



LA SOSTENIBILITÀ E IL MONDO HR: SCENARI E SVILUPPI



Indice

SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA	4
QUALI SONO I MECCANISMI DELLA SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA?	5
HR	8
HR E INNOVAZIONE SOSTENIBILE	9
FARE SISTEMA	11
STAKEHOLDER ENGAGEMENT	12
STRUMENTI	13
PURPOSE E COMUNICAZIONE	14
'BE THE CHANGE' IN HR	15

Autrice:

Alessandra Venieri

MBA, Consulente specializzata in Qualità, Ambiente,

Sicurezza sul Lavoro, Energia

Tutti ormai siamo stati raggiunti dal messaggio che non ci sia un 'Pianeta B' e che quindi si debba correre ai ripari per evitare che lo sfruttamento delle risorse della Terra sia irreparabile. Meno diffuso, ma ugualmente importante, è il messaggio analogo che non esista una 'vita B' e che quindi si debbano preservare e difendere i diritti dell'Uomo in senso ampio e diffuso nel mondo: il diritto alla salute, anche sul luogo di lavoro, all'istruzione, all'uguaglianza di giudizio e di trattamento, e tanto altro.

La domanda fondamentale ora è 'chi è chiamato ad intervenire e come?'

L'impresa ha un ruolo in questo? In caso affermativo, può o deve contribuire a trovare e mettere in atto le soluzioni?

'Deve', non c'è dubbio, ed è il sentiero che traccia la 'Sostenibilità d'Impresa'. Di seguito ne percorreremo i principi, in linea generale, ponendo particolare attenzione al **ruolo dei processi HR come motore del cambiamento.**

Sostenibilità d'Impresa

'Sostenibilità' è una delle parole-chiave del momento. La sentiamo associata a tutti gli ambiti in cui ci si riferisca a una presa di coscienza ambientale e sociale: una parola tanto ripetuta da essere data per scontata, ma di significato reale non così noto come sembrerebbe.

La Sostenibilità d'Impresa in particolare consiste in un nuovo approccio strategico alla gestione di un'Organizzazione. Essa considera come mantenere in equilibrio la dimensione economica (che crea valore e 'sostentamento') di ogni attività con l'impatto ambientale e sociale provocati dall'attività stessa.

Tale indirizzo nasce sicuramente dalla presa di coscienza di imprenditori illuminati, che nel tempo hanno rimodulato i propri piani industriali per accogliere tali principi in un'ottica di creazione di valore non solo economico, ma soprattutto 'condiviso' con la comunità e con il territorio. Ora però si tratta di un fenomeno di così ampia diffusione e coscienza generale da diventare argomento inevitabile in qualsiasi discussione sul tema del Management aziendale. Nelle sale dei Consigli di Amministrazione se ne parla come aspetto valoriale e differenziante sul mercato. Alla macchinetta del caffè dell'ufficio c'è chi guarda il bicchierino in cui viene erogato il caffè e nota che è di plastica. Tanti sulla scrivania hanno un contenitore per l'acqua in sostituzione della bottiglietta usa-e-getta. Spostandosi da e verso casa molti si interrogano se la prossima auto da acquistare non debba essere elettrica e si rallegrano delle nuove piste ciclabili cittadine rese disponibili dalle Amministrazioni. I Manager aprono ogni mattina il giornale preferito e nelle sezioni dedicate al mondo industriale ed economico leggono di 'ESG', di 'Bilanci di Sostenibilità', di 'transizione ecologica ed energetica', ...e fanno fatica a mettere a fuoco i temi in termini di operatività reale.

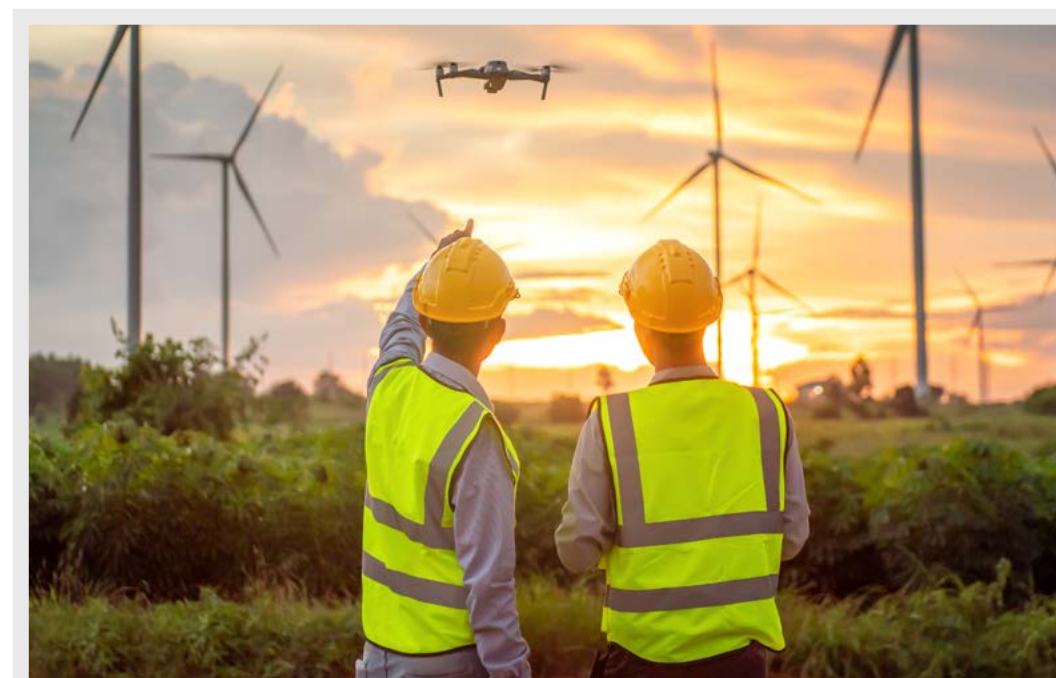
In cosa si sostanzia in definitiva la 'Sostenibilità d'impresa'?

Quali sono i meccanismi della Sostenibilità d'Impresa?

Partiamo con un fatto, è inevitabile che un'azienda impatti sul contesto in cui si colloca: anche solo per la presenza su un territorio, per la necessità di materie prime/energia elettrica/gas/acqua, per il traffico veicolare generato, per la forte influenza sulla vita delle persone che lavorano all'interno del perimetro aziendale e sulle ricadute delle attività sulla comunità che ospita l'Organizzazione.

Ecco che la Sostenibilità, come traiettoria verso un futuro di lungo periodo, si preoccupa di come l'Impresa debba impattare in misura sempre minore, lavorando su dimensioni della propria Organizzazione che non sono quelle solitamente legate, esclusivamente, ai risultati economici di prodotti o servizi erogati.

Questi non sono più i pensieri solo di imprenditori e Consigli di Amministrazione particolarmente impegnati, ma anche quelli di coloro che, benché meno sensibili, si stanno accorgendo che il mondo sta sviluppando (o anche subendo) via via un cambiamento di visione.



Qualche esempio:

- *I mercati finanziari valutano con sempre maggior riguardo le imprese che si impegnano sul fronte ESG (Environment, Social, Governance).*
- *Gli investitori vedono più favorevolmente soggetti debitori che legano i piani industriali ad obiettivi e azioni concrete volte alla Sostenibilità.*
- *I consumatori cercano sempre di più risposte 'bio', 'eco', 'green', 'rispettose dei diritti' e stanno modificando gradualmente i propri comportamenti d'acquisto in tal senso.*
- *Le istituzioni e il legislatore, soprattutto a livello europeo, legiferano con frequenza sempre maggiore su temi attinenti l'economia circolare e la transizione ecologica o energetica.*



Ne deriva quindi un interesse, spesso addirittura un impegno, a partecipare a questo cambiamento, in ragione di driver specifici, fra cui emergono:

- *il contributo alla società e alla comunità, in accordo con la visione del 'cittadino' e del 'consumatore';*
- *l'acquisizione di vantaggio competitivo e di mercato e conseguente riorganizzazione di costi operativi e non;*
- *l'impegno alla tutela dell'Ambiente;*
- *l'Attenzione crescente alla salute e sicurezza sul lavoro.*

Ciò dove non si ricada nella necessità di adempimenti di natura legislativa o addirittura di obblighi imposti, come per esempio le iniziative di riduzione della plastica monouso.

Nell'attuazione di strategie o pratiche sostenibili si incorre indubbiamente anche in molte difficoltà, tra cui il costo di rivedere il modello di business, la difficoltà di misurare il ritorno sull'investimento, la necessità di forte impegno della Direzione, l'investimento economico per sviluppare e mantenere pratiche sostenibili, nonché la necessità di integrare capacità o conoscenze interne strumentali alle novità da introdurre.



HR

In questo interessantissimo quadro di mutamento del tessuto economico-industriale, **la gestione delle risorse umane è fondamentale per supportare l'Organizzazione verso il riallineamento della Governance con la visione dei nuovi modelli di business che ne devono derivare.**

Le Risorse Umane hanno un ruolo centrale nel cambiamento: agevolando la riorganizzazione dei processi, supportando l'introduzione delle nuove competenze, rafforzando la cultura organizzativa in un'ottica di senso ('purpose'), sostenendo le politiche di diversità in tutte le sue sfaccettature. La sostenibilità, infatti, richiede una cultura volta all'integrazione delle scelte strategiche con obiettivi di valorizzazione della diversità, dell'inclusione, dell'accesso alle possibilità, dell'equità retributiva, etc.

La gestione dell'HR diventa così l'asse strategico interno che collega i principi valoriali, le esigenze operative e di mercato, le persone e l'esigenza di innovazione, intessendo la rete 'neurale' della Sostenibilità internamente alla propria società.

HR e innovazione 'sostenibile'

La spinta all'innovazione è fortissima nella Sostenibilità e porta con sé molte sfaccettature.

In primo luogo, si tratta di accettare che il cambiamento diventi sempre più una presenza costante nella vita aziendale, gestito e reso un'opportunità. Ciò implica che **le funzioni HR integrino sempre più il ruolo classico di tenutarie del 'rigore' aziendale, della gestione del costo del personale e della formazione, con nuove dimensioni.**

La tensione all'innovazione poi diventa motore del rinnovamento dei modelli di business e, di conseguenza, dei modelli di leadership. Ciò rende HR una funzione chiave per accompagnare il Business e diventare sì un Business Partner, ma anche un architetto della riprogettazione organizzativa e dell'evoluzione degli spazi fisici, un conoscitore dei meccanismi di comunicazione in presenza e virtuali, un agente dell'evoluzione delle competenze dell'Organizzazione per stare al passo con tali novità.

Un esempio? La sfida sui mercati si gioca sulle caratteristiche dei prodotti, senza dubbio, ma nel mondo dell'economia circolare e della sharing economy in particolare la proposta di valore si basa sulla digitalizzazione e sulla trasformazione del consumo del prodotto in uso, cioè in servizio. Avere a disposizione un'auto o un monopattino o una bicicletta, attraverso la prenotazione su un'app e una fruizione a tempo, trasforma il prodotto in un servizio! Inoltre, sostituisce (almeno per alcuni) la necessità di possedere un oggetto o uno strumento con la comodità di poterne usufruire, rivoluzionando diametralmente la proposta commerciale e il modello di business di interi settori merceologici.

Sempre parlando di circolarità, poi, il vero tema è riprogettare i prodotti per estenderne la vita utile



e reimmettere i materiali recuperati nel ciclo produttivo proprio o di altri soggetti. Tale processo è estremamente impegnativo e implica uno sforzo di nuova astrazione, nuove capacità, nuove soluzioni, nuovi usi dei materiali, nuovi approcci. In altre parole: nuove competenze. La sfida sulle competenze gravita quindi su un ulteriore livello di complessità, dove una parte delle competenze hard può essere supportata dalla digitalizzazione e dove le competenze soft diventano sempre più centrali.

Andrebbe poi veramente definito se le competenze soft non siano in realtà 'hard' per la difficoltà di conseguimento ed ecco che l'HR Management si trova in prima linea anche ad esplorare le nuove frontiere per l'apprendimento e per la formazione: frontale, digitale, sincrona/asincrona, microlearning, gaming, etc.

Fare sistema

Il termine sostenibilità è anche definito come *"soddisfare adeguatamente i bisogni delle persone oggi senza compromettere le generazioni future nell'ottenere i propri bisogni"*. **Sostenibilità è sinonimo quindi di durevole, a lungo termine e 'sistemico'.**

Un altro nodo centrale della Sostenibilità d'impresa è appunto 'fare sistema'. L'iniziativa dei singoli è sicuramente preziosa, ma limitata. Sono approcci di filiera e di catena del valore a generare cambiamenti significativi ed ecco che la digitalizzazione e le piattaforme di condivisione e di accesso alle informazioni permettono la collaborazione fra colleghi, fra fornitori e clienti, fra utenti e proprietari.

Se torniamo al fattore 'training', in particolare, le piattaforme digitali volte alla gestione del mondo HR forniscono un grande valore nell'accesso alla formazione, cosa che costituisce senza metafora uno degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile promossi dalle Nazioni Unite, già dal 2015, con l'Accordo di Parigi (esattamente ne costituisce il numero 4: 'istruzione di qualità').



Stakeholder engagement

Per fare sistema, come si è detto, è necessario il coinvolgimento degli stakeholder: attività su cui HR può contribuire per quanto riguarda gli stakeholder esterni, ma di cui è **attore protagonista nell'engagement del principale stakeholder interno, cioè i lavoratori**. Niente di nuovo, certo, ma in ambito di Sostenibilità la centralità della comunicazione è ancora più rilevante e data la numerosità di nuovi luoghi di lavoro di varia natura, solo la digitalizzazione può venire in aiuto, mantenendo il fil rouge delle informazioni e dell'identità aziendale. In altre parole, la funzione HR ha bisogno di una piattaforma che riunisca e distribuisca informazioni in modo fruibile ed efficace, sempre aggiornato, limitando le inputazioni manuali al minimo indispensabile.

La spinta alla digitalizzazione è certamente arrivata anche dal periodo COVID, ma il contesto di smartworking è destinato a mantenersi almeno parzialmente e la condivisione delle informazioni in forma sincrona o asincrona, anche se in remoto, può sicuramente avvicinare l'Uomo, i colleghi e l'Organizzazione ai Clienti interni ed esterni.



Strumenti

L'HR Management può utilizzare "strumenti quotidiani" (o quasi) per supportare e integrare la sostenibilità nella vita aziendale, come ad esempio:

- *Tecniche di coinvolgimento, incentrate su uno stile di comunicazione aperto e trasparente;*
- *Teorie motivazionali, basate su valori estrinseci e intrinseci;*
- *Ispirare e organizzare incontri periodici, improntati all'ascolto, alla valorizzazione della diversità, al rafforzamento dei valori aziendali;*
- *Revisione periodica delle politiche delle risorse umane per garantire l'allineamento con i principi di sostenibilità.*

Altri strumenti, invece, volgono più ad affiancare le evoluzioni del Business in senso strutturale, cioè, per esempio, attraverso il recruitment. Riconoscere la sostenibilità come uno dei valori fondamentali aiuta un'azienda ad attrarre i migliori talenti. Le persone brillanti e di talento sono spesso interessate a lavorare per organizzazioni impegnate in azioni etiche. Di conseguenza, questo aiuta ad attrarre maggiormente profili ad alto potenziale, a creare ancor più senso di appartenenza e a rafforzare il caro vecchio 'contratto psicologico' fra azienda e lavoratore. Ricordiamo certamente come quest'ultimo in particolare sia un tema di grandissima attualità, in relazione ai fenomeni di dimissioni diffuse dell'ultimo periodo che ha rimesso in discussione il tema della 'retention'.

Purpose e comunicazione

Le prestazioni in materia di sostenibilità vanno comunicate: non solo per valorizzare quanto fatto o per farne una leva di marketing, ma per creare quelle condizioni di trasparenza che valorizzano veramente il brand.

La formazione e la comunicazione sono in definitiva strumenti di vantaggio competitivo aziendale, ma anche importanti leve di rafforzamento della cultura organizzativa verso un 'perché' di quanto si fa. Nietzsche diceva: *'Chi ha un perché abbastanza forte, può superare qualsiasi come'*.

Ciò anche perché la comunicazione richiesta in ambito di sostenibilità non è un vincolo, ma un'innegabile necessità. La forte spinta alla disclosure porta al riconoscimento dell'accountability e cioè, in altre parole, dichiarare i propri intenti costituisce quel 'metterci la faccia' che influenza fortemente la credibilità di aziende, manager e imprenditori sia verso il Mercato che verso la popolazione aziendale.

Ecco che allora numeri e informazioni, attività e modalità di gestione possono essere rendicontate efficacemente solo avendo la disponibilità di un approccio del tutto digitale e avendo un unico strumento in cui reperire i dati e tramite cui poterne dimostrare l'affidabilità e coerenza.



'Be the change' in HR

Quali sono allora i principali vantaggi di far supportare il change management verso la Sostenibilità al team HR?

- *Miglioramento del senso di appartenenza e di 'purpose' dei lavoratori.*
- *Aumento dell'efficacia e dell'efficienza dei (sempre nuovi) processi aziendali, tramite l'inserimento di figure professionali adeguate e costantemente formate.*
- *Rafforzamento della retention e dell'engagement dei lavoratori, anche in visione esterna all'azienda.*
- *Introduzione della propensione al cambiamento come fattore differenziante e volto a rendere veloce e abituale tale condizione.*

E qual è il principale fattore da tenere sotto controllo per il buon esito del processo?

La coerenza. Attenzione, infatti, alla percezione della coerenza fra i valori dichiarati da un'Organizzazione e quelli percepiti realmente dalle persone che la vivono tutti i giorni: che la distonia sia reale o semplicemente dovuta ad una scarsa diffusione di informazioni, essa costituisce la principale minaccia alla realizzazione degli intenti. Anche in questo caso, però, la digitalizzazione del processo HR e della comunicazione delle informazioni interviene in soccorso, risultando una fortissima azione di mitigazione.

Sostenibilità d'Impresa ed HR quindi risultano fortemente interconnesse, soprattutto se a consentirlo è una piattaforma digitale All-in-One come TeamSystem HR, in cui si possono trovare e valorizzare tutti i dati e le informazioni necessarie a quanto sopra: dall'Organizzazione alla Safety, dal recruitment alla formazione, etc. Esse devono essere facilmente accessibili e analizzabili per rendere il processo HR al passo con la velocità di un'Organizzazione in continuo cambiamento e preservando nel lungo periodo la sostenibilità del Business e del contesto ambientale e sociale in cui viviamo.

Per maggiori informazioni contattaci su
www.teamsystem.com



PREMIUM PARTNER

VERS.01 – FEBBRAIO 2022.

Le informazioni contenute in questo documento sono corrette alla data di pubblicazione; versioni successive del documento sostituiranno integralmente la presente.
TeamSystem si scusa anticipatamente per eventuali inesattezze e/o errori.