Managers

La voce dei Manager Europei



#### Co-funded by the European Union

The project « Sustainable Leadership for a Fair and Green Transition » has received funding from the European Commission under grant agreement No VS/2019/0338.

This document reflects only the author's view and the European Commission is not responsible for any use that may be made of the information it contains.

# Indice

[Prefazione ... 4](#)

[Introduzione ... 5](#)

## **[1. Nuovi tempi: leadership tra urgenza e opportunità ... 7](#)**

[1.1. Un pianeta al punto di svolta ... 8](#)

[1.2. Il divario della leadership tra ambizione e realtà ... 10](#)

[1.3. Una guida per sprigionare opportunità senza precedenti ... 12](#)

## **[2. Nuove sfide: potenziamento dell'impatto della leadership ... 13](#)**

[2.1. Ripensare il ruolo della leadership ... 14](#)

[2.2. Lavoro sostenibile e dialogo sociale ... 16](#)

[2.3. Integrazione delle competenze in materia di sostenibilità ... 18](#)

## **[3. Nuova leadership: reinventare il mondo del lavoro ... 20](#)**

[3.1. Persone ... 21](#)

[3.2. Organizzazioni ... 23](#)

[3.3. Ecosistemi ... 26](#)

casi di best practice

## **Rapporto allegato: Un'Agenda di lavoro sostenibile**

legenda



Approfondite i fatti, i quadri di riferimento e le informazioni di base sulla sostenibilità



i link alle fonti sono sottolineati

# Prefazione di Torkild Justesen

Segretario generale di CEC European Managers



Il nostro mondo è sotto pressione e dobbiamo cambiare direzione ora se vogliamo preservare la speranza di un futuro sostenibile ed evitare il disastro per le generazioni future. Il clima, l'ambiente, la salute, la parità di genere e l'istruzione sono solo alcuni dei problemi che dobbiamo affrontare. Ecco perché **abbiamo bisogno di leader capaci di agire**, di leader che osano e che impostano una direzione sostenibile senza esitazioni.

Questo rapporto contiene le conclusioni e le raccomandazioni del **"Progetto di Leadership sostenibile"** guidato da CEC European Managers e cofinanziato dalla Commissione Europea. Analizziamo perché e come le parti sociali, tra cui CEC European Managers e il suo partner di progetto Eurocadres, hanno avviato un programma pilota sulla Leadership sostenibile.

Ogni giorno, i leader dell'UE nel settore pubblico e privato prendono milioni di decisioni che definiscono la direzione della nostra società e della vita dei cittadini degli Stati membri dell'UE e non solo. Pertanto, dobbiamo ricordare che **la leadership fa la differenza** e che la leadership è uno degli elementi chiave per raggiungere gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

Il modello di Leadership Sostenibile stabilisce il quadro di riferimento necessario per la leadership sostenibile. Si occupa di come trasformare le buone intenzioni in azioni concrete e **sviluppare capacità di leadership sostenibile**. Inoltre, sottolineiamo come l'Unione Europea possa fare un passo avanti nell'integrazione delle competenze in materia di sostenibilità, come condizione preliminare per far funzionare il Green Deal dell'Unione Europea.

Abbiamo bisogno di nuove competenze verdi in tutta la forza lavoro europea e dobbiamo lavorare sodo per l'aggiornamento della manodopera in tutti i lavori. Ma, come dimostra il rapporto, è essenziale **formare tutti i manager dell'UE** per assicurarsi che abbiano una naturale comprensione di come integrare la leadership sostenibile nella disciplina manageriale.

Si tratta di un processo in continuo che coinvolge visione, valori, relazioni, persone, organizzazione e società per assicurarsi che tutti i leader dispongano degli strumenti e del quadro di riferimento necessari per esercitare la leadership sostenibile.

Questo rapporto rappresenta un'importante pietra miliare sulla Leadership Sostenibile. È stato un primo passo di successo e ha tracciato una direzione per ulteriori e nuove iniziative per gli anni futuri. Dobbiamo cambiare direzione, dobbiamo cambiare la nostra mentalità e in questo modo continuare a sviluppare gli **strumenti essenziali** per una solida base della leadership sostenibile in tutti gli Stati membri dell'UE e oltre.

**“**  
*Dobbiamo cambiare direzione, cambiare mentalità e gettare solide fondamenta per una leadership sostenibile in Europa.*  
**”**

# È tempo di una Leadership sostenibile

## Introduzione

I leader devono affrontare sfide senza precedenti e interconnesse. Dalle interruzioni della catena di approvvigionamento ai conflitti geopolitici, dalla crisi della biodiversità a una pandemia globale, dalla finanza speculativa a un'economia in affanno.

Paradossalmente, i tempi sono anche pieni di opportunità. Le persone vogliono una vita più sostenibile. Ecco perché migliaia di aziende hanno avviato il loro percorso di sostenibilità. Abbiamo un **boom di imprese verdi**. Anche la misurazione della sostenibilità e il reporting dell'impatto stanno diventando un fenomeno in crescita.

In politica, il Green Deal dell'UE ha spostato le priorità. Eppure oggi il divario tra quello che serve e quello che viene fatto si sta allargando. Le emissioni continuano a crescere, il sesto confine planetario<sup>1</sup> è stato superato e la nostra economia globale è circolare solo all'8,6%. Le conseguenze dell'inazione sono evidenti.

### Le tendenze al ribasso stanno accelerando

È chiaro che la leadership tradizionale non ha dato risultati. È troppo spesso impegnata in lotte per il potere, nella negazione dei problemi e nel pensiero a silo. Crescenti insicurezze lavorative, **alti livelli di stress e di burnout** tra i dirigenti e i lavoratori possono contribuire al mantenimento di questo dannoso status-quo.

La scienza dice<sup>2</sup> che abbiamo bisogno di una trasformazione radicale. E infatti, per proteggere le generazioni presenti e quelle future, dobbiamo addentrarci in un territorio sconosciuto. La sfida è creare un'economia e delle organizzazioni che siano progettate per operare all'interno dei confini planetari, pur essendo allineate alle esigenze sociali.

### Un nuovo standard di leadership

In un momento di sconvolgimento e caos, abbiamo bisogno di una leadership che dia un orientamento, ripristini la fiducia e spinga ad azioni positive per un futuro netto e positivo. Abbiamo bisogno di leader coraggiosi che comprendano le sfide in modo sistemico, ma anche che siano anche in grado di **agire e di mantenere le promesse**, sia a livello personale che professionale. Leader che promuovono le capacità di gestione dei team per migliorare le prestazioni di sostenibilità economica, sociale ed ecologica.

<sup>1</sup> Il concetto di confini planetari è stato elaborato da Johan Rockström e da un gruppo di 28 scienziati di fama internazionale. Il superamento di uno di questi 9 confini aumenta il rischio di generare cambiamenti ambientali bruschi o irreversibili su larga scala.

<sup>2</sup> Il rapporto IPCC 2022 ha evidenziato l'urgenza di un cambiamento trasformativo: "Le prove scientifiche sono inequivocabili: il cambiamento climatico è una minaccia per il benessere umano e la salute del pianeta. Ogni ulteriore ritardo nell'azione concertata a livello globale farà perdere una breve finestra che si sta rapidamente chiudendo per garantire un futuro vivibile"

## Integrazione del know-how della transizione

Abbiamo bisogno di imprese for-benefit, sindacati che co-progettino la strategia aziendale e nuovi tipi di ecosistemi che uniscono ecologia, benessere e azione economica. Abbiamo bisogno del coraggio di sperimentare nuovi e diversi modi di guidare, apprendere e organizzare.

A tal fine è necessario **costruire il know-how di transizione** nel settore privato e anche nel settore pubblico e nella società civile. La sfida è quella di dare forza alla transizione integrandola leadership sostenibile nel mondo del lavoro.

## Coinvolgere leader e manager

Solo nell'UE ci sono circa 10 milioni di manager dopo la Brexit. Se riusciamo a coinvolgerli nel percorso di sostenibilità, la transizione trarrà beneficio **dagli influencer della sostenibilità sugli investitori, i responsabili politici, lo sviluppo strategico del business e il personale.**

"Mainstreaming Sustainable Leadership" è dedicato a quei leader che vogliono ottenere un impatto positivo netto sulle dimensioni economica, ecologica e sociale della sostenibilità, attraverso una leadership e una governance sostenibili.

Fornisce risorse per comprendere le problematiche in gioco, affrontare le principali barriere e trarre ispirazione da **un nuovo standard di leadership**. Il rapporto tratta le conclusioni e le raccomandazioni del "Progetto di Leadership Sostenibile", cofinanziato dalla Commissione Europea e sviluppato come "Leader Sostenibili", sotto la guida di CEC European Managers, insieme ai suoi partner nell'UE (Eurocadres, Lederne, ULA, MAS) e in Svizzera (Swiss Leaders) e il suo gruppo di lavoro sulla Leadership Sostenibile.

//

*Il pericolo più grande in tempi di turbolenza non è la turbolenza. È agire con la logica di ieri.*

Peter Drucker

//



# 1 Tempi nuovi

## La leadership tra urgenza e opportunità

**Non c'è dubbio: è necessaria una nuova bussola. Più che mai, si tratta di pensare insieme alle nostre sfide e opportunità complesse.**

**Facendo leva sui nostri punti di forza, l'UE ha il potenziale per diventare un leader globale nella qualità della vita, nella produzione sostenibile e nell'innovazione per le generazioni future. Per questo, dobbiamo superare l'attuale gap di leadership che ci impedisce di tradurre le ambizioni in realtà. E passare a un nuovo standard di leadership per dare forma alla transizione.**

**Questa sezione analizza le principali tendenze del nostro tempo, offrendo al tempo stesso prospettive sulle opportunità di leadership di oggi e sul potenziale di leadership e lavoro sostenibili.**

capitoli chiave

TEMPI NUOVI

| NUOVE SFIDE

| NUOVA LEADERSHIP

# 1.1. Un pianeta al punto di svolta

Dal riscaldamento globale alla pandemia di salute mentale: molti indicatori di sostenibilità puntano nella direzione sbagliata. Nel giro di pochi mesi, nel 2022 sono state superate altre due soglie critiche del sistema vitale. Nuovi dati dimostrano che i livelli di inquinamento chimico e lo stress idrico sono ben oltre i limiti di sicurezza per la salute umana e del pianeta<sup>3</sup>.

Dal punto di vista economico, l'esternalizzazione sistematica dei costi ha iniziato a ritorcersi contro di noi sotto forma di rischi climatici, interruzioni della catena di approvvigionamento, malattie zoonotiche e instabilità finanziaria. Sta diventando chiaro che la sopravvivenza delle imprese si baserà sulla creazione di valore all'interno di contesti e condizioni profondamente nuovi, modellati dalla salute ecologica e sociale e dalle esigenze economiche a lungo termine dell'umanità.

Le tendenze influenzano direttamente la leadership in tutti i settori, tra cui la strategia, l'approvvigionamento o le risorse umane. Capire come la propria attività professionale impatta e viene impattata da fattori economici, sociali e ambientali è fondamentale per adeguarsi al futuro. L'esperienza delle imprese, della società in generale e dell'ambiente naturale sono interconnesse.

## Sei confini planetari superati

L'inquinamento chimico e i livelli di acqua verde hanno superato i limiti di sicurezza per l'umanità nel 2022

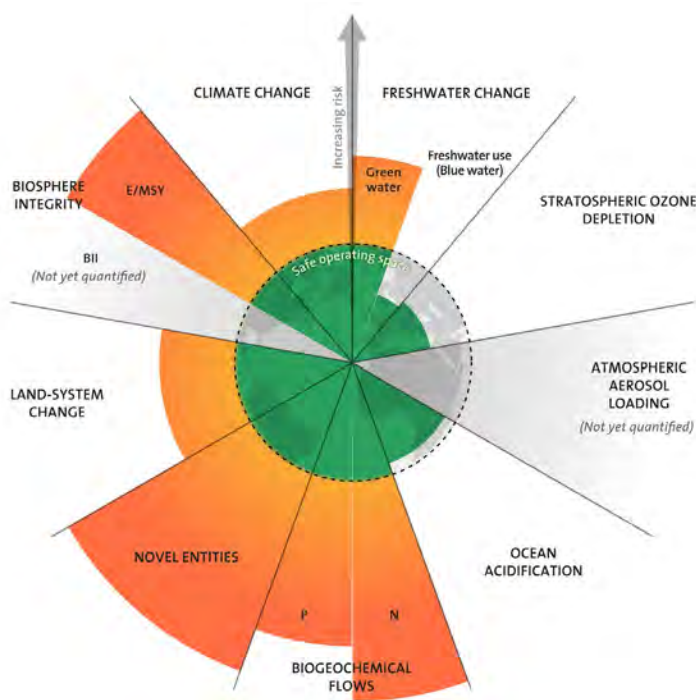


Figura 1: Confini planetari  
Centro di resilienza di Stoccolma Aprile 2022

<sup>3</sup>Fonti: Centro di resilienza di Stoccolma 2022  
Inquinamento chimico - SRC gennaio 2022  
Stress idrico verde - SRC aprile 2022



## Gli indicatori guida puntano nella direzione sbagliata

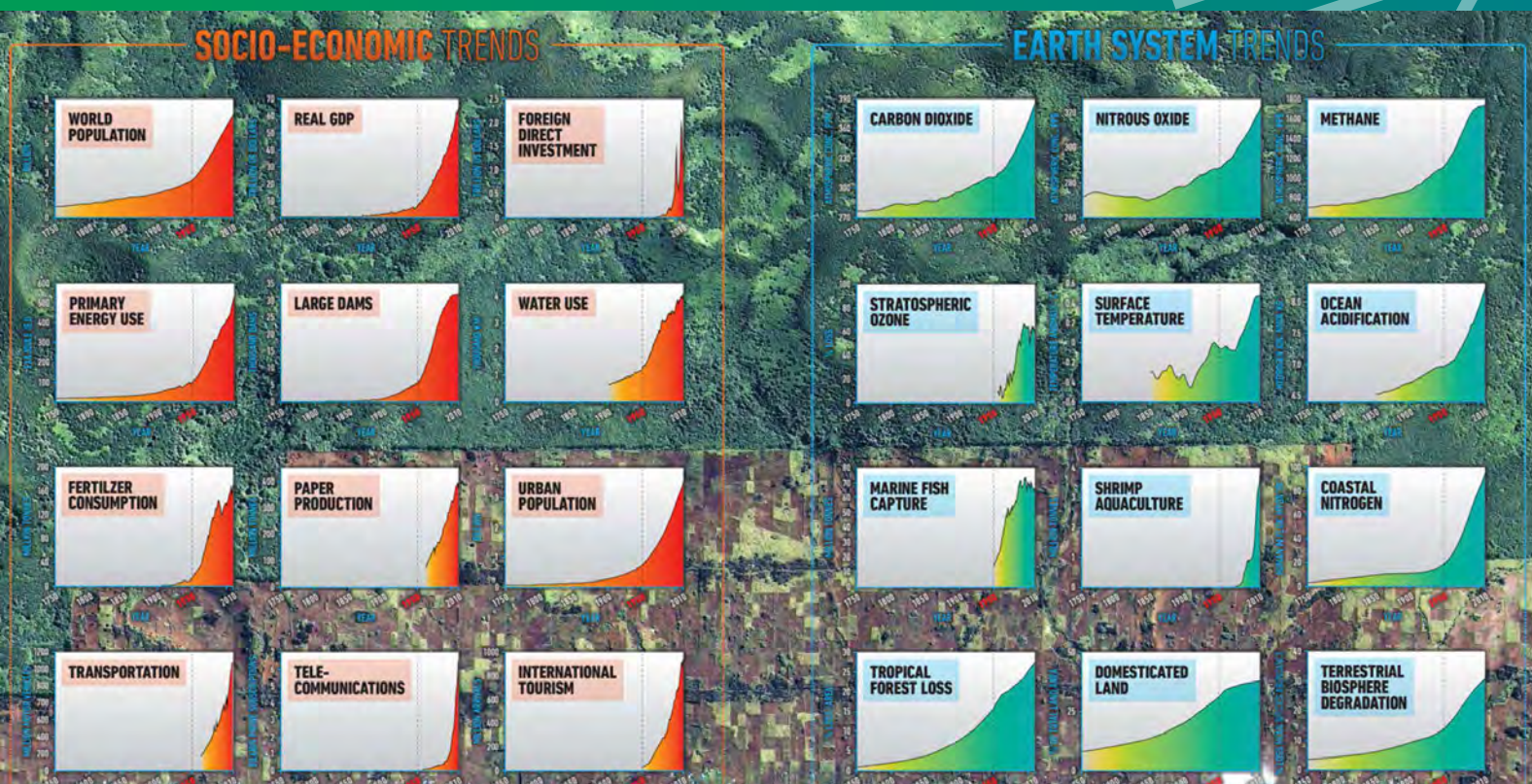
Il pianeta ha raggiunto soglie ecologiche, sociali ed economiche critiche.

- Dal 2020, la **tecnosfera\*** supera la biosfera in termini di massa totale - [Rivista Nature 2022](#)
- **1 milione** di specie sono a rischio di estinzione - [UNEP 2019](#)
- L'economia mondiale è **circolare solo per l'8,6%** - [Circularity Gap Report 2021](#)
- **L'80% degli habitat naturali** dell'UE sono in condizioni scarse o cattive - [Agenzia europea dell'ambiente 2020](#)
- **22 - 50% degli europei** si sentono depressi - [Eurofound 2021](#)
- 5 dei 10 più gravi rischi globali sono **rischi ambientali** - [Rapporto sui rischi globali 2022](#)

\*massa totale di materia prodotta dall'uomo (asfalto, cemento, metalli, plastica, ecc.)rispetto alla biomassa (animali, piante, funghi, microrganismi)



# Ripensare il successo in maniera sistemica



fonte: [anthropocene.info](http://anthropocene.info)

## La mancanza di un'azione sostenibile si rispecchia tramite il Divario di Leadership nella Sostenibilità

Prove sul divario di conoscenze, competenze, valori e comportamenti sulla sostenibilità tra i manager dell'UE.\*

\*Fonte: [Rapporto sulla Leadership sostenibile in Europa, Pastore 2020](#)  
(se non diversamente specificato)

## FATTI

- il **35% delle imprese e il 43% dei manager** condividono valori sostenibili (qualità della vita, sensibilità ecologica, solidarietà umana)
- il **31% dei manager riconosce la dimensione di governance** della sostenibilità
- il **4% dei manager** dichiara di integrare la sostenibilità economica e di governance nella **gestione quotidiana**
- il **30-35% dei manager ha familiarità** con concetti chiave di sostenibilità, quadri di riferimento e legislazione (ad esempio, valutazioni di materialità, rendicontazione della sostenibilità o modelli di business sostenibili)
- il **17% dei manager è stato formato** o educato alla sostenibilità

fonte: [Rapporto sui manager in Europa 2019\\*](#)

\*sulla base di un sondaggio del 2019 di CEC European Managers tra 800 manager in Europa

## 1.2. Divario della leadership tra ambizioni e realtà

Nonostante la consapevolezza dei rischi climatici e dei limiti alla crescita negli ultimi 50 anni, molte tendenze continuano a peggiorare. Per capire questo disallineamento, nel 2020, CEC European Managers ha commissionato lo studio “Leadership sostenibile in Europa” tra i manager dell’UE. Lo studio rappresentativo è stato condotto dal professor Alberto Pastore e dal suo team dell’Università La Sapienza tra **1500 manager di 6 Paesi dell’UE**.

In quanto percettori di redditi elevati, la popolazione manageriale è il maggior produttore di emissioni tra tutti i gruppi occupazionali. L’1% superiore dei percettori di reddito nell’UE produce 10 volte più CO<sub>2</sub> pro capite rispetto alla metà inferiore. In qualità di influencer della forza lavoro e (co-) decisori sugli investimenti, l’impatto di questo gruppo è tuttavia ancora maggiore in termini indiretti. In totale, solo nell’UE ci sono circa 10 milioni di manager. Essi hanno una forte responsabilità nel guidare la transizione con l’esempio, a livello personale e professionale. **Coinvolgere i manager nella transizione verso la sostenibilità può generare un grande potenziale.**

Nel complesso, lo studio ha dimostrato che le sfide sistemiche della sostenibilità non trovano sufficiente riscontro nel lavoro quotidiano dei manager. La maggioranza dei leader e dei manager dell’UE non è oggi in grado di trasformare le organizzazioni e il mondo del lavoro per ottenere un impatto sostenibile. **C’è una mancanza di conoscenze sulla sostenibilità e un basso livello di competenze cruciali come la comprensione del contesto e il pensiero sistemico.** Sebbene i manager ritengano la sostenibilità molto importante, hanno anche scoperto che solo un terzo delle aziende condivide valori sostenibili come la sensibilità ecologica. L’uso di modelli di sviluppo della leadership e di gestione obsoleti, così come un approccio isolato alla gestione della sostenibilità in molte organizzazioni, possono essere alla base dei risultati dello studio ( si vedano i fatti a pag. 9).

### Posizione di partenza simile

Manager intervistati nei paesi dell’UE Germania, Francia, Italia, Spagna, Polonia e Danimarca condividono sfide di sostenibilità simili con piccole differenze tra i Paesi.



### Le persone con il reddito più alto nell’UE hanno la massima impronta di carbonio

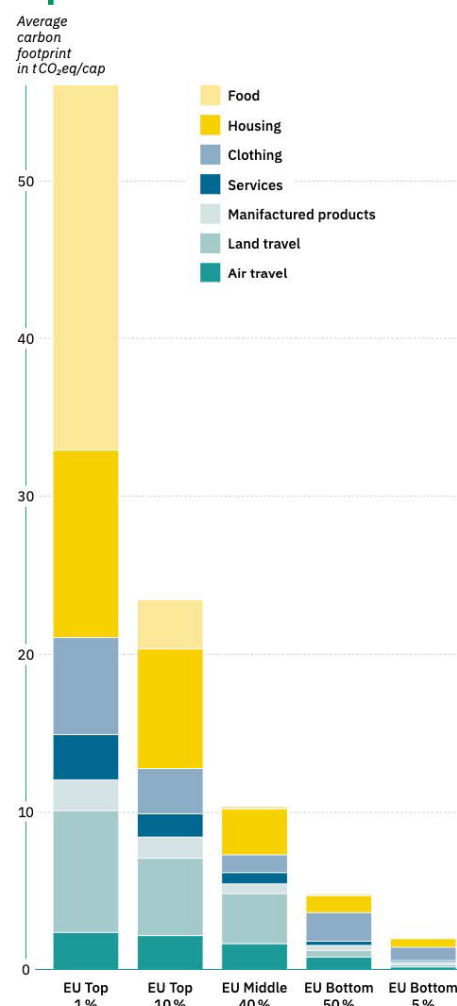


Figure 5: Average carbon footprint (CF) distribution by consumption category in the European Union (Ivanova et al., 2017)

### Figura 2: impronte di carbonio legato al reddito pro capite

Fonte: Istituto ZOE 2021

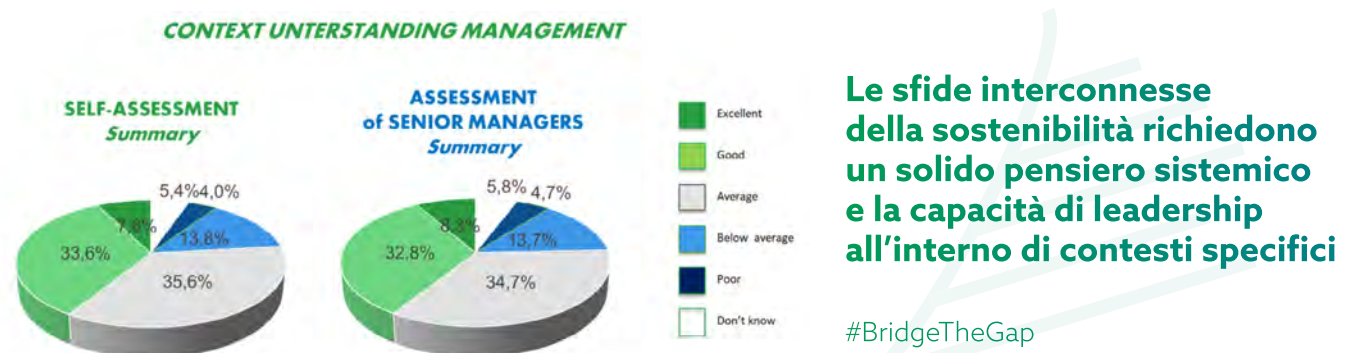
## **Zoom sul contesto: una comprensione scarsa nel panorama odierno della sostenibilità**

Il fatto che il pensiero sistemico e la comprensione del contesto ( si veda la figura 3) abbiano ottenuto risultati particolarmente scarsi è coerente con le ricerche precedenti. Già lo studio IBM CEO 2010 aveva rilevato<sup>3</sup> che il 79% dei CEO si aspettava un livello elevato di complessità, ma meno della metà si sentiva preparato ad affrontarlo. Il nostro studio ha rilevato che oggi il divario è ancora maggiore.

La mancanza di una gestione della complessità si riflette nel modo in cui viene affrontata la sostenibilità dai leader in diversi settori. Nel campo della finanza, l'ESG riflette principalmente gli impatti dei rischi di sostenibilità sulle aziende (materialità singola), mentre l'impatto aziendale sull'economia, la società e l'ambiente non sono inclusi. Anche gli sviluppi relativi alla tassonomia dell'UE sulla finanza sostenibile non riflettono tutte le dimensioni della sostenibilità, mentre sono stati criticati dagli scienziati per la mancanza di basi scientifiche<sup>4</sup>.

In generale, mancano principi di sostenibilità coerenti e basati sul contesto nella misurazione, nella contabilità e nella rendicontazione della sostenibilità. A questo proposito, i primi Indicatori di Performance di Sostenibilità sulle soglie e sulle allocazioni<sup>5</sup> dell'Istituto di ricerca delle Nazioni Unite UNRISD promettono di colmare questa lacuna. Le misure di successo del futuro terranno conto dell'impatto sui confini planetari, del soddisfacimento delle esigenze sociali e della proattività aziendale a lungo termine.

**Figura 3: Le capacità di comprensione del contesto sono poco sviluppate**



Fonte: "Leadership sostenibile in Europa" 2020

**Senza lo sviluppo di una capacità di leadership in grado di gestire il cambiamento dei modelli di business, dei modelli di lavoro e dell'economia in generale, l'Unione Europea rischia di non raggiungere le ambizioni del Green Deal. Infatti, meno di un terzo dei manager intervistati hanno associato la leadership e la governance alla sostenibilità.**

**Per sviluppare il know-how di transizione è necessaria una massiccia riqualificazione della forza lavoro manageriale e non manageriale. I leader, in quanto influenzatori e Facilitatori, devono essere in grado di creare nuovi lavori sostenibili, adottare quelli esistenti e favorire l'apprendimento di gruppo per ottenere un impatto positivo e passare alla creazione di valore circolare.**

## 1.3. Guidare per sprigionare opportunità senza precedenti

Le opportunità sono enormi: dalla creazione di posti di lavoro sostenibili al miglioramento della qualità della vita dei cittadini. L'UE si trova in una buona posizione per diventare un **leader mondiale della sostenibilità, sperimentando nuovi modelli di business, di leadership e di policy-making**. Può basarsi su una tradizione con un forte orientamento agli stakeholder, regioni potenti e menti innovative. Quanto prima costruiremo la capacità di guidare questa transizione, meglio saremo preparati ad affrontare i rischi e le opportunità dei prossimi decenni.

Inoltre, le nuove generazioni che si affacciano sul mercato del lavoro pongono una grande enfasi su finalità, trasparenza e il bene comune. Molti studi hanno sottolineato<sup>6</sup> un **cambiamento dei valori generazionali e dei comportamenti di consumo**. Oltre a garantire condizioni di vita dignitose, i leader che vogliono attirare i talenti devono dare spazio allo sviluppo professionale e a profili professionali significativi che abbiano a che fare con la sostenibilità.

Come consulente di management e autore, Peter Drucker ha detto: "Il pericolo più grande in tempi di turbolenza non è la turbolenza; è agire con la logica di ieri". E infatti, per costruire un'economia europea sostenibile, circolare ed equa, **dobbiamo ripensare il nostro modo di vivere, lavorare e creare valore**. La domanda fondamentale è come possiamo risolvere insieme le molteplici sfide della sostenibilità adottando nuove forme di creazione di valore, ripensando al contempo i nostri modelli di business, i modelli organizzativi e le modalità di lavoro per ottenere un impatto positivo.

<sup>6</sup>ad esempio [Accenture 2021](#)

### **i** **Fatti:** sostenibilità uguale a opportunità di mercato

- **L'83% dei consumatori dell'Unione Europea ritiene l'impatto del prodotto sull'ambiente** un elemento importante quando sceglie i prodotti  
- [Eurobarometro 2019](#)
- **Il 58% dei consumatori dell'UE adotta azioni sostenibili** nelle scelte alimentari e nutrizionali  
- [Sondaggio globale sulla sostenibilità e gli SDG\\*](#)
- Oltre il **40%** dei consumatori britannici sceglie i marchi che **riducono gli sprechi e le emissioni di carbonio**, che promuovono l'imballaggio sostenibile e pratiche di lavoro etiche - [Deloitte 2021](#)
- Per il **63%** delle persone appartenenti alla Gen Z e alla Gen Y, **approvvigionarsi di materiali e servizi in modo etico** è il primo fattore di fidelizzazione aziendale  
- [Accenture 2021](#)
- **12.000 miliardi di dollari di opportunità di mercato\*** dal 2030  
- [Commissione per le imprese e lo sviluppo sostenibile, 2017](#)  
\*Opportunità di mercato in termini di risparmi e ricavi
- **380 milioni di nuovi posti di lavoro** entro il 2030  
- [Commissione per le imprese e lo sviluppo sostenibile, 2017](#)
- **38 miliardi di euro di risparmi annui sui costi sanitari** entro il 2050 per gli Stati membri dell'UE  
- [Commissione Europea 2020](#)
- **250 miliardi di euro di minori costi di adattamento ai cambiamenti climatici** all'anno entro il 2050 nell'UE  
- [Commissione Europea 2015](#)

\*si noti che questo sondaggio non è rappresentativo



## 2 Nuove Sfide

### Potenziamento dell'impatto della leadership

**Nell'Unione Europea, il Green Deal è stato proclamato come la nuova strategia di crescita che definisce il piano per il cambiamento di trasformazione. È stata posta grande enfasi sui cambiamenti nei modelli di produzione e di consumo con l'adozione di numerose misure legislative e non.**

**Da un punto di vista politico, i quadri di sostenibilità possono creare un terreno equo che incentivi i comportamenti sostenibili nel settore pubblico e privato. Tuttavia, la sfida ora è quella di tradurre le parole in azioni per colmare il divario di leadership dell'UE sul campo.**

**Questa sezione analizza il contributo che la leadership sostenibile, il lavoro sostenibile e le competenze in materia di sostenibilità giocano nel raggiungimento degli obiettivi sul clima, sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e sul Green Deal dell'UE.**

capitoli chiave

TEMPI NUOVI

NUOVE SFIDE

NUOVA LEADERSHIP

## 2.1. Ripensare il ruolo della leadership

Sebbene molte delle ambizioni del Green Deal dell'UE siano solide e adatte allo scopo, la sfida odierna consiste nel mobilitare le risorse affinché il cambiamento avvenga sul campo. È una sfida di leadership. E in effetti, come rilevato dal lavoro del Progetto della Leadership Sostenibile, la dimensione di leadership e di governance della transizione è stata troppo poco presente nell'agenda, dal livello aziendale a quello europeo. Per accompagnare la transizione della leadership, l'iniziativa dell'UE sulla due diligence sostenibile delle imprese<sup>7</sup> propone che i consigli di amministrazione delle aziende identifichino gli impatti negativi effettivi o potenziali sui diritti umani e sull'ambiente.

<sup>7</sup> [Commissione Europea 2022](#)

### Guida dell'OCSE alla due diligence per la condotta d'impresa responsabile

La proposta di direttiva UE sulla due diligence di sostenibilità delle imprese incorpora le sei fasi dell'OCSE per una condotta aziendale responsabile:

(1) integrare la due diligence nelle politiche e nei sistemi di gestione,  
(2) identificare e valutare gli impatti negativi su diritti umani,

(3) prevenire, interrompere o mitigare gli impatti negativi effettivi e potenziali sui diritti umani e sull'ambiente,  
(4) valutare l'efficacia delle misure,  
(5) comunicare,  
(6) fornire un rimedio.

Source: [OCSE](#)



Sebbene siano necessari obblighi chiari per evitare gli impatti dannosi delle grandi imprese sulla società, sull'economia e sull'ambiente naturale, **è importante accompagnare attivamente il necessario cambiamento di leadership per garantire che l'azione aziendale diventi sostenibile, piuttosto che solo conforme. Altrimenti, le strategie di greenwashing o di elusione aziendale rischiano di compromettere i progressi della sostenibilità.**

È necessario un nuovo standard di leadership per garantire che i leader passino da un approccio di business tradizionale a uno che incorpori i principi di sostenibilità nelle operazioni quotidiane. A tal fine, sono necessarie condizioni quadro fertili nelle politiche, nella finanza e negli ecosistemi aziendali. Forse ancora più importante, richiede ai leader di incorporare una nuova Leadership Sostenibile che crei valore in nuove condizioni. Questo ha implicazioni dirette per la progettazione di politiche programmi di formazione, attività di sensibilizzazione o comunità di operatori della sostenibilità.

È necessaria una nuova bussola di orientamento sul significato di leadership in questo periodo di transizione. Il nostro Modello di Leadership Sostenibile fornisce ai singoli leader quella bussola. In sostanza, si tratta di passare da una logica di "comando e controllo" a **uno scopo evolutivo della leadership: orientando, allenando, facilitando e responsabilizzando le persone a dare forma alla transizione** (si vedano gli esempi nel capitolo 3). Per dare forza a questo cambio di leadership sarà necessario, tra l'altro, rivedere la politica di formazione, gli incentivi alla leadership e le politiche del mercato del lavoro per soddisfare le esigenze della transizione. In breve: dobbiamo sottoscrivere un'ambiziosa agenda per il lavoro sostenibile (si veda l'allegato per i dettagli) e sforzarci di fornire un ampio accesso a competenze in materia di sostenibilità per tutti i manager e i lavoratori europei.

## Petra Juvančič

Direttore esecutivo  
dell' Associazione di gestione della Slovenia



//

All'Associazione dei dirigenti della Slovenia, riteniamo che la sostenibilità sia più di una parola d'ordine. È un atteggiamento che determinerà come le nostre vite e, soprattutto, le vite dei nostri discendenti saranno in futuro. Cambiamenti radicali e rapidi verso la responsabilità richiedono una più ampia comprensione reciproca e la connessione, la cooperazione e l'incoraggiamento di tutte le parti interessate.

Siamo consapevoli che l'economia rappresenta un motore essenziale del cambiamento sostenibile e che i manager hanno un ruolo chiave in questo cambiamento, in quanto agiscono come unificatori di idee, persone e processi attraverso le loro attività professionali. Ora è necessario creare un ambiente di supporto che acceleri questi cambiamenti. Per orientare le aziende su un percorso sostenibile e realizzare una trasformazione sostenibile in modo appropriato, è necessario sviluppare nuove competenze specifiche.

Ecco perché mettiamo lo sviluppo di leader sostenibili al primo posto del nostro lavoro: è una delle tre priorità strategiche della nostra associazione, è l'oggetto dei nostri programmi di mentoring e permettiamo ai giovani manager di talento di accedere ai migliori programmi di formazione nel campo della sostenibilità e della leadership sostenibile presso le business school di tutto il mondo. Crediamo fermamente che la sostenibilità sia l'unico modo.

//

## 2.2. Lavoro sostenibile e dialogo sociale

Le sfide interconnesse che le organizzazioni devono affrontare sono strettamente legate alle evoluzioni nel mondo del lavoro. La direzione in cui si muoveranno dipenderà in larga misura dalla leadership all'interno delle imprese, tra i responsabili delle politiche e le parti sociali, oltre che dall'aggiornamento e dalla riqualificazione. Nel quadro del Green Deal dell'Unione Europea, sono state avviate molte iniziative promettenti. **Gli sviluppi legislativi, come il Corporate Sustainability Reporting, la Due Diligence di sostenibilità o la tassonomia UE, possono fornire un quadro migliore per incentivare i comportamenti sostenibili** in un contesto professionale. Tuttavia, si deve tenere conto di come tutte queste misure vengono attuate sul campo. Questo richiede competenze di Leadership Sostenibile, la progettazione di soluzioni sistemiche e attori in grado di adattarsi al contesto specifico in cui operano.

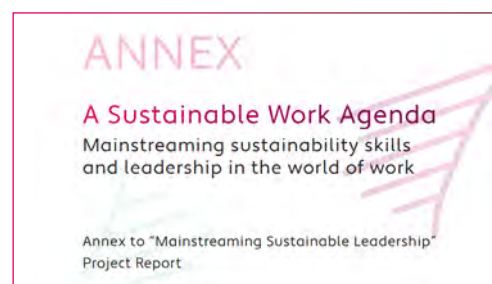
Per colmare il divario di leadership (capitolo 1.2), occorre dedicare maggiore attenzione alla promozione di una pratica di Leadership Sostenibile che colga le opportunità della sostenibilità piuttosto che limitarsi a rispettare una normativa sempre più complessa. Pertanto, le misure devono garantire che il personale manageriale sia in grado di fornire prestazioni, dal punto di vista legale, finanziario e delle competenze. Questo potrebbe includere, ad esempio, incentivi fiscali per garantire l'aggiornamento dei lavoratori e dei dirigenti in materia di sostenibilità, oppure sussidi condizionati a un'elevata percentuale di dipendenti che hanno beneficiato dei corsi di formazione sulla sostenibilità. Per spingere l'adozione della sostenibilità a diversi livelli, **la governance della transizione deve essere ripensata mettendo insieme elementi top-down e bottom-up**. Questo potrebbe essere un'opportunità per sviluppare il dialogo sociale tra lavoratori, datori di lavoro, manager e altre parti interessate.

### Dialogo sociale Plus: coinvolgere le persone

Il dialogo sociale tra i lavoratori, i dirigenti e i datori di lavoro è un'istituzione importante per garantire il benessere economico e sociale. Tradizionalmente, ha contribuito prevalentemente alla dimensione sociale e, in una certa misura, economica della sostenibilità. **Il dialogo sociale ha dimostrato di aumentare la resilienza dell'occupazione** nei confronti degli shock economici, soprattutto quando vengono incorporati i principi di codeterminazione, autonomia e fiducia reciproca. **Le aziende che praticano il dialogo sociale tendono a ottenere risultati migliori rispetto ad altre**, incorporando un insieme più ampio di punti di vista e considerazioni rispetto a quelle che non lo fanno. Piuttosto che definire standard universali attraverso l'elaborazione di politiche a livello nazionale, le parti sociali sono maggiormente in grado di rispondere alle sfide specifiche (dipendenti dal contesto) che si trovano ad affrontare, dal livello aziendale e settoriale al dialogo sociale dell'UE. A questo proposito, il suo approccio è molto in linea con la nozione di sostenibilità che dipende dal contesto.



**Consultate il nostro Allegato per approfondire i temi del lavoro sostenibile, delle competenze in materia di sostenibilità e dell'azione legale dell'UE in materia di sostenibilità.**





Oggi, tuttavia, il dialogo sociale, proprio come altri meccanismi di policy-making, si trova ad affrontare una serie di sfide di sostenibilità interconnesse. La sua storia di successo è minacciata su molteplici fronti, tra cui: la sua struttura binaria, il dumping sociale, le tendenze alla centralizzazione politica o la scarsa copertura in alcune regioni. Con la crescente popolarità degli approcci multi-stakeholder e di altri meccanismi democratici più recenti, il dialogo sociale si trova ad affrontare anche una sfida di legittimità.

Una prospettiva promettente per le parti sociali potrebbe essere quella di estendere il dialogo sociale a un Dialogo Sociale Maggiorato. Tale costellazione potrebbe coinvolgere attivamente altri stakeholder rilevanti per le operazioni, come le ONG ambientaliste locali o anche i concorrenti che hanno a che fare con la questione della sostenibilità. Questo le consentirebbe di basarsi sulle strutture esistenti, ampliando al contempo la portata delle prerogative. Con le questioni ambientali tradizionalmente escluse dal dialogo sociale, questa dimensione della sostenibilità potrebbe essere una nuova pietra miliare di un dialogo sociale rinnovato: un **dialogo sociale, ambientale ed economico** (si veda la best practice nel capitolo 3.2.).

## Chi sono oggi le Parti Sociali Europee?

Queste sei organizzazioni intersettoriali delle parti sociali europee rappresentano la maggior parte dei datori di lavoro e dei lavoratori europei. Sono riconosciute dalla Commissione Europea e agiscono come co-legislatori dell'UE in materia di occupazione e affari sociali. Una parte fondamentale del loro programma di lavoro comune è dedicata alla transizione verde, oltre che alla riqualificazione e ad altre aree rilevanti per gli SDG.



### Datori di lavoro del settore privato

BUSINESSEUROPE

sme united  
CRAFTS & SMES IN EUROPE

### Datori di lavoro del settore pubblico

SGI europe  
Employers entrusted to deliver  
Sustainability Growth Innovation

### Datori di lavoro

### Lavoratori

CONFEDERATION SYNDICAT EUROPEAN TRADE UNION

### Dirigenti

(personale manageriale dipendente)

CEC  
EUROPEAN MANAGERS

EUROCADRES

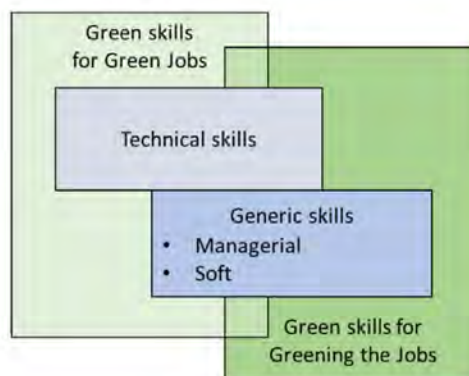
### Dipendenti

## 2.3. Integrazione delle competenze in materia di sostenibilità

Sempre più spesso i leader dovranno diventare influencer, formatori e facilitatori per la trasformazione sostenibile delle loro organizzazioni. Per accompagnarli, la formazione sulla leadership sostenibile dovrebbe essere integrata nella formazione dei dirigenti. Le autorità pubbliche, gli enti di formazione e le parti sociali dovrebbero anche garantire l'integrazione della Leadership Sostenibile nei programmi di formazione esistenti. **Ogni manager dovrebbe avere una formazione di base sulla Leadership Sostenibile** con alcuni approfondimenti su temi specifici della sostenibilità, tra cui posizioni come un CSR, ESG o Environmental Manager. Essendo l'Erasmus+ il programma più popolare dell'UE, dovrebbe essere promossa un'estensione per coprire un finanziamento più ampio dell'istruzione e della formazione professionale sulla sostenibilità, compresa la condivisione delle migliori pratiche a livello transnazionale.

Sarà necessario un gran numero di leader che pratichino la Leadership Sostenibile per **promuovere l'apprendimento (azione) organizzativo, l'aggiornamento e la riqualificazione, nonché la creazione di nuovi posti di lavoro sostenibili**. Come evidenziato dal professor Alberto Pastore, autore dello studio "Sustainable Leadership in Europe", sia le competenze per i lavori verdi che quelle per rendere più ecologici i posti di lavoro sono fondamentali per far funzionare la transizione. Si tratta di competenze tecniche in materia di sostenibilità, ma anche di competenze manageriali generiche e di soft skills. Queste sono state coperte dal Programma di Formazione per Dirigenti Sostenibili (Sustainable Leaders' Training Programme).

### Le competenze dei manager in chiave green



Fonte: "Leadership sostenibile in Europa", Pastore 2020

## Programma di formazione sulla Leadership Sostenibile

Molti dei cambiamenti nell'approccio all'aggiornamento e alla riqualificazione dei manager europei si sono riflessi nel programma di formazione pilota di CEC European Managers con il supporto della società di consulenza New Angles che ha co-progettato e facilitato il programma. Il "Programma di formazione per leader sostenibili" è stato offerto a 60 manager da maggio 2021 a gennaio 2022 in tre paesi dell'Unione Europea, con la cooperazione delle associazioni nazionali di management slovene, danesi e tedesche. Dal momento che le sfide della sostenibilità per i manager europei sono risultate simili nello studio e che l'apprendimento interculturale ha dimostrato i suoi benefici, è stato scelto un progetto formativo europeo.

### I manager di tutta Europa che hanno partecipato al programma di formazione hanno dichiarato:

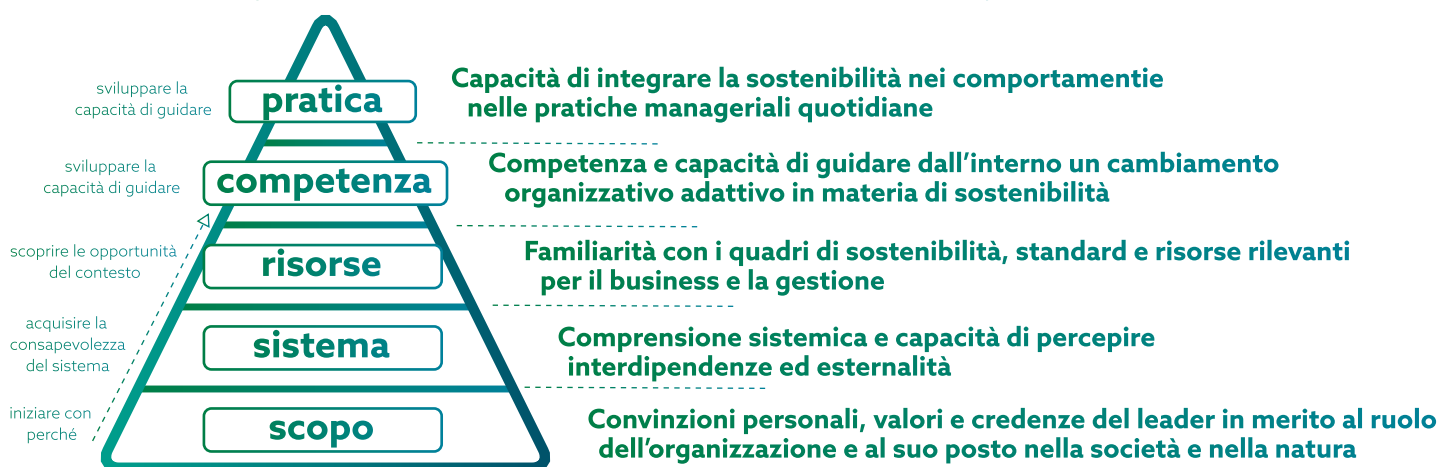
"La formazione dovrebbe essere obbligatoria in tutti i luoghi di lavoro".

"Motivazionale - aumenta la fiducia - di successo - ispirazionale - utile - stimola il cambiamento - grande facilitazione - energia positiva - oltre le aspettative".

"Un seminario perfetto che aveva tutto, vorrei che tutti i leader dell'UE avessero l'opportunità di parteciparvi".

Il programma pilota Sustainable Leaders è stato strutturato intorno a un **nuovo modello di quello che manca ai programmi convenzionali di sviluppo della leadership e dei dirigenti** nella maggior parte delle aziende e dei settori. Questo modello è stato informato dai risultati della ricerca dello studio sulla Leadership Sostenibile a cui si è fatto riferimento in questa relazione ed è stato co-progettato da New Angles, CEC European Managers e dal comitato direttivo del Progetto Leadership Sostenibile. Non reinventa i fondamenti di una buona leadership, che rimangono validi per tutti i lavori di cambiamento, ma descrive cinque livelli di **competenze complementari** necessarie ai manager che vogliono guidare l'integrazione della sostenibilità nell'attività della loro organizzazione. Ogni livello è suddiviso in competenze specifiche e concrete, illustrate da mini-casi tratti dalla vita reale.

## Modello di leadership sostenibile da parte dei Leader Sostenibili 5 livelli per il know-how della transizione: dallo scopo all'azione



Il percorso di sviluppo di ciascun volontario partecipante al programma pilota è stato suddiviso in 3 fasi:

- 1. Consapevolezza e conoscenza** delle chiavi del modello di leadership, della sostenibilità aziendale e del cambiamento organizzativo (attraverso tre webinar di 3 ore).
- 2. Formazione:** sviluppo congiunto della capacità di ciascun partecipante di guidare il cambiamento nella propria organizzazione (attraverso un workshop di 3 giorni in presenza in ogni Paese).
- 3. Comunità di pratica:** sostenere l'impegno continuo dei partecipanti nel processo di cambiamento (attraverso punti di contatto con la comunità facilitati on-line).

Il programma è stato preparato in inglese, che continua ad essere la lingua utilizzata nei raduni internazionali dei Leader Sostenibili, nelle attività della comunità. L'intenzione è quella di sviluppare la comunità dei Leader Sostenibili nelle lingue locali a livello nazionale in tutti i Paesi dell'UE, collaborando con la rete propria di CEC European Managers e con altri partner dell'Associazione di gestione e utilizzando partner e facilitatori della formazione locali. Per esempio, una piattaforma mediatica sulla Leadership sostenibile, oltre a nuovi programmi di formazione e a un programma di Master sulla Leadership Sostenibile sono stati lanciati da Lederne (affiliata di CEC) in Danimarca.

Il Modello di Leadership Sostenibile, la formazione e lo sviluppo della comunità si sono dimostrati in grado di supportare i leader e i manager nel loro lavoro pionieristico di integrazione della leadership sostenibile per aumentare l'impatto sulle prestazioni di sostenibilità. **I partecipanti hanno in media giudicato il programma "molto buono" e hanno trovato gli insegnamenti utili in un contesto professionale.**



# 3 Nuovi Leaders

## Che reinventano il mondo del lavoro

**Avviare la trasformazione sostenibile delle organizzazioni, del mondo del lavoro e dell'economia in generale richiede coraggio, competenza e creatività. I nuovi pionieri della leadership stanno dimostrando come creare situazioni vincenti per le persone, il pianeta e la prosperità.**

**Come aveva concluso l'antropologa Margaret Mead nella sua opera pionieristica, "Non dubitate mai che un piccolo gruppo di cittadini riflessivi e impegnati possa cambiare il mondo; anzi, sono gli unici che siano mai riusciti a farlo".**

**Un numero crescente di individui, organizzazioni ed ecosistemi sta sperimentando nuove modalità di leadership. La raccolta di best practice di questa sezione fornisce una panoramica con esempi su come guidare le trasformazioni della sostenibilità su più scale.**

capitoli chiave

TEMPI NUOVI

| NUOVE SFIDE

| NUOVA LEADERSHIP

## 3.1. Persone



Christina Figueres al Vertice globale sull'azione per il clima 2018

crediti: Fotografia di Nikki Ritcher, CC 2.0

La transizione verso un'economia equa e verde richiede che siano le persone a costruirla. Infatti, la creazione di uno slancio per il cambiamento ha più a che fare con il lato umano che con la semplice applicazione delle tecnologie e degli strumenti disponibili. Sempre più pionieri dimostrano come sfruttare l'impatto della sostenibilità attraverso la leadership. Mentre i percorsi individuali possono essere unici, **i leader sostenibili condividono convinzioni profonde, coraggio e un approccio creativo per coinvolgere le persone** nel percorso di trasformazione. Imparare a diventare un leader sostenibile, è anche imparare a vedere nuove opportunità dal collegare le varie sfide della sostenibilità, riunire le parti interessate o creare delle comunità.

### Christina Figueres

Nessuno credeva che un accordo globale sul clima potesse mai essere possibile, né lo credeva Christina Figueres. È stata Segretario Esecutivo della Convenzione quadro delle Nazioni Unite Convenzione sui Cambiamenti Climatici (UNFCCC) dal 2010 al 2016 con un compito impossibile. Ha contribuito a ricostruire il processo negoziale globale sul cambiamento climatico. Il 12 dicembre 2015 a Parigi, 195 governi si sono riuniti per decidere all'unanimità di cambiare il corso dell'economia globale attraverso un accordo giuridicamente vincolante.

Quando le è stato assegnato il suo nuovo ruolo nelle negoziazioni globali, si è resa conto dell'enormità del suo compito. Pensando alle prospettive per la vita delle generazioni future, era inorridita. "Dopotutto, cosa fareste se vi dicessero che il vostro lavoro è salvare il pianeta?" ha spiegato. "Ma poi mi sono resa conto che l'impossibile non è un fatto, è un atteggiamento".<sup>9</sup> Ha deciso di cambiare atteggiamento e di aiutare il mondo a cambiare atteggiamento nei confronti del cambiamento climatico. La storia conosce certamente molti esempi di ottimisti ostinati che fanno delle innovazioni che contano.

Nella sua "Inside Story"<sup>10</sup>, spiega cosa intende per cambiamento di atteggiamento: "Dobbiamo reinterpretare la mentalità della somma zero. Siamo stati tutti addestrati a credere che ci siano sempre vincitori e vinti. E che la tua perdita è il mio guadagno. Beh, ora che siamo in un mondo in cui abbiamo raggiunto i confini planetari, non solo siamo così interconnessi, ma sempre più interdipendenti l'uno dall'altro. **La tua perdita non è più il mio guadagno. Ora, o siamo tutti perdenti o possiamo essere tutti vincitori. Ma dovremo decidere tra zero e somma. Tra zero benefici per tutti. O vivere la vita come la somma di tutti noi.**"

<sup>9,10</sup> [Discorso TED 2016](#)

## Paul Polman ex CEO di Unilever

Nel suo primo giorno di incarico, nel 2009, il nuovo amministratore delegato di Unilever, Paul Polman, ha coraggiosamente posto l'accento sulla sostenibilità per gli anni a venire. Ha dichiarato agli azionisti che l'azienda **terminerà la rendicontazione trimestrale** e passerà ad un ritmo annuale per essere più allineata agli obiettivi a lungo termine. Li ha persino invitati a investire altrove se non "acquisiscono questo modello di creazione di valore a lungo termine, che è equo, condiviso e sostenibile".<sup>11</sup>

Ha invece sottolineato l'importanza di soddisfare le diverse parti interessate dell'azienda, tra cui i lavoratori, i consumatori dei Paesi in via di sviluppo e gli attivisti per il cambiamento climatico. **Il successivo Piano decennale per la vita sostenibile di Unilever** mirava a dissociare la crescita dell'azienda dalla sua impronta ambientale. L'obiettivo era quello di raddoppiare il fatturato di Unilever, riducendo al contempo le emissioni di gas serra del 50% e acquistando il 100% delle materie prime in modo sostenibile.

Quando gli è stato chiesto se si aspettava di raggiungere questi obiettivi ambiziosi, ha risposto: "Non lo faremo. E io lo sapevo". Il suo intento principale era quello di contribuire a realizzare un "cambiamento nella mentalità delle persone".<sup>12</sup> Oggi Paul Polman è membro del consiglio di amministrazione del Global Compact delle Nazioni Unite e promuove il libro di cui è co-autore "**Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Giving More Than They Take**".

## Sonja Klopčič fondatrice di AEIOU Leadership Ambasciatrice dei leader della Leadership Sostenibile

Grazie alla sua esperienza come direttore generale di un'azienda informatica, presidente del consiglio di amministrazione e crisis manager di un'azienda di arredamento, Sonja Klopčič ha osservato quanto i modelli di business non sostenibili possano essere dannosi per le persone e per il pianeta. Si è resa conto che se vogliamo lasciare in eredità ai nostri discendenti un pianeta con condizioni di vita decenti, dobbiamo trasformare drasticamente il nostro modo di fare business. "Volevo sostenere questo tipo di consapevolezza, quindi mi sono impegnata nello sviluppo della leadership. Innovatrice nel cuore, ho sviluppato il **modello di leadership AEIOU**, basato sulla saggezza indigena dei cinque continenti: aroha, eb, ikigai, oikos, ubuntu", spiega Sonja.

**Per tradurre le intenzioni in impatto è necessaria la collaborazione e la co-creazione** nella società, ma anche in ecosistemi aziendali più ampi. "Quando ci uniamo e ci connettiamo non solo con la mente, ma anche con il cuore, allora avvengono le svolte. A sostegno di ciò ho avviato un ecosistema di leader AEIOU provenienti da tutti i settori della vita, che si impegnano a co-creare un insieme completo delle 5P: profitto, persone, pianeta, scopo, prosperità".

I membri della **comunità di leadership di AEIOU** si sostengono a vicenda e condividono i nuovi approcci che hanno implementato con successo nelle loro aziende. Questo include esempi di cambiamento aziendale verso un modello di economia circolare, ad es. come un giovane manager trasforma un'azienda ultracentenaria e piuttosto rigida in una agile e sostenibile che fa tendenza. O come un saggio senior manager decida di promuovere il suo successore grazie alla fiducia che è in grado di instaurare con i suoi colleghi di lavoro. "Abbracciamo il pensiero ecosistemico attraverso dialoghi con diverse parti interessate e da questo emergono molte soluzioni innovative, come ad esempio nel settore delle risorse umane o in quello dell'istruzione".

<sup>11, 12</sup> [Forbes 2015](#)

lifelong learning

regenerative business

trade union innovation

stakeholders

circular economy

B Corps

## 3.2. Organizzazioni

Nuovi tipi di organizzazioni stanno sperimentando la Leadership Sostenibile ripensando cosa significano governance, successo organizzativo, persone e sviluppo del prodotto. Le B Corps, ad esempio, hanno chiari standard di governance e di performance, da quella finanziaria a quella di sostenibilità della Triple Bottom Line. Anche le organizzazioni che supportano i leader si stanno reinventando per ottenere dei risultati. In questa sezione presentiamo esempi ispiratori su come le organizzazioni promuovono la migliore pratica della leadership sostenibile.

best practice

### Leader Sostenibili Svizzera

Con il lancio del Progetto UE sulla Leadership Sostenibile da parte di CEC European Managers, Swiss Leaders ha deciso di creare un progetto gemello in Svizzera. Nel 2020, l'organizzazione partner ha lanciato un progetto ambizioso per promuovere la Leadership Sostenibile nel settore privato svizzero.

Swiss Leaders ha lanciato una Carta dei Leader Sostenibili, una serie di webinar e corsi di formazione e ha stabilito partnership con media, aziende e università. Con un'ampia selezione di casi di best practice sulla Leadership Sostenibile, essi forniscono ai leader esempi e ispirazioni concrete su come modificare la cultura della leadership della loro organizzazione per ottenere un impatto positivo.

Per discutere del futuro della leadership, i decision maker svizzeri del mondo della politica, delle imprese e del mondo accademico si riuniscono ogni anno al Sustainable Leaders Forum.

[www.sustainableleaders.ch](http://www.sustainableleaders.ch)

**SWISS LEADERS**

#### EVENTS

- Webinars
- Sustainable Leaders Forum
- Sustainable Leaders Academy
- Workshop

#### MEDIA

- Sustainable Leaders guide (with PMC Magazine Handelszeitung)
- Editorial content
- Best practices
- Studies
- Public Relations



#### DIGITAL

- Launch video
- Sustainableleaders.ch
- sko.ch / oadras.ch / asq-quadri.ch
- swissleaders.org with up-to-date content and topics, Community
- Social Media

#### ACTIVATION

- SKO-Leader magazine in German and French
- SKO-News, Newsletter
- Sustainable Leaders Newsletter
- Media partners
- ...

best practice

# CFE-CGC: innovare i sindacati dei manager per raggiungere la sostenibilità



Managers, è impegnata nella trasformazione sostenibile dell'economia. Il sindacato è convinto che il benessere sociale e la qualità della vita sul luogo di lavoro siano fondamentali per far funzionare la transizione. È stato il primo partner sociale in Francia ad aderire al Global Compact dell'ONU e ha contribuito attivamente al rafforzamento del coinvolgimento dei manager nell'accompagnare i processi di cambiamento della sostenibilità.

Per quanto riguarda la Legge Francese sul Clima, **la CFE-CGC ha sostenuto l'obbligo di formazione sulla sostenibilità per i consigli di fabbrica e la creazione di comitati ambientali**. Attraverso la sua forte presenza a livello nazionale, regionale e settoriale, l'organizzazione fornisce un supporto concreto ai gestori sul territorio con informazioni e corsi di formazione sulla regolamentazione della sostenibilità, sulla leadership sostenibile e sull'azione sindacale sulla sostenibilità.

Maddy Gilbert, responsabile dello sviluppo sostenibile di CFE-CGC, sottolinea che i manager possono "identificare, ispirare e implementare nuove strategie di sostenibilità nelle loro aziende, tra l'altro, riorientando la finanza e la contabilità, monitorando attività e sviluppando attività che siano conformi ai principi di sostenibilità. **Oggi più che mai è indispensabile essere in grado di misurare e identificare le azioni che producono un impatto positivo sulla sostenibilità**. In quanto sindacato dei dirigenti, vogliamo sostenere i nostri manager nel raggiungimento di questo obiettivo sul posto di lavoro e attraverso il dialogo sociale".

## Pubblicazioni CFE-CGC sulla sostenibilità



### Carta dello Sviluppo Sostenibile

[Per saperne di più](#)  
(Francese)



### Guida CSR

[Per saperne di più](#)  
(Francese)



### Guida al dialogo ambientale nelle aziende

[Per saperne di più](#)  
(Francese)



best practice

## B Corps: innovazione sostenibile e gestione dell'impatto per le imprese di nuova generazione.

Le B Corps sono un movimento globale di aziende a scopo di lucro che si uniscono intorno all'idea di cambiare il business a fin di bene. Esse incorporano nuovi standard di governance e di impatto per garantire la sostenibilità economica, sociale e ambientale. Oltre 150.000 aziende si sono sottoposte alla Valutazione d'Impatto B. Si tratta di uno strumento digitale che può aiutare a misurare, gestire e migliorare le performance di impatto positivo per l'ambiente, le comunità, i clienti, i fornitori, i dipendenti e gli azionisti. Per ottenere la Certificazione B Corp, le aziende devono ricevere un punteggio minimo verificato di 80/100 punti nella valutazione, a dimostrazione di un'elevata performance di sostenibilità.

Si impegnano legalmente a modificare la propria struttura di governance aziendale per rendere conto a tutti gli stakeholder, non solo agli azionisti, e a ottenere lo status di società benefit, se disponibile nella propria giurisdizione. Le B Corps sono anche trasparenti, in quanto i loro punteggi di performance sono resi pubblici da B Lab. Questo permette a investitori, clienti e altri stakeholder di confrontare le prestazioni dell'azienda e incentivare una condotta aziendale più sostenibile.

I B Labs sono una rete di organizzazioni senza scopo di lucro che sostengono lo sviluppo del movimento B Corp fornendo lo standard di certificazione e gli strumenti di gestione, le migliori pratiche, corsi di formazione e opportunità di networking. I B Labs sono convinti che i loro "standard e il processo di certificazione, la nostra rete guida il cambiamento dei sistemi economici per sostenere la nostra visione collettiva di un'economia inclusiva, equa e rigenerativa".

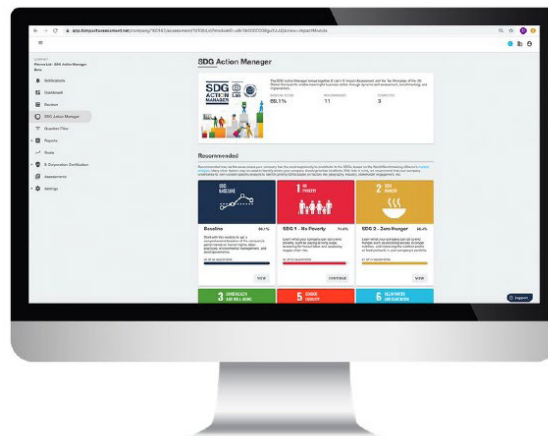
### Ulteriori informazioni

[bcorporation.eu](https://bcorporation.eu)

### Gestore delle azioni per gli SDG

Questa soluzione di gestione dell'impatto, unica nel suo genere, può aiutare ogni azienda a stabilire obiettivi, monitorare i progressi e rimanere motivata su azioni specifiche a sostegno degli SDG.

**Scoprite lo strumento!**



## 3.3. Ecosistemi

Cambiare regioni e settori in modo sostenibile richiede nuovi ecosistemi di cambiamento. Riunendo più parti interessate, tra cui i governi, le parti sociali e la società civile, è possibile trovare nuovi modi per affrontare specifiche questioni di sostenibilità. Questo richiede però la capacità di leadership per mobilitare idee, persone e processi. Nuovi tipi di offerte di apprendimento, ecosistemi industriali e comunità stanno vedendo la luce per trasformare le imprese e la società al di là dei silos tradizionali.

best practice

### Industrie Bio-based: nuovi posti di lavoro con impatto

Oggi più che mai l'UE deve ridurre la sua dipendenza dalle importazioni di materie prime fossili, proteine e fosfati. L'attuale contesto instabile e altamente competitivo rende ancora più importante per l'UE affidarsi esclusivamente a una strategia di bioeconomia sostenibile, inclusiva e forte. In questo contesto, **la bioeconomia e il suo sotto-settore, le industrie bio-based, stanno velocizzando i progressi verso un'economia circolare e a basse emissioni di carbonio**. Contribuiscono allo sviluppo di una società più equa in molti modi, tra cui la creazione di posti di lavoro verdi e di nuove catene del valore<sup>13</sup>.

Con l'obiettivo di modernizzare le industrie e l'agricoltura proteggendo al contempo la biodiversità, l'Unione Europea sta investendo in partenariati per lo sviluppo delle industrie Bio-Based. Ad esempio, **l'Impresa Comune Circular Bio-Based Europe (CBE JU), una partnership da 2 miliardi di euro** tra la Commissione Europea e il Consorzio per le Industrie Bio-Based, finanzia un'ampia gamma di progetti che promuovono le industrie circolari biobased. La produzione di prodotti e materiali biobased, estratti da biomassa o da rifiuti attraverso processi sostenibili e circolari, contribuisce al raggiungimento dell'obiettivo di neutralità climatica entro il 2050. Concretamente, le industrie biobased utilizzano materie prime riciclate, rinnovabili e di provenienza locale per produrre prodotti biodegradabili e riciclabili<sup>14</sup>.

Un altro fattore importante è quello umano. Le industrie bio-based mirano a riunire le persone, favorendo circuiti più semplici e più brevi. Dagli agricoltori ai consumatori, dagli scienziati agli industriali, tutti collaborano in modo efficace senza interfacce superficiali. Inoltre, le industrie biobased danno impulso alle regioni rurali perché hanno bisogno di materiali di provenienza locale provenienti dai settori dell'agricoltura, della silvicoltura e della pesca, a volte disponibili solo in aree specifiche. D'altra parte, i poli di innovazione e le PMI possono svilupparsi attorno a una bioraffineria che stimola l'area e la crescita economica locale. **Le industrie biobased hanno finora creato circa 3 milioni di posti di lavoro in tutta l'UE**.<sup>15, 16</sup>

<sup>13</sup> Strategia UE per la bioeconomia 2018

<sup>14</sup> Impresa comune circolare bio-based europea

<sup>15</sup> Consorzio delle industrie a base biologica 2018

<sup>16</sup> Frontiere della bioingegneria e della biotecnologia, 2021



best practice

## Extrapreneurs: promuovere l'azione, apprendendo per l'innovazione settoriale

Extrapreneurs è stata fondata per aiutare le imprese che non hanno la capacità di innovare. Fino al 60% delle aziende non riuscirebbe a innovare internamente, con conseguenze impegnative per la competitività futura. In questo contesto, Wise Holding, i promotori, offre un percorso di apprendimento che riunisce cittadini imprenditori, imprese che hanno una sfida di innovazione e le autorità pubbliche. Il programma è co-sviluppato dall'università belga VUB.

Oltre a un'introduzione teorica all'"economia sistemica", il programma di Extrapreneur si concentra in particolare sull'apprendimento dell'azione. Coach ed esperti supportano i team nella ricerca, nella prototipazione e nello sviluppo di partnership. Il corso, della durata di 9 settimane, forma i partecipanti alla co-imprenditorialità, all'innovazione del modello di business sostenibile e alla gestione di progetti applicati alle sfide dell'economia circolare e ad altre questioni di sostenibilità.

### Ulteriori informazioni



[Syllabus su Modelli di business e leadership in tempi di transizione \(Extrapreneurs 6\)](#)

[www.extrapreneurs.org](http://www.extrapreneurs.org)

best practice

## ManagersForFuture: pionieri di una nuova leadership

ManagersForFuture è un movimento globale di leader, dirigenti e studenti di management che promuove i principi della leadership sostenibile e rigenerativa per un impatto positivo. Lanciata nel 2019 come una campagna di comunicazione da CEC European Managers, è diventata una comunità che sviluppa proposte, strumenti, eventi, sviluppo della leadership e sostegno concreto ai leader sostenibili.

Creando spazi di dialogo tra i movimenti ForFuture (nonni, medici, ecc.) e i manager, ManagersForFuture contribuisce a costruire ponti verso un futuro comune. Inoltre, il movimento si batte specificamente per le esigenze dei manager nella transizione verso la sostenibilità: si tratta di dare voce a coloro che sono i pionieri di una nuova leadership e fornire un orientamento in una giungla della sostenibilità sempre più complessa.

Il loro rapporto "Unleashing new leadership: building a sustainable and regenerative economy" (Liberare la nuova leadership: costruire un'economia sostenibile e rigenerativa) ha fornito un modello su come passare a una nuova pratica di leadership che produca dei risultati. Oltre a eliminare gradualmente i combustibili fossili, il movimento chiede condizioni quadro migliori e più sostenibili in ambito giuridico e finanziario.

### Ulteriori informazioni

[Leggete il rapporto "Unleashing new leadership" di ManagersForFuture](#)





**nuovi tempi,  
nuove sfide,  
nuova leadership.**

**#SustainableLeadership**

[www.sustainableleaders.eu](http://www.sustainableleaders.eu)



**Co-funded by the European Union**

The project « Sustainable Leadership for a Fair and Green Transition » has received funding from the European Commission under grant agreement No VS/2019/0338.

This document reflects only the author's view and the European Commission is not responsible for any use that may be made of the information it contains.

CEC European Managers  
Rue de la Loi81a  
1040 Brussels  
European Union

[www.cec-managers.org](http://www.cec-managers.org)  
[info@cec-managers.org](mailto:info@cec-managers.org)