

La governance della sostenibilità

Esperienze e sfide in atto



13. Le persone, le competenze e la cultura per orientare i processi decisionali

di *Giulio Graziani**

Le imprese oggi sono chiamate a una profonda analisi di contesto e alla ricerca di un rinnovato senso della loro esistenza, che non può più essere finalizzato alla mera produzione di profitto e che deve evolvere attraverso lo sviluppo delle competenze e più specificatamente in materia ESG. Un concetto, quello di competenza, che porta in sé l'essersi appropriati di un sapere oltre che di una serie di disposizioni personali utilizzate al meglio in contesti reali nel rispetto dei vincoli legati alla situazione e della dinamica sociale (Perpiglia, 2017). Così, se per competenza si intende la capacità o autorità di esercitare un determinato ruolo esprimendosi su specifiche questioni, certamente le imprese e coloro che vi operano devono esserne in possesso anche nelle materie ESG qualora scelgano di avviarsi a un percorso di consapevolezza o di trasformazione della loro imprenditoria. A tal riguardo, però, sarebbe plausibile operare un distinguo circa le competenze o cultura di chi opera nella sostenibilità e le sue specifiche esperienze lavorative e umane. A parere di chi scrive, andrebbe preliminarmente operata un'analisi riferita alla conoscenza delle fonti, da cui coloro che ambiscono o agiscono nella sostenibilità dovrebbero attingere. Si pensi, per esempio, all'Agenda 2030, al Green Deal e ai 17 *Sustainable Development Goals*. Infatti, le fonti hanno carattere universale e come tali possono essere apprese studiando. Saranno poi i professionisti della sostenibilità che potranno declinarle e contestualizzarle, mediante azioni, in ogni settore a seconda delle esigenze della singola impresa. Iniziative quali la gestione e modellizzazione del rischio in una ottica

* Giulio Graziani è co-fondatore e CEO di Freebly società tra avvocati, la prima costituitasi in Italia in forma di società benefit.

di lungo periodo, interventi volti a creare dei comportamenti virtuosi nella propria area di influenza e di catena del valore, per poter scoprire i potenziali impatti positivi nel tempo su tutta la filiera al fine di ottimizzarli e massimizzarli. Quindi, in un siffatto contesto, la sostenibilità dovrebbe essere intrinsecamente connessa alla strategia di direzione e sviluppo dell'impresa. A parere di chi scrive, solo con una progettazione di una cultura estesa e coerente con la *vision* aziendale potranno essere coinvolti tutti gli stakeholder interni ed esterni, che con le loro esigenze saranno influenti, se non determinanti, nello sviluppo strategico dei processi decisionali. Pertanto, la conoscenza dei principi di sostenibilità deve appartenere a coloro che gestiscono a livello di Consiglio di Amministrazione o manageriale del governo dell'impresa. Oltre a ciò, sarebbe auspicabile uno scambio di informazioni bidirezionale tra Consiglio di Amministrazione e le prime linee manageriali, al fine di garantire, oltre un controllo reciproco, un continuo stimolo all'innovazione e confronto nel bene della sostenibilità e continuità dell'impresa stessa. Un flusso continuo di informazione così organizzato potrebbe garantire, per il bene e successo dell'impresa non solo finanziario, un bilanciamento di competenze e un accrescimento delle medesime in coloro chiamati a dirigere che, mettendo a sistema le proprie esperienze professionali e umane, potrebbero divenire esempio e farsi portatori di una cultura sana del fare impresa in modo sostenibile, prima all'interno dell'impresa stessa verso i vari dipendenti e collaboratori e successivamente nei confronti del mercato di riferimento. Utile sarebbe altresì che ogni impresa si dotasse di un responsabile della sostenibilità o di un comitato preposto al presidio delle tematiche ambientali e sociali. Un comitato di sostenibilità, per esempio, multidisciplinare con competenze trasversali che, oltre a influenzare con il suo operato gli organi consiliari e decisionali, si occupi di indirizzare il coinvolgimento formativo delle risorse umane interne all'impresa. Un recente esempio virtuoso è quello di Freebly, la prima società tra avvocati costituitasi nel 2019 in forma di società benefit, novità assoluta nel mercato dei servizi legali, che ha recentemente nominato un comitato di sostenibilità multidisciplinare composto da quattro membri di cui un avvocato, un esperto in risorse umane, un responsabile dei progetti a sfondo sociale intrapresi dalla società e un CSR manager. Competenze o capacità quindi trasversali, non necessariamente tecniche poiché esse possono essere acquisite mediante l'apprendimento o scolarizzazione, a favore invece di altre forme di personalità che siano distintive delle persone come la gentilezza, l'umanità, un senso di generale ottimismo, che facilitino il dinamismo degli individui nell'apprendimento e nei loro spostamenti endo aziendali e una selezione, rivolta alle nuove risorse da introdurre in azienda, che tenga quindi conto di un giusto mix tra le soft skills e le capacità tecniche. Ogni risorsa che entra in azienda porta con sé un bagaglio tecnico e personale e, a parità di titolo di studi o di certificazioni, ciò che fa la differenza è la persona e il valore

aggiunto che le sue qualità personali possono portare all'azienda. È indubbio che scegliere l'inserimento in azienda di professionisti in ambito ESG, che apportino conoscenze in tematiche come la corporate governance, circa le norme e pratiche di sostenibilità, alla gestione degli strumenti di comunicazione e che possano contribuire alla soluzione di potenziali dilemmi etici, rappresenti una *conditio sine qua non* per impostare una crescita sana dell'impresa. Le persone e la cultura sono, dunque, alla base di ogni decisione che coloro chiamati ad assumerle dovranno possedere per essere credibili, pena il rischio di creare un contesto nel quale la sostenibilità appaia come uno slogan, e le conseguenti decisioni incoerenti, con l'aggravio di un potenziale danno reputazionale per l'impresa stessa.