

CEOs Call to Action

LA SFIDA DELLA RIPRESA SOSTENIBILE

Il presente documento raccoglie i contributi e le evidenze emersi nell'high level meeting organizzato da Fondazione Sodalitas nel mese di luglio 2020. Agli interventi di Enrico Falck Presidente di Fondazione Sodalitas, Gianmario Verona Rettore dell'Università Bocconi e Mark Kramer Professor at Harvard University, seguono le priorità e gli impegni dei leader d'impresa, condivise tra tutti i presenti all'incontro.

UN PIANO D'AZIONE NAZIONALE PER LA RIPRESA SOSTENIBILE

Enrico Falck, Presidente di Fondazione Sodalitas

Nel 2019 l'Europa ha lanciato la **CEOs Call to Action** per richiamare la necessità del cambiamento verso un nuovo modello di sviluppo, sostenibile e inclusivo.

Questi temi sono diventati ancora più rilevanti a seguito dell'emergenza sanitaria ed economica che stiamo vivendo. La crisi colpisce sia la domanda che l'offerta, mette a rischio di tenuta tutto l'impianto della società civile, impatta sul modo di produrre, di consumare e di vivere. L'appello ad un modello di sviluppo sostenibile diventa quindi ancora più attuale.

Fondazione Sodalitas intende coinvolgere i leader l'impresa per avviare un **piano nazionale per la ripresa sostenibile** costruito su proposte concrete e condivise dai leader di impresa a favore della crescita sostenibile, da presentare alle istituzioni italiane ed europee.

Fondazione Sodalitas è motivata ad attuare questo impegno coinvolgendo le imprese in partnership orientate a tre temi che hanno una forte rilevanza sociale, e al tempo stesso sono riconducibili a quei "capitali di riferimento" che sono centrali per lo sviluppo di ogni azienda: il **capitale umano** con al centro l'occupazione dei giovani e le nuove forme inclusive del lavoro; il **capitale relazionale** per lo sviluppo delle comunità e dei territori; il **capitale intellettuale** con al centro l'innovazione sostenibile.

Oltre a credere in una direzione sostenibile della nostra economia e della società, crediamo altrettanto fortemente nella necessità di **strumenti concreti a servizio delle aziende, in particolare PMI**, che aiutino a generare quel successo sostenibile basato sulla forte sinergia tra crescita dell'azienda e sviluppo della società.

Per contribuire a questo obiettivo, avvieremo un **laboratorio** - in partnership con l'Università Bocconi - che coniughi rigore della ricerca scientifica e flessibilità delle esigenze aziendali, per approfondire i modelli strategico-organizzativi più efficaci nel rispondere alla sfida della sostenibilità.

Il Laboratorio adotterà un approccio orientato alla **stakeholder economy**, che vede l'impresa integrare le esigenze dei diversi portatori di interesse, siano essi azionisti, comunità locali o ambiente, per generare valore condiviso e sviluppare modelli di gestione resilienti ed efficienti.

Grazie al laboratorio condivideremo soluzioni e strumenti efficaci per imprese di ogni dimensione.

È d'altra parte esperienza comune di noi imprenditori e leader d'impresa che la sostenibilità renda le imprese più forti e resilienti, più competitive.

IL LABORATORIO SODALITAS - BOCCONI: RICERCA E FORMAZIONE PER LA RIPRESA SOSTENIBILE

Gianmario Verona, Rettore dell'Università Bocconi

Stiamo vivendo un momento tanto drammatico, quanto potenzialmente straordinario perché alla quarta rivoluzione industriale - che si basa sulla trasformazione digitale - si va sommando una sensibilità, accentuata dalla pandemia, verso le tematiche di inclusione, sostenibilità ambientale e di governance.

Dal capitalismo finanziario si deve passare al capitalismo sostenibile. Oggi dobbiamo pensare a shared value, a capitale umano e ad azioni che hanno un impatto nei confronti dell'ambiente, della società e del valore economico.

Siamo in un momento storico che offre grandi opportunità e questa **partnership con Fondazione Sodalitas** per la costituzione di un Laboratorio sulla sostenibilità è veramente importante. Le imprese private sono chiamate a investire in questo tipo di progettualità: le risorse oggi ci sono (cfr. New Green Deal e Next Generation EU Fund), occorre superare una barriera culturale, di formazione della classe dirigente e riuscire a supportare le piccole e medie imprese in un percorso che grandi multinazionali stanno già facendo da alcuni anni.

Per sconfiggere questa barriera culturale si deve agire in due modi:

- **fare ricerca**, per dimostrare scientificamente che i costi che dobbiamo sostenere per fare investimenti in sostenibilità portano dei profitti di lungo termine;
- **fare formazione dei ragazzi e dei manager**, per rendere concretamente applicabili le evidenze emerse dalla ricerca.

LA CREAZIONE DI VALORE CONDIVISO COME LEVA STRATEGICA DELLA RIPRESA SOSTENIBILE

Mark Kramer, Professor at Harvard University

*Il focus del mio intervento è il concetto di creazione di valore condiviso, **creating sharing value**, che ho sviluppato con il Professor Michael Porter.*

*Sentiamo spesso dalle aziende che **essere sostenibili, trattare bene i dipendenti, aver cura dell'ambiente, aiutare la comunità in cui si opera, sono dei costi, piuttosto che un beneficio per il business.** C'è una leggenda che sostiene che il coinvolgimento sociale da parte delle aziende riduca il profitto.*

*Il Professor Porter ed io crediamo che l'opportunità che le aziende hanno di creare un cambiamento sociale positivo, sia per l'ambiente sia per la condizione sociale, sia la più grande opportunità di incrementare la propria profittabilità e il proprio vantaggio competitivo. Abbiamo speso anni a parlare dell'idea che le aziende e la società siano interdipendenti ma non è mai stato così chiaro come negli ultimi mesi con la crisi del Covid-19, in cui abbiamo visto che **non si può avere una economia di successo in una società che non si preoccupa della sua gente, che non ha una popolazione in salute. E le persone non possono sopravvivere senza imprese forti e competitive che creino redditi, che generino salari e forniscano una buona qualità della vita.** Questa interdipendenza è molto chiara oggi.*

Le aziende non possono combattere il virus da sole, questo richiede interventi dei governi, l'opera delle NGOs e di istituzioni come gli ospedali. Neanche il governo e le NGOs possono operare da sole perché hanno bisogno delle aziende per sviluppare i vaccini, fornire i dispositivi di sicurezza, creare i prodotti che servono per combattere questo virus.

Stiamo vivendo un momento storico in cui è chiaro che le aziende non possono sopravvivere senza prendersi cura della popolazione, insieme a tutti gli stakeholder. E i governi, le NGO e le fondazioni non possono risolvere i problemi del mondo senza il coinvolgimento delle imprese.

*Quindi l'idea del **creating shared value** va guardata su tre livelli:*

- ***trovare nuovi prodotti*** che rispondano a bisogni sociali e migliorino la qualità della vita e dell'ambiente, ed entrare in nuovi mercati che sono stati trascurati;
- ***incrementare la produttività*** nella value chain pensando al welfare per i dipendenti e i fornitori, perché stiano meglio ma anche per ridurre i costi e incrementare la qualità;
- ***lavorare per la salute delle comunità in cui si opera***, perché ciò che abbiamo visto con il Covid è che senza comunità non ci sono clienti, non c'è forza lavoro.

*Vediamo questa opportunità di creare shared value come una risorsa di vantaggio competitivo. Molte delle nostre aziende hanno dei modelli di business che sono stati sviluppati diverse decadi fa, prima che sapessimo qualcosa del climate change o altri tipi di impatti sull'ambiente, prima che fossimo preoccupati che la plastica riempisse gli oceani, prima di conoscere aspetti sociali della salute che incidono sui costi sanitari e le aspettative di vita, prima che sapessimo quanto è importante la nutrizione per le aziende di food&beverage. **La sfida che molte aziende hanno davanti è come preservare la propria profittabilità, con una transizione dai vecchi modelli verso un nuovo modello di business, che abbia migliori risultati sociali e ambientali e che sia più redditizio.***

*Questo richiede spesso **investimenti**: le grandi imprese possono trovare le risorse per investire, per ridurre gli impatti ambientali, per migliorare la formazione e il reddito dei dipendenti, per supportare le comunità in cui operano. Ma la maggior parte delle piccole imprese, che sono nella supply chain delle grandi aziende, non hanno l'accesso al capitale per effettuare questi cambiamenti e sono focalizzate su come sopravvivere giorno per giorno. Ciò può impedire loro di cogliere le opportunità per reinventare i propri modelli di business, che generino valore per tutti gli stakeholder. **Come cliente principale delle aziende più piccole, le grandi imprese hanno l'opportunità per aiutare le PMI in questa transizione.***

Voglio incoraggiare tutte le imprese a pensare all'opportunità di accrescere profittabilità e competitività, affrontando i bisogni sociali e ambientali, sia nelle proprie operations, sia mettendo in condizione di farlo anche i propri fornitori.

Piano nazionale per la ripresa sostenibile

LE PRIORITÀ E GLI IMPEGNI DEI LEADER D'IMPRESA

Integrazione della Sostenibilità nella strategia e nella governance dell'impresa

La pandemia in corso ha mostrato come vi sia una sempre più stretta interrelazione tra tre contesti: economico, ambientale e sociale. Anche l'emergenza climatica, che oggi si conferma prioritaria, ha dimostrato di avere importanti ripercussioni sullo sviluppo economico e sociale.

Per fronteggiare questo scenario, i CEO e le loro aziende si impegnano ad integrare la sostenibilità nelle proprie strategie di business, aumentando gli investimenti per la sostenibilità del sistema economico italiano, europeo e mondiale, con un impegno di lungo termine.

Investire in sostenibilità conviene poiché equivale alla riduzione del rischio, limita le incertezze e gli errori. Inoltre, la sostenibilità è stimolo all'innovazione e al cambiamento.

Valorizzazione del Capitale umano e nuova organizzazione del lavoro

Per realizzare una vera ripresa sostenibile, i leader d'impresa si impegnano a mettere al centro le persone, cuore dell'azienda e della società.

Per costruire un modello operativo sostenibile a sostegno delle persone, i CEO ritengono prioritario investire su:

- **i valori e la cultura dell'impresa**, soprattutto in condizioni di lavoro agile, per poter condividere il purpose dell'azienda e generare il senso di appartenenza;
- **la motivazione dei collaboratori**: nella pandemia le persone hanno riconosciuto di avere un ruolo importante nella società e di poter contribuire a fronteggiare un'emergenza, tramite il proprio lavoro;
- **l'organizzazione agile del lavoro - smartworking**: in futuro, obiettivi, risultati e qualità del lavoro saranno determinanti e le attività in ufficio saranno meno frequenti. Lavorare insieme è fondamentale ed è l'unico modo per avere vera inclusione. Con l'avvento del Covid-19, la rivoluzione digitale è diventata la "realtà" per le aziende: oggi va trovato il giusto equilibrio tra lavoro in ufficio, che alimenta le relazioni e la cultura aziendale, e lavoro da remoto, che consente di ottimizzare i tempi di vita delle persone;
- **la presenza delle donne**, figure a cui ancora troppo poco ci si affida nel nostro Paese, le cui peculiarità e competenze sono decisive per il tessuto delle aziende stesse e della società;
- **lo sviluppo di nuove competenze digitali e soft**: è necessario crescere nelle competenze, non solo in senso più stretto, incentivando la formazione del personale sul digitale e sulle soft skill, ma anche interpretando e assecondando i cambiamenti delle abitudini delle famiglie e delle comunità.

Sviluppo del Capitale relazionale e dialogo con i territori

Ciascuna impresa si impegna a rivestire un ruolo positivo e proattivo nella comunità in cui opera, con obiettivi di lungo termine, generando valore aggiunto per i clienti, i fornitori, i territori, le persone.

In questo senso, il tema della tecno-inclusione è fondamentale, non soltanto per quanto riguarda i propri collaboratori e la propria realtà aziendale, ma anche per le comunità. Questo richiede un intervento importantissimo sulle infrastrutture.

Per rafforzare la relazione e la collaborazione con i luoghi in cui operano, i leader d'impresa ritengono prioritario:

- **prenderci cura dei territori e delle comunità locali**, oltre che degli stabilimenti, e quindi delle persone che ne fanno parte;
- **favorire l'educazione alla sostenibilità nelle scuole**, prevedendo, sin dalle scuole elementari, insegnamenti in materia di sostenibilità nei programmi didattici per formare i giovani sulla tutela dell'ambiente e sul rispetto dei diritti umani;
- **salvaguardare e investire sulle filiere produttive e distributive**, intese come fornitori e clienti. Le grandi aziende devono supportare in particolare le PMI, agendo con solidarietà e responsabilità;
- **allargare i confini e guardare all'esterno**: per rafforzare il legame con la comunità, le aziende hanno bisogno di dialogare con i governi nazionali e internazionali;
- **rivedere la globalizzazione** su basi più inclusive e paritarie, riducendo le disuguaglianze che ha sviluppato sino ad ora.

Capitale intellettuale e innovazione dei modelli di business sostenibile

Per la ripresa dalla pandemia, gli investimenti in innovazione sono ancora più cruciali per fare fronte ai rapidi cambiamenti dei modelli sociali e delle modalità di collaborazione tra gli stakeholder. I CEO considerano la sostenibilità come uno stimolo all'innovazione e ritengono prioritari:

- **gli investimenti in digitalizzazione** all'interno delle imprese per ottimizzare la nuova organizzazione del lavoro e dei processi produttivi;
- **lo sviluppo di modelli di business che generino convergenza tra pubblico e privato**, per favorire la business continuity delle imprese e venire incontro alle nuove esigenze delle persone. Le partnership pubblico-privato sono fondamentali anche per fare ricerca innovativa e di alto rigore scientifico, ottimizzando le risorse del nostro Paese;
- **l'ascolto dei bisogni degli stakeholder per sviluppare nuovi servizi digitali ed evoluti**: il dialogo con gli stakeholder sarà fondamentale per la ripresa, per creare prodotti più sostenibili e più resilienti;
- **la semplificazione della burocrazia**: il passaggio al digitale non sempre è sufficiente per garantire la sostenibilità, occorre semplificare i processi per generare un impatto positivo sull'ambiente e aumentare la produttività dell'azienda.

L'appello alle Istituzioni

A fronte degli impegni che intendono assumersi per promuovere la ripresa sostenibile, i leader d'impresa rivolgono un appello alle Istituzioni per raggiungere in modo più efficace gli obiettivi di sostenibilità attraverso:

- **il coordinamento delle politiche nazionali con le iniziative europee e internazionali** per lo sviluppo e la ripresa, cogliendo le opportunità ad esse collegate;
- **lo sviluppo di strumenti a sostegno degli investimenti in sostenibilità** delle imprese, specialmente rivolti alle PMI;

- **gli investimenti nelle infrastrutture** per adeguare i territori ai cambiamenti dell'organizzazione del lavoro e delle esigenze delle persone, ad esempio investendo nelle ristrutturazioni e nella diffusione della banda larga non solo nei grandi centri ma anche nei centri minori.

Condividono le Priorità e gli Impegni dei leader d'impresa:

Enrico Falck, Presidente Fondazione Sodalitas

Diana Bracco, Presidente e AD del Gruppo Bracco

Francesco Starace, AD e DG di Enel

Gabriele Galateri di Genola, Presidente di Assicurazioni Generali

Giuseppe Gola, AD di Acea

Paola Corna Pellegrini, AD di Allianz Partners

Pietro Sala, Direttore Affari Istituzionali, Relazioni Esterne e Internazionalizzazione di Assolombarda

Gianluca Garbi, AD di Banca Sistema

Cristina Bombassei, Amministratore Esecutivo di Brembo

Diego D'Amato, Country Chief Executive Italy di Bureau Veritas Italia

Gianluca Landolina, AD di Cellnex Italia

Emanuele Di Caro, Presidente di Co.Ge.S.I.

Monica Mazzucchelli, Partner & MD di Consulnet Italia

Stefano Crea, AD di DNV GL Business Assurance Italia

Paolo Braguzzi, AD di Davines

Michele Crisostomo, Presidente di Enel

Carlo Papa, Managing Director of Enel Foundation

Toni Volpe, CEO di Falck Renewables S.p.A.

Stefania Pezzetti, Vice President Ground Operations Italy di Fedex

Diego Visconti, Presidente di Fondazione Italiana Accenture

Pierluigi Sassi, CEO TA Italia e VP di Groupe Roullier Zone Italie

Marina Nissim, Presidente e AD di Gruppo Bolton

Daniele Tranchini, AD di La Fabbrica

Marco Lombardi, Partner-in-charge di Jones Day

Fabio Campidoglio, AD di Quanta Risorse Umane

Enzo Mattina, Senior Board Member di Quanta Risorse Umane

Illo Quintavalle, President di Quanta Risorse Umane

Ugo Salerno, AD di RINA

Roberto Pellegrini, Presidente di Riva del Garda Fierecongressi

Maurizio de Cicco, AD di Roche Italia

Martino Verga, AD di Sacco

Gaetano Terrasini, AD di Saint-Gobain

Marcello Cattani, Country Lead e DG di Sanofi

Stefano Scavo, Presidente di SCS Consulting

Maximo Ibarra, AD di Sky Italia

Sergio Lai, VP & General Manager di Sobi Italia

Luigi Lazzareschi, AD di Sofidel

Marco Colatarci, AD di Solvay Italia

Orio Bellezza, AD di ST Microelectronics Italia

Giovanni Papini, AD di UBS Asset Management Italia

Laura Gori, Founder & CEO di Way2Global

Silvia Bolzoni, Presidente e CEO di Zeta Service