



LA SOSTENIBILITÀ È UNO STILE, NON UNA MODA

Per creare valore nel lungo termine, le aziende devono perseguire un processo continuo alla cui base si pone la necessità di coniugare le tre dimensioni fondamentali dello sviluppo: governance, strategia, leadership.

di Raffaella Rao

LA SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA è legge in Italia. Da gennaio 2017 è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254, relativo all'attuazione della Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, recante modifica alla Direttiva 2013/34/UE "per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni".

L'insieme dei dati finanziari e non finanziari assicura all'azienda una possibilità razionale di investire nel lungo periodo, valutando meglio il rischio di impresa. I dati finanziari senza i non finanziari sono strabici. I secondi senza i primi sono vani. Perché un'azienda dovrebbe investire in sostenibilità? Quali impatti ha sul business? E sull'organizzazione?

Il punto di partenza è la volontà di creare valore nel medio-lungo periodo. È infatti difficile e pericoloso cercare "scorciatoie" per massimizzare il ritorno a breve privilegiando uno stakeholder (tipicamente l'azionista) a scapito di altri stakeholder importanti. Le scorciatoie, nel medio e lungo periodo, fanno correre all'azienda una serie di rischi strategici e operativi che ne possono minare la posizione competitiva, tra cui perdita di clienti, danno d'immagine, impatti sanzionatori, solo per citarne alcuni.

Poiché la sola dimensione del valore di mercato non è sufficiente a fornire un quadro veritiero e corretto della qualità della gestione aziendale, in grado di rispondere alle esigenze conoscitive dei differenti stakeholder, sorge spontanea l'esigenza di dare una risposta ai differenti attori coinvolti nel processo di vita dell'azienda. In questo scenario le aziende non possono più puntare esclusivamente sulla massimizzazione del proprio shareholder market value ma devono lavorare per la creazione di valore nel tempo attraverso il coinvolgimento di tutti gli stakeholder in modo da rafforzare l'identità delle società nei loro territori di riferimento e garantire lo sviluppo dell'"economia del bene comune". Il tutto in un percorso di valorizzazione dei propri capitali e con un orientamento al futuro (forward looking).

Si assiste a un'inversione del rapporto tra mission e valore dell'azienda, secondo una logica che pone il valore alla guida della rotta del

business. Di conseguenza, appare chiaro come le imprese che si distinguono per sostenibilità sociale e ambientale abbiano migliori performance che conducono al raggiungimento degli obiettivi, attraggano e mantengano personale di talento, sostengano minori costi di finanziamento, sviluppino migliori relazioni con consumatori e stakeholder e siano soggette a minori e meno significative interruzioni dell'attività. Di fatto queste aziende integrano le opportunità di crescita economica, sociale e ambientale nelle loro strategie di gestione delle politiche aziendali. Il mancato conseguimento di uno di questi obiettivi porta con sé un ridimensionamento e un disvalore progressivo dell'impresa nel suo complesso.

La sostenibilità tuttavia è da intendersi non come uno stato immutabile, ma piuttosto come "un percorso", un processo continuo, che richiama la necessità di coniugare le tre dimensioni fondamentali dello sviluppo: governance, strategia, leadership.

GOVERNANCE

Per poter generare un vantaggio competitivo sostenibile, cioè duraturo e superiore a quello dei concorrenti, fattori come profili manageriali, tecnologia o dimensione aziendale rappresentano dei "fattori contingenti". Ai fini della definizione di una politica sostenibile di sviluppo, fondamentale è il modo in cui gli attori aziendali – tutti, dal CdA al management – interpretano il loro ruolo, entrano in relazione tra loro e contribuiscono al miglioramento del business e dell'organizzazione nel suo complesso.

In sintesi, molto dipende dal sistema di governo di un'azienda.

Dal punto di vista della governance, le aziende più virtuose hanno saputo rafforzare la sostenibilità in tutte le componenti aziendali partendo in prima istanza dal proprio board. Nei CdA di tali best practice collaborano consiglieri indipendenti e non, sono valorizzate le competenze tenendo conto della diversity e sono rafforzate le componenti (es. comitati) che presidiano il tema della sostenibilità. In tali contesti i processi e le procedure sono condivisi dall'intera struttura che si sente partecipe della missione aziendale e le remunerazioni del management sono correlate al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità.

STRATEGIA

Nel necessario scenario di trasformazione, il cambiamento valoriale comporta una revisione e maggiore condivisione della missione aziendale con il contesto di riferimento (tessuto sociale di appartenenza e destinazione). Nella scelta della loro strategia, le aziende migliori si pongono le giuste domande sul settore di appartenenza e l'eventuale necessità di riconversione in caso di non sostenibilità, si occupano del miglior utilizzo delle risorse ambientali, (efficienza energetica, riduzione delle emissioni di CO₂ etc.) e assicurano la qualità dell'ambiente di lavoro, ascoltano le esigenze/aspettative dei propri dipendenti, curano adeguatamente le relazioni sindacali, rispettano i diritti umani e si occupano della catena di fornitura e dei rapporti con la filiera produttiva.

Per produrre i suoi frutti, tuttavia, la strategia ha bisogno di pensiero, perseveranza, sistemi di controllo, strumenti e meccanismi. Strategia sostenibile significa poter incidere in chiave sistemica su tutti i processi e le attività nel quoti-

diano. Quando si parla di strategia in ottica di sostenibilità, l'unico modo per farlo concretamente è l'adozione di un approccio coordinato e sistemico allo sviluppo di lungo periodo.

Questo è un aspetto cruciale. Si pensi, ad esempio, alle politiche di valorizzazione del capitale umano. Sulla politica di talent acquisition si è fatto molto; sullo sviluppo e sull'education si sta facendo; sulla politica di inclusione e di engagement si è fatto, ma si potrebbe fare ancora di più. In generale, però, le aziende hanno tutte - chi più e chi meno, chi prima e chi poi - adottato strumenti e processi di valorizzazione del capitale umano e quelle poche eccezioni che non hanno in casa il kit di sopravvivenza, ci stanno lavorando.

Nonostante ciò, emergono delle zone d'ombra come la limitata presenza delle tematiche di sviluppo del capitale umano all'interno della pianificazione strategica. Altrettanto limitato è il set di strumenti di controllo delle performance (KPIs) delle politiche di sviluppo del capitale umano. Ancora, risulta limitato il

FIGURA 1 La costruzione di una strategia di engagement

Per costruire una engagement strategy sostenibile, le aziende partecipanti alla survey hanno identificato alcune regole fondamentali.



LA RICERCA

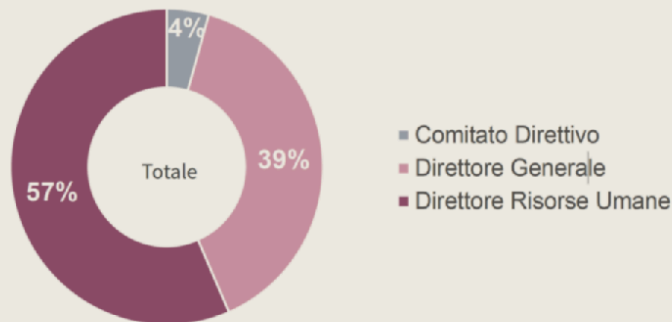
GC Governance Consulting ha recentemente condotto un'analisi dello "stato dell'arte" della governance d'impresa in Italia, con particolare riferimento alla sua funzione nel quadro della sostenibilità di lungo termine, prendendo in esame le leve della valorizzazione del capitale umano e la gestione del rischio.

In Italia, tra le aziende più preparate e più interessate a spingere nella direzione della strategia in ottica di sostenibilità, ci sono le aziende con fatturato superiore ai 500 milioni di euro (figura 2).

In quelle con fatturato inferiore ai 250 milioni di euro si nota una "curiosità" verso il tema: le aziende dichiarano di avere le idee abbastanza chiare sul da farsi, ma sono piuttosto caute, nel senso che fanno ciò che è necessario per continuare a essere competitive, rimandando al futuro ulteriori passi avanti.

Le altre dichiarano di essere favorevoli e pronte a modificare il proprio status, soltanto se vedono un ritorno chiaro e veloce. Conoscono

FIGURA 3
Sponsorship in azienda delle politiche sostenibili di valorizzazione del capitale umano



non a livello approfondito la ricchezza delle soluzioni già oggi disponibili e testate e, in alcuni casi, si mostrano scettiche anche verso quelle soluzioni che sono state adottate in altri settori, nonostante sia evidente l'applicabilità anche al loro settore e pertanto alla loro azienda.

Si riscontra un disallineamento di priorità tra vertice, direzione HR e risorse che può costituire un ostacolo per la sostenibilità del

business. In particolare, i CEO appaiono meno focalizzati sulla sostenibilità della valorizzazione del capitale umano rispetto alle direzioni HR (figura 3).

Viceversa le risorse oggi sono assetate di cambiamento ed è questo il momento di fare un importante passo in avanti per il bene delle organizzazioni e dell'economia in generale, impegnandosi sul lungo periodo. Oggi c'è bisogno di una nuova tipologia di leader. Il leader sostenibile deve essere in grado di formare team composti da persone sempre coese e coinvolte nella diffusione di una cultura di innovazione, tolleranza del rischio e miglioramento continuo. Dipendenti gratificati e coinvolti mostrano maggiore impegno, sono più produttivi e hanno maggiori probabilità di promuovere il brand aziendale con altri talenti nel loro network di conoscenze. I direttori HR ben comprendono questa necessità, ma spetta soprattutto ai CEO e a tutto il management sostenere una cultura moderna del posto di lavoro.

FIGURA 2
Aziende in Italia che hanno implementato politica di sostenibilità



coinvolgimento del CdA e del management sul tema, salvo eccezioni da parte di aziende con grande esposizione mediatica. Ciò evidenzia come il tema del capitale umano sia inteso come argomento settoriale e non come leva di sostenibilità per lo sviluppo di lungo periodo. La tradizionale abitudine dunque a trattare i temi di valorizzazione del capitale umano come processi tra loro indipendenti deve essere sostituita da un approccio olistico, finalizzato a migliorare l'esperienza delle persone sul posto di lavoro. Le aziende capaci di creare una positiva esperienza di lavoro riescono ad attrarre risorse di talento, a trattenerne gli high performer e, in definitiva, a ottimizzare la produttività.

L'employee engagement, però, non è l'obiettivo, ma il mezzo con cui raggiungere lo scopo preposto. Non esiste un interruttore per accendere o spegnere la luce della sostenibilità - è una luce che va sempre alimentata (si veda la figura 1) e che varia di intensità da azienda ad azienda, di momento in momento, di contesto in contesto. Certo, i cambiamenti in nome della sostenibilità vanno poi accompagnati da comportamenti, che generano cultura della sostenibilità. È questo il passaggio più difficile e lungo: passare dalla costrizione alla convinzione.

LEADERSHIP

La sostenibilità è strettamente collegata alla leadership: una strategia sostenibile e vincente è spesso il risultato di una visione a lungo termine e deve essere allineata alla missione aziendale e alla gestione delle risorse umane. Considerando anche l'attuale passaggio alla nuova organizzazione digitale emergono ancora lacune di leadership. Oggi c'è bisogno sicuramente di capacità e competenze diverse rispetto alle generazioni passate, ma c'è altrettanto bisogno di nuovi leader per mantenere le persone coinvolte e preparate alle sfide future. C'è bisogno di leader sostenibili, in particolare, cioè quelli che sanno ingaggiare, che condividono, che pensano anche alla costruzione di medio-lungo periodo.

Da dove iniziare allora per portare all'attenzione di tutto il management i temi a noi cari? Dal CEO, che rappresenta il punto di contatto tra CdA e management e tra management e re-

sto dell'organizzazione. La "mente", la sponsorship della cultura di gestione del rischio come delle risorse umane deve trovare necessariamente la sintesi nella leadership - cognitiva, comportamentale, emotiva - del numero uno. Questa consapevolezza fa la differenza tra "parlare di sostenibilità in azienda" e "essere un'impresa sostenibile".

La ricerca di GC conferma che la reputazione del CEO risulta elemento fondamentale per il successo di un'organizzazione: è uno degli asset più competitivi e di maggiore valore. Questa stretta connessione fra reputazione del CEO e dell'azienda è destinata a rafforzarsi ulteriormente.

Arrendiamoci, una volta per tutte, all'idea che le risorse umane siano vere e proprie "leve" su cui agire per poter ottenere un vantaggio competitivo importante, in un mercato dove la competizione è altissima, la rendita da posizione è un miraggio e il cambiamento è diventato ormai un modo di stare nel presente per l'azienda e non un processo da affrontare solo e soltanto se davvero necessario.

Ecco allora che il top management deve assumere la leadership dello sviluppo delle persone per orientarle costantemente al raggiungimento dei propri obiettivi, che devono essere coerenti con gli obiettivi dell'azienda, ma percepiti come risultati che contribuiscono allo loro crescita. Le aziende che hanno lavorato con il pieno coinvolgimento del management con l'intento di creare una cultura della sostenibilità risultano oggi avvantaggiate rispetto alle aziende che, invece, si sono mosse con un approccio tattico e funzionale.

Pur con le dovute differenze, tornano alla mente le "quote rosa": la normativa sul tema ha avuto il merito di richiamare l'attenzione sul genere femminile e ha spronato tutti all'azione, dal CdA, al top management, all'HR, con l'obiettivo ultimo di creare cultura della diversità di genere. La nuova normativa sulla comunicazione dei dati non finanziari potrebbe giocare un ruolo simile nella valorizzazione delle risorse umane. ci sono dunque gli strumenti, c'è la normativa: che si faccia avanti una leadership sostenibile. 🗣️



RAFFAELLA RAO è Partner e Membro del CdA di GC Governance Consulting. L'articolo è stato scritto con il contributo dell'Ufficio Studi di GC.