

Costruire la sostenibilità d'impresa attraverso l'impegno etico dell'HR

Gabriele Perrone

Per garantire la sopravvivenza dell'azienda nel corso del tempo, la Direzione Risorse Umane deve puntare sulla valorizzazione dei talenti e sul benessere delle persone. Lo sviluppo organizzativo e quello personale, infatti, sono sempre interconnessi. Inoltre, un tale approccio conviene anche dal punto di vista economico, perché permette di aumentare le entrate tangibili e quelle intangibili. Il cambiamento culturale è possibile solo attraverso un ruolo centrale del Responsabile del Personale, con azioni concrete per far sì che, oltre al profitto, l'azienda produca valore sociale per la collettività a lungo termine.

La sostenibilità non riguarda solo l'ambiente. Si tratta di un concetto etico, nato in riferimento alle persone. In particolare, l'uso della parola si è affermato nel 1987, quando un gruppo di politici guidati dalla Premier norvegese Gro Harlem Brundtland ha dichiarato che lo sviluppo, per muoversi in tal senso, deve soddisfare i bisogni del presente senza compromettere il benessere delle generazioni future (non è un caso che Greta Thunberg, la giovane attivista svedese per la lotta al cambiamento climatico, sia scandinava).

Questo principio si è affermato perché era in atto una trasformazione epocale: se prima degli Anni 80 si era sicuri di consegnare alle generazioni future un pianeta migliore, come crescita e sviluppo, da quel momento in avanti l'equazione non è stata più così valida. Sostenibilità significa, quindi, lasciare in eredità un mondo che sia almeno nelle stesse condizioni di quello che si è ricevuto, sia in termini di diritti sia di spazi di libertà e azione.

In ambito aziendale, tutti i manager dovrebbero curarsi di questi temi, a partire dagli imprenditori. A maggior ragione, il direttore HR se ne deve preoccupare perché gestisce direttamente le persone e la loro valorizzazione.

Il benessere è un aspetto della sostenibilità e il Responsabile Risorse Umane non deve garantire l'esistenza dell'azienda e i diritti dei lavoratori solo oggi, ma anche domani, attraverso un impegno etico, intervenendo sugli atteggiamenti delle persone e diffondendo saggezza, per far sì che, oltre al profitto, si produca valore sociale per la collettività.

Operare in questo senso significa integrare e comunicare nel bilancio di sostenibilità la chiara e consapevole assunzione di responsabilità di garantire all'impresa una vita futura tramite azioni concrete ed etiche. Comporta quindi un cambiamento culturale che non può essere realizzato senza un ruolo centrale della Direzione del Personale, che ne dà concretezza quotidianamente.



Mauro Vaia,
Trainer e Consulente
di Terra Institute

L'organizzazione si modifica per valorizzare i talenti

A riguardo, **Mauro Vaia**, Trainer e Consulente di Terra Institute, parte da un presupposto: ogni persona è unica e imprescindibile. "Le aziende, spesso, non hanno una visione per valorizzare quel talento unico che tutti possono esprimere". L'approccio dovrebbe essere opposto a quello tayloristico, nel senso che dovrebbe essere l'organizzazione a modificarsi e riconfigurarsi per potenziare le qualità dei suoi lavoratori, non il contrario. Questo atteggiamento rappresenta una sfida nuova per dar vita a imprese maggiormente resilienti".

Prima di pensare ai report di sostenibilità, secondo Vaia, le imprese devono chiedersi quale sia il loro reale impegno per il futuro con un'analisi della cultura aziendale (aspetto intangibile) e dei bisogni delle persone.



L'ex Premier norvegese Gro Harlem Brundtland

“Sviluppo personale e organizzativo sono sempre interconnessi, è impossibile fare uno senza l'altro e, quindi, devono andare di pari passo. Insieme con la crescita delle persone, ne serve una organizzativa che faccia da cornice”.

L'azienda è, dunque, chiamata a chiedersi cosa sia la sostenibilità per se stessa e a connettere i lavoratori alla sua strategia per garantire il loro sviluppo. Ma come è possibile legare le motivazioni delle persone al modello dirigenziale? “Bisogna partire da un'analisi della cultura aziendale”, spiega Vaia. Secondo le ricerche di Terra Institute, il 95% dei dipendenti vuole approfondire gli obiettivi della propria impresa e non li conosce abbastanza. “Il *commitment* si crea costruendo 'contenitori' di dialogo, cioè forme di comunicazione o formazione, iniziative di Talent management, a seconda dell'azienda. La sostenibilità, se ancorata bene alla cultura aziendale, è un grande fattore di motivazione, legata all'esperienza delle persone e alla condivisione del loro vissuto”.

Il Direttore HR può sviluppare cultura e persone

In questo contesto, il principale ruolo del Responsabile HR è quello di connettersi con figure chiave dell'azienda. “Lo sviluppo della cultura aziendale è connesso al core business e dovrebbe essere il Direttore HR a collaborare con le altre figure apicali. Se il Direttore Generale non ha questo mandato, come può catturarlo lui e arrivare dall'AD per rivedere la missione dell'azienda e legittimare il Responsabile delle Risorse Umane a coinvolgere ognuno? Quindi è una questione sistemica tra tutte le figure connesse”.

Il Direttore HR deputato allo sviluppo della cultura aziendale e allo sviluppo delle persone è quindi il miglior interlocutore per affrontare certe tematiche, afferma Vaia. “Questo aspetto è emerso con forza negli ultimi mesi di emergenza, anche se sono ancora poche le imprese consapevoli che sono i lavoratori a realizzare gli obiettivi di business. Connettere le figure apicali permette di dar forza all'azienda sul mercato”.

Nei processi che coinvolgono i dipendenti, due sono ritenuti fondamentali da Vaia: *in primis*, la curiosità e il rispetto del prossimo. “Entrare in contatto con altri, con curiosità, permette di capire perché sono preziosi. Quindi bisogna rendersi disponibili rispetto all'unicità delle persone”. Il secondo aspetto è più *hard*: la competenza di processo. “È necessario essere competenti nella gestione dei processi che permettono l'evoluzione dei cambiamenti, parlando con i collaboratori nel modo in cui potranno essere, non nel modo in cui sono, per farli sviluppare”.

Dopo la recente crisi, non è detto che la priorità delle imprese sia quella di investire su aspetti intangibili, ma secondo Vaia è chiaro che bisogna ristrutturare le organizzazioni: “Le regole del passato non varranno domani, le aziende che hanno a cuore il loro futuro devono pensare a come essere resilienti rispetto a eventuali altre emergenze che potrebbero tornare a interrompere la loro produzione”. Da considerare ci sono aspetti ideali, congiunturali e anche di paura per lo scenario incerto in cui ci troviamo. “Torniamo verso un mondo che non ci piaceva o andiamo verso uno che non conosciamo. Oggi siamo in una 'terra di mezzo' e sappiamo che tutto dovrà essere diverso. Il contesto costringe le aziende a riorganizzarsi per essere più sostenibili e resilienti e per capire cosa non ci si vuol più portare dietro”.

Investire sulle persone è un vantaggio per la vita dell'azienda

Oltre al profitto, anche il valore sociale è molto importante. Ne è convinto Michele Bonfiglioli, Amministratore

Delegato di Bonfiglioli Consulting e Presidente della filiera Servizi Professionali di Confindustria Emilia.



Michele Bonfiglioli, Amministratore Delegato di Bonfiglioli Consulting e Presidente della filiera Servizi Professionali di Confindustria Emilia

La sostenibilità, a suo giudizio, è una leva competitiva fondamentale: “Le imprese producono ricchezza che va distribuita tra tutti gli attori che in qualche modo contribuiscono a crearla.

Dare lavoro alle persone è la cosa più bella che ci sia”. Per Bonfiglioli non si tratta di una mera riflessione teorica, perché questi principi sono applicati e vissuti quotidianamente nella sua realtà.



La giovane attivista svedese Greta Thunberg

“Nonostante la recente crisi, abbiamo un piano importante di assunzioni e ogni anno entrano cinque o sei giovani, perché li consideriamo una risorsa per lo sviluppo della nostra azienda e un modo efficace di contribuire al benessere comune. Attraverso il programma ‘Progetto talenti’, offriamo ai ragazzi l’opportunità di partecipare a progetti complessi in Italia e all’estero presso i nostri clienti, velocizzandone la crescita professionale e personale. Investire nelle risorse umane è importante sia perché i talenti fanno bene all’azienda sia per favorire la crescita complessiva della società in cui si opera”.

Secondo Bonfiglioli, oggi è necessario rivedere il concetto di lavoro per dare alle persone il piacere di farlo. “Perché venire in ufficio? Ce lo stiamo chiedendo in questa fase e nel 2021 vogliamo trasformarlo in un luogo di convivialità attraverso appositi servizi interni (dalla palestra alla possibilità di lasciare i figli dei dipendenti in sede, dagli spazi confortevoli al cibo di qualità). Ciò permetterebbe anche di ridurre gli spostamenti in auto dei collaboratori, inoltre ricicliamo tutti i materiali che utilizziamo”. La *forma mentis* del Direttore HR deve essere focalizzata sul fatto che i dipendenti sono risorse, non problemi, altrimenti, dice Bonfiglioli, “c’è qualcosa che non va nell’azienda”. “Le aspettative riguardanti le prestazioni vanno bilanciate con i benefit per rendere le persone motivate e contente, così si ottengono risultati migliori. La fiducia si instaura attraverso l’attenzione, l’ascolto dei bisogni e anche attraverso servizi di welfare e flessibilità oraria”.

Etica, concretezza e passione sono i valori su cui si punta: “Serve una visione a lungo termine, perché le imprese siano prospere nel tempo. Noi preferiamo assumere tutte le persone con contratti stabili, e riteniamo che questa modalità debba essere la normalità. Se ci pensiamo bene, il costo è quasi nullo per l’azienda rispetto a quello che riceve in cambio. In un momento di bisogno, come quello che stiamo vivendo, è utile ricordarsi di chi ci ha fatto crescere e prosperare. A chi è stato messo in Cassa integrazione a causa dell’emergenza covid, abbiamo integrato lo stipendio. Inoltre, abbiamo trasformato quattro contratti a tempo determinato in indeterminati nel periodo di emergenza. È vero che oggi ci troviamo in un momento di sofferenza, ma con azioni a lungo termine come queste, guadagneremo la fiducia e l’impegno delle persone, le quali hanno sentito che l’azienda si è presa cura di loro. Siamo consapevoli che queste stesse persone restituiranno valore a beneficio dell’impresa, perché la fiducia torna sempre indietro”.

Essere sostenibili conviene economicamente

Di sostenibilità si occupano tante società. Quella specifica legata alle imprese, però, non è appannaggio di tutti. Trasformare questo concetto e attualizzarlo in relazione al mondo del business è l’obiettivo del team di **Ventitrenta**



Giuseppe Marino,
Amministratore
di Ventitrenta

e del suo Amministratore, **Giuseppe Marino**. La realtà prende nome dall’Agenda globale per lo sviluppo sostenibile con cui, nel 2015, i Paesi dell’Onu si sono impegnati a risolvere, appunto entro il 2030, le principali sfide globali in tale ambito. “Un’impresa diventa sostenibile con una serie di strumenti che non sono certo la borraccia ecologica o la promozione della salute attraverso il welfare aziendale. La sostenibi-

lità deve abbracciare, invece, in modo trasversale, tutte le funzioni aziendali, l’intera catena del valore e i prodotti e servizi che si offrono. Le tre dimensioni da considerare e da combinare tra loro sono quella sociale, ambientale ed economica”.

Ventitrenta è una società benefit (restituisce parte di quello che produce ai propri stakeholder), una forma societaria che oggi, secondo Marino, è “la sintesi più moderna dell’evoluzione delle forme giuridiche di impresa, che permette di portare la sostenibilità all’estrema applicazione favorendo la generazione di un impatto positivo, di valore condiviso e allo stesso tempo la crescita di profitto”. Spesso, però, il management delle aziende non la considera strategica: la ‘subisce’, viene investito da spinte e movimenti globali. “Oggi la vera sfida è rendere questo tema, soprattutto nel nostro Paese, fruibile anche alle Piccole e medie imprese. Serve un cambiamento



della cultura aziendale, che è possibile “anche attraverso percorsi formativi e un cambio di strategia al vertice”. Nella ‘nuova normalità’ post covid, secondo Marino, le imprese “devono sapere che i consumatori e i giovani saranno sempre più attenti ai processi di sostenibilità e all’impegno su questo tema”.

Essere sostenibili conviene dal punto di vista del fatturato, perché “fa aumentare entrate tangibili e intangibili (le persone e la loro valorizzazione). Inoltre, permette di ragionare con obiettivi a lungo termine e di gestire meglio, nel tempo, i rischi di impresa. Con la sostenibilità si diventa più efficienti e si gestisce in modo più razionale ogni risorsa economica e umana. L’azienda, da strumento utile agli shareholder, diventa mezzo che produce impatti e principi condivisi e distribuiti”.

Ora che bisogna ripensare alle organizzazioni post covid, questo concetto deve diventare centrale. “Bisogna essere resilienti e avere la capacità di autotrasformarsi, cogliendo le opportunità derivanti dal fatto che è stato messo in crisi un sistema economico che non ha saputo gestire questa pandemia. Valorizzare le persone e i loro talenti favorisce questo percorso di trasformazione e permetterà di cogliere benefici nella nuova normalità nel medio e lungo periodo”.

Nelle aziende, su questo tema, si fa ancora troppo spesso leva solo sugli aspetti ambientali, ma secondo Marino ciò è riduttivo, perché si tratta di un elemento di differenziazione, una potente leva di business, un modo di motivare, gestire e coinvolgere il personale di un’azienda. “L’impatto della sostenibilità sulle persone (perché questo sono, non ‘risorse umane’) e di conseguenza sull’area HR permette di rispondere in maniera più mirata ed efficace alle nuove aspettative dei dipendenti, agli argomenti rilevanti e materiali che loro e gli altri stakeholder pongono all’azienda”.

Spetta all’HR promuovere valori di sostenibilità

Un’azienda che voglia definirsi responsabile deve assumere un impegno etico, volto al benessere delle persone, della società e anche dell’ambiente. Esistono imprese per le quali i bilanci sociali non sono solo ‘di facciata’, ma hanno una solida concretezza: è il caso di Schneider Electric.



Fabio Parmeggiani,
Vicepresidente
Risorse Umane
di Schneider Electric

“Facciamo riferimento all’Agenda 2030 delle Nazioni unite, i cui obiettivi sono stati integrati e vengono monitorati nel nostro bilancio ‘non finanziario’ *Schneider Sustainability Impact*”, spiega Fabio Parmeggiani, Vicepresidente Risorse Umane di Schneider Electric, che racconta come la sua impresa abbia scelto di rendere esplicito il suo

progetto allineandosi a obiettivi condivisi a livello globale. “L’impegno si è ulteriormente rafforzato, tramite un’accelerazione nel percorso verso la neutralità di emissioni, nello specifico anticipando al 2025 l’obiettivo di rendere *carbon neutral* il nostro ecosistema, con l’impegno a zero emissioni nette operative entro il 2030 e a rendere tale la catena di approvvigionamento entro il 2050”. In questo approccio, secondo Parmeggiani, “è essenziale il coinvolgimento diretto delle persone che operano in azienda, sia come attori di un modo etico di fare business sia come soggetti di cui l’impresa deve avere cura”.

La funzione HR ha il compito fondamentale di “promuovere e condividere i valori di sostenibilità, inclusione e responsabilizzazione ed è quindi importante garantire in ogni momento –anche nei più complessi, come quello che stiamo attraversando in questi mesi– vicinanza e supporto, che vadano oltre a quanto richiesto dalle leggi e dalla sensibilità culturale dei vari Paesi in cui si opera”. Per citare alcuni esempi concreti, Schneider Electric Italia ha implementato a supporto dei lavoratori un percorso incentrato su un’attenzione globale al *wellbeing* delle persone, all’inclusione e alla valorizzazione delle diversità. Le varie iniziative attivate spaziano su quattro aree principali: la genitorialità, il welfare, la formazione e la flessibilità nell’orario di lavoro. “In quest’ambito ci piace anche ricordare la presenza di un asilo nido a disposizione delle famiglie presso la sede principale di Stezzano, in provincia di Bergamo e la formazione ricorrente a tutto il personale sui nostri principi di responsabilità”.

Un altro esempio è la promozione della presenza femminile nel lavoro, che si esplica anche con una policy per la parità nei processi di selezione e nell’equità salariale. Infine, Parmeggiani cita l’iniziativa denominata *Global family leave* di Schneider Electric, “una politica di



L’imprenditore Adriano Olivetti (1901-1960)



strumenti di flessibilità per la conciliazione dell'attività lavorativa con la gestione familiare e il supporto nei momenti chiave della propria vita".

Il ritorno all'impresa olivettiana

Due pilastri della sostenibilità sono l'aspetto economico e quello sociale. Le aziende sono chiamate a rispettare le regole del mercato per non creare eventuali situazioni collusive o violazioni della concorrenza. Allo stesso tempo, soprattutto nei Paesi in via di sviluppo, devono garantire di non sfruttare i lavoratori e di promuovere politiche a favore dei diritti delle persone. Ne è convinto **Luca**



Luca Fornaroli,
Partner e consulente
di Strategia e Sviluppo
Consultants (SSC)

Fornaroli, Partner e consulente di Strategia e Sviluppo Consultants (SSC), il quale sottolinea come la dimensione etica sia fondamentale: "Le imprese devono rispettare i lavoratori con contratti adeguati e anche curandosi delle necessarie misure di sicurezza, ma talvolta accade che gli imprenditori e i loro consulenti non vadano in questa direzione".

Tutto questo vale anche per le multinazionali che, in molti casi, delocalizzano all'estero

perché ci sono costi inferiori, ma poi non si curano degli aspetti morali riguardanti i lavoratori in quei Paesi. "Invece l'etica dev'esserci sempre, a 360 gradi, sia in casa propria sia fuori", sostiene Fornaroli, che cita la Global reporting initiative (Gri, ente senza scopo di lucro che analizza le performance delle organizzazioni in termini di sostenibilità) per spiegare in che modo si possono aiutare le aziende a essere più sostenibili. "La Gri ha definito 37 standard generali sociali, economici e ambientali per individuare eventuali problemi all'interno delle aziende (su temi come *diversity*, formazione, gerarchie, contratti, ecc.) e far capire loro in che direzione andare attraverso un report e una certificazione".

Certamente non bastano un attestato e alcuni standard per definire un'azienda realmente sostenibile. Secondo Fornaroli, ci sono "un passo indietro e uno in avanti da fare per evitare che le imprese cadano nel cosiddetto *social washing* e facciano una mera operazione di marketing". Questo 'passo' consiste nella vera adozione del principio etico sancito sia dalla Commissione Brundtland sia dalla Conferenza sullo sviluppo sostenibile di Rio de Janeiro nel 2012: "La crescita deve tenere conto della sostenibilità transgenerazionale e transnazionale". Il punto etico in ambito aziendale, secondo il Partner di SSC, è il cambiamento del concetto di qualità del prodotto: "Se tanti anni fa era legata solo alla sua funzionalità e alle caratteristiche fisiche e materiali, successivamente è stata messa in relazione al fatto che non provochi danni alla salute e alla sicurezza dell'utilizzatore e oggi un bene è definito di

qualità se è funzionale, bello, non pericoloso e sostenibile, cioè se rispetta principi economici, ambientali e sociali". Il concetto di sostenibilità deve quindi rientrare in quello di qualità, creando un mercato dove i consumatori cerchino quei valori e siano disposti a pagare anche di più per qualcosa che rispetti quei principi. In questo senso, per Fornaroli, persino le nostre Piccole e medie imprese possono avviare "una competizione di sistema sui temi della sostenibilità, soprattutto sociale, nei confronti, per esempio, delle aziende cinesi".

In azienda, il Direttore HR ha il compito di 'mettere a terra' questi temi. Ma come può farlo? "Innanzitutto dicendo la verità e credendo in ciò che dice", afferma il Partner di SSC. "Inoltre, oggi le logiche top-down e bottom-up hanno poco senso, perché danno per scontata un'organizzazione gerarchica verticale. Invece, il migliore modello di gestione delle persone è più orizzontale, collaborativo, condiviso, che consenta loro di dare il proprio contributo alle procedure e politiche aziendali senza doverle subire". Tale tema in azienda passa, dunque, "attraverso un maggiore coinvolgimento dei dipendenti, per capire come possano migliorare l'attività dell'impresa grazie alle loro idee".

A questo proposito, secondo Fornaroli, la Direzione HR non deve selezionare solo candidati con competenze tecniche (seppur fondamentali), ma anche con conoscenze umanistiche e scientifiche non prettamente ingegneristiche. "Come diceva l'imprenditore Adriano Olivetti, conta moltissimo far sentire le persone integrate in una comunità, creando un rapporto tra l'azienda e il suo territorio. L'impresa diventa così 'parte' dell'ambiente, un 'bene' di cui la società si prende cura, nel rispetto dei ruoli reciproci e dei diritti della proprietà, non solo il posto dove si va a lavorare". Questo vale anche per la formazione che, pur considerando i fondamentali aspetti tecnici, "dev'essere innanzitutto culturale" per aiutare a garantire la sostenibilità dell'impresa anche rispetto alle esigenze di un consumatore più consapevole.



Una scena di 'The accountant' (2016) di Gavin O'Connor