

### **3. Le competenze di sostenibilità nella governance d'impresa: il caso italiano**

*di Maria Cristina Zaccone e Matteo Pedrini*

#### **Introduzione**

Oggi sempre più aziende prestano attenzione agli aspetti sociali e ambientali nei propri processi decisionali. In particolare, alcune realtà organizzative hanno intrapreso un percorso per rendere tale attenzione strutturale, formalizzando esplicite responsabilità in capo ai vertici aziendali. In alcuni casi tale responsabilità è stata attribuita all'intero Consiglio di Amministrazione, in altri casi a un comitato endo-consiliare, e in altri ancora a un solo membro del C.d.A. Tuttavia, collocare tale responsabilità al più alto livello gerarchico non è condizione sufficiente per garantire un'adeguata governance e gestione della sostenibilità in azienda, ma è necessario che i professionisti che ricoprono tali posizioni posseggano adeguate competenze. Affermare che la gestione in azienda di un tema richiede competenze specifiche non ha certo il carattere della novità; tuttavia, con specifico riferimento alla sostenibilità oggi permane un grado di indeterminazione attorno a quali siano le competenze necessarie alla sua gestione. Che cosa si intende per competenze di sostenibilità? Queste competenze sono disponibili attualmente negli organi di governo delle aziende italiane o devono essere sviluppate? Comprendere a cosa si rimandi quando ci si riferisce alle competenze di sostenibilità e qual è la loro attuale disponibilità nelle principali società italiane è fondamentale se si intende affrontare problemi in continua evoluzione e migliorare gli impatti sociali ed ambientali di qualsiasi realtà organizzativa operante in Italia. Le imprese sono solite avviare programmi di formazione interna a favore dei propri dipendenti per permettere a questi ultimi di sviluppare o aggiornare le proprie competenze e, in ultima istanza, contribuire meglio alla competitività aziendale. Ciò porta spesso a pensare che lo sviluppo di competenze

sia necessario unicamente per coloro che prestano servizio in qualità di dipendenti o collaboratori, dimenticandosi della forte relazione che lega competenze del vertice strategico e qualità delle decisioni prese. Solitamente i membri del Consiglio di Amministrazione vengono selezionati tenendo in considerazione le competenze che questi ultimi possono apportare all'impresa e, in ultima istanza, contribuire alle decisioni strategiche. Oggigiorno qualsiasi realtà organizzativa è esposta a molteplici forze – quali, per esempio, il cambiamento climatico, il degrado ambientale, la diminuzione delle risorse, l'aumento degli squilibri demografici – in grado di trasformare significativamente il contesto competitivo. Ne consegue che è nell'interesse di qualsiasi azienda promuovere lo sviluppo di competenze attorno alla sostenibilità (ambientale, sociale ed economica) non solo in coloro che hanno un ruolo operativo (dipendenti e collaboratori aziendali) ma anche da parte di coloro che hanno un ruolo strategico e di indirizzo (C.d.A. e Amministratore Delegato). Grazie allo sviluppo di competenze di sostenibilità nei vertici aziendali è infatti possibile favorire un maggiore senso di responsabilità e riflessività attorno alle implicazioni sociali e ambientali delle decisioni prese. Come evidenziato da precedenti studi e ricerche (Molteni, Minciullo e Pedrini, 2014; Minciullo *et al.*, 2019; Minciullo, Pedrini e Zaccone, 2021), sempre più aziende italiane stanno prendendo in considerazione la sostenibilità nello stabilire lo *skill mix* ottimale di competenze che deve caratterizzare il vertice aziendale. Tuttavia, poca chiarezza rimane attorno al concetto di «competenze di sostenibilità», così come attorno all'effettiva presenza o meno di tali competenze all'interno degli organi di governance delle principali aziende italiane. Con il presente capitolo si intende quindi chiarire che cosa si intende per competenze di sostenibilità e presentare le principali evidenze empiriche emerse in occasione dell'Osservatorio relativamente al campione FTSE-MIB, facendo riflessioni sull'importanza dello sviluppo di competenze di sostenibilità nel tessuto produttivo italiano.

### **Quali competenze di sostenibilità? Tra strategia e tecnica**

Che cosa si intende con il termine «competenze di sostenibilità»? Rispondere a tale domanda non è facile per una serie di ragioni. In primo luogo, perché la sostenibilità è un concetto ampio, che racchiude diverse dimensioni (quella economica, quella sociale e quella ambientale) e si presta ad essere affrontato con differenti sensibilità. In secondo luogo, perché la sostenibilità è un tema che permea l'intera organizzazione aziendale e richiede un'applicazione e adattamento nelle funzioni aziendali e un coordinamento delle attività che si snoda almeno a due livelli: quello della corporate governance, dovendo identificare organi apicali che definiscano politiche e piani di sviluppo e ne valutino l'avanzamento, e quello manageriale, impegnato direttamente nell'assicurare l'implementazione

delle politiche identificate. In terzo luogo, perché la sostenibilità è un argomento a cavallo tra management e aspetti tecnici. Si pensi, per esempio, all'efficientamento energetico degli edifici aziendali o alle tematiche connesse alla gestione del welfare aziendale. In entrambi i casi è necessario combinare tra loro competenze di carattere gestionale con specifiche competenze tecnologiche o legislative. Ne consegue che sono molteplici le competenze necessarie per far sì che le diverse figure organizzative possano adempiere alle proprie responsabilità e, in ultima istanza, contribuire allo sviluppo sostenibile. Fra queste vi sono sia le *conoscenze* relative agli aspetti sociali e ambientali, sia le *capacità*, ossia il «saper fare» sostenibilità. Focalizzandosi sulle conoscenze per occuparsi di sostenibilità, per esempio, è necessario conoscere: (i) la normativa nazionale e comunitaria in materia di sostenibilità; (ii) le tecniche di quantificazione degli impatti connessi all'attività d'impresa, diretti e indiretti, ambientali e sociali; (iii) le diverse soluzioni che l'impresa può adottare per mitigare gli impatti negativi e amplificare quelli positivi; (iv) gli standard di riferimento per rendicontare le informazioni di carattere non finanziario; (v) gli indicatori di performance sociali e ambientali; (vi) gli strumenti necessari per attivare e mantenere il dialogo con gli stakeholder aziendali. Allo stesso tempo, pensando alle capacità, operare attorno alla sostenibilità richiede di saper: (i) ascoltare e comprendere le aspettative e le esigenze dei diversi stakeholder; (ii) comunicare e interagire con gli interlocutori aziendali interni ed esterni all'impresa; (iii) influenzare l'operato degli stakeholder aziendali interni ed esterni verso lo sviluppo sostenibile; (iv) adattare le iniziative di sostenibilità avviate al mutare delle aspettative ed esigenze dei vari stakeholder; (v) pensare in modo integrato. Riferendosi alle competenze di sostenibilità è quindi necessario considerare congiuntamente sia le conoscenze sia le capacità che l'individuo ha nell'ambito della sostenibilità. Per essere competente, infatti, un individuo non può solamente «conoscere» o «saper» determinati aspetti relativi alla sostenibilità. Deve anche «saper fare», ed essere quindi «capace» di utilizzare tali nozioni nel proprio lavoro.

Come integrare tali competenze all'interno del più alto organo decisionale? Un'azienda ha a disposizione sostanzialmente due vie per far sì che tali conoscenze e capacità in ambito sostenibilità siano presenti in consiglio. Una prima via consiste nell'inserire le competenze di sostenibilità all'interno dei criteri di selezione dei membri del consiglio. Una seconda via consiste nel fornire al Consiglio di Amministrazione tali conoscenze e capacità tramite sessioni di *induction* specifiche. Le competenze di sostenibilità devono essere egualmente presenti sia a livello governance sia a livello manageriale? Non necessariamente. Coloro che in azienda hanno un ruolo manageriale e operativo, si pensi per esempio al manager della sostenibilità o all'unità di sostenibilità, dovranno certamente disporre del più ampio numero di competenze, in modo tale da raggiungere gli obiettivi di sostenibilità prefissati dal vertice aziendale. Viceversa,

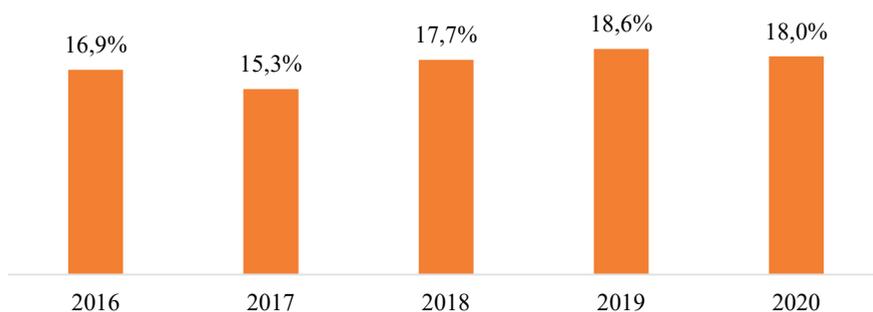
coloro che hanno un ruolo di indirizzo e controllo, si pensi per esempio al Consiglio di Amministrazione e al comitato endo-consiliare di sostenibilità, dovranno disporre di un sufficiente bagaglio di competenze di sostenibilità per prendere decisioni, ma non dovranno essere necessariamente conoscitori di tutti i tecnicismi legati alla gestione della sostenibilità. In linea generale, a parere di chi scrive, il vertice aziendale deve però necessariamente conoscere i possibili macro-trend ambientali e sociali a cui l'azienda è potenzialmente esposta. Inoltre, dovrà avere competenze legate all'integrazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile all'interno del piano strategico aziendale così come competenze legate alla misurazione delle performance di sostenibilità.

In merito alle competenze necessarie per operare attorno alla sostenibilità un recente passo verso la loro definizione è stato compiuto con l'introduzione della prassi di riferimento UNI/PdR 109. Sebbene tale prassi affronti esclusivamente la dimensione manageriale e non tratti quella di corporate governance, da tale prassi è possibile evidenziare come la sfera di competenze circa la sostenibilità ruoti attorno a quattro competenze tecniche e tre di carattere manageriale. In particolare, la prima competenza tecnica consiste nel saper sviluppare un business model sostenibile e basato su prodotti/servizi aventi un impatto positivo su ambiente e società. La seconda competenza tecnica si sostanzia nel saper monitorare gli impatti e i rischi di natura sociale lungo la catena del valore aziendale. Similmente, la terza competenza tecnica consiste nel saper monitorare gli impatti e i rischi di natura ambientale lungo la catena del valore. Infine, la quarta competenza tecnica coincide con il saper promuovere comportamenti etici e prevenire o sanzionare quelli non etici. Invece, fra le competenze manageriali vi è in primo luogo la capacità di coinvolgere e attivare tutte le funzioni aziendali in occasione delle diverse iniziative di sostenibilità realizzate dall'azienda, così come influenzare il top e il middle management creando una *vision* della sostenibilità il più possibile allineata con la strategia e la cultura aziendale. La seconda competenza manageriale consiste nel saper sviluppare e mantenere relazioni all'interno e all'esterno dell'organizzazione, così come nel saper comunicare in modo efficace e costante le diverse informazioni legate alla sostenibilità. Infine, la terza competenza manageriale si sostanzia nel saper identificare, progettare, implementare e valutare iniziative e progetti in ambito sostenibilità per il raggiungimento degli obiettivi strategici coerenti con un business model sostenibile dell'organizzazione, anche promuovendo un cambiamento in grado di coinvolgere l'intera organizzazione ed eventualmente l'intero settore.

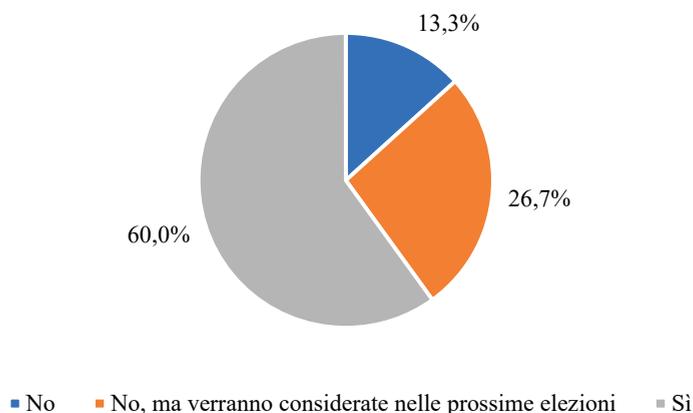
## Le competenze di sostenibilità entrano nei board italiani

Partendo dalla carenza di informazioni e dati sulla presenza di competenze di sostenibilità nei sistemi di corporate governance, l'Osservatorio sulla Governance della Sostenibilità ha analizzato l'attuale presenza di competenze di sostenibilità all'interno dei Consigli di Amministrazione delle società quotate italiane. Il campione preso in analisi è composto dalle aziende del FTSE-MIB. Per indagare il tema in modo approfondito sono state realizzate due differenti analisi. In un primo momento è stata fatta un'analisi dei profili dei membri del C.d.A. delle aziende del campione cercando di cogliere eventuali tendenze all'inclusione di competenze di sostenibilità all'interno dei C.d.A. I risultati delle analisi hanno mostrato come in Italia la presenza di consiglieri con competenze di sostenibilità sia rimasta pressoché invariata nel corso del tempo. Come riportato in Figura 6, nel 2016 circa il 16,9% dei membri del board di un'azienda aveva competenze in ambito socio-ambientale. Tale percentuale è aumentata solamente del 1,1% tra il 2016 e il 2020.

**Figura 6. La percentuale di membri del C.d.A. con competenze di sostenibilità**



In un secondo momento è stato somministrato un questionario alle aziende del campione allo scopo di comprendere se e con quali criteri sono state prese in considerazione le competenze di sostenibilità nel reclutare il Consiglio di Amministrazione entrante. Come riportato in Figura 7, il 60% delle aziende quotate italiane ha dichiarato di aver incluso la sostenibilità nello *skill mix* ottimale delle competenze per il C.d.A.; il 26,7% delle aziende ha invece dichiarato che al momento dell'indagine tali competenze non erano state prese in considerazione dal consiglio in carica ma che lo sarebbero state nelle successive composizioni.

**Figura 7. La sostenibilità nel mix ottimale di competenze dei C.d.A.**

In merito ai criteri adottati per identificare competenze di sostenibilità, come riportato in Tabella 4, una quota rilevante di aziende ha dichiarato di aver preso in considerazione l'esperienza professionale che il potenziale membro aveva maturato nel corso del tempo in ambito sostenibilità, così come la formazione sui temi sociali e ambientali di cui quest'ultimo ha usufruito.

**Tabella 4. La definizione delle competenze di sostenibilità**

Definizione	Utilizzo
Esperienza professionale	43,3%
Formazione su temi socio-ambientali	30,0%
Competenze tecnico-scientifiche socio-ambientali	30,0%
Esperienza in settori legati allo sviluppo sostenibile	16,7%
Altro	6,7%

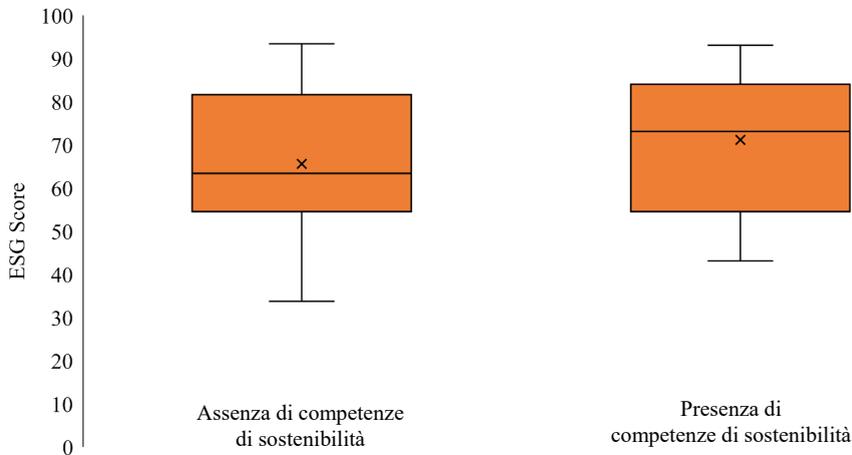
L'Osservatorio ha inoltre messo in luce la tendenza da parte dei C.d.A. italiani a prendere parte a programmi di *board induction* attorno ai temi relativi allo sviluppo sostenibile. Come riportato in Tabella 5, il 33,3% dei rispondenti al questionario ha infatti dichiarato di aver partecipato a programmi di formazione attorno alle tematiche sociali e ambientali più di una volta dopo l'insediamento.

**Tabella 5. La frequenza dei programmi di *induction* sulla sostenibilità**

Frequenza	Utilizzo
Mai	23,4%
Una sola volta dopo l'insediamento	23,3%
Più di una volta dopo l'insediamento	33,3%
Regolarmente: una volta all'anno	16,7%
Regolarmente: più di una volta l'anno	3,3%

Inoltre, è emerso come i temi maggiormente presi in considerazione durante le sessioni di *induction* siano i macro-trend e l'integrazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile nella strategia d'impresa. Tale evidenza empirica è in linea con quanto dichiarato da World Business Council for Sustainable Development - WBCSD, l'associazione che riunisce i CEO di oltre 200 aziende internazionali allo scopo di accelerare i cambiamenti necessari per un futuro sostenibile. Secondo WBCSD, i macro-trend demografici, ambientali, economici, politici e culturali sono in grado di plasmare il mondo e il business dei prossimi anni (World Business Council for Sustainable Development, 2021). Proprio per tale motivo risulta necessario far sì che al vertice delle aziende vi siano persone con competenze sufficienti per governare in modo efficace tali sfide. A riguardo, i risultati dell'Osservatorio mostrano come nel momento in cui in seno al Consiglio di Amministrazione vi sono persone con competenze di sostenibilità, l'approccio assunto dal consiglio nei confronti degli aspetti sociali e ambientali non è solamente volto al controllo e alla verifica del raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità ma anche all'indirizzo e alla definizione dei piani di sostenibilità. Le competenze sono quindi un fattore cruciale poiché permettono al consiglio di aumentare la propria capacità di giudizio critico, valutare le strategie di sostenibilità proposte dal management e selezionare quelle più coerenti con l'intero piano industriale. Infine, come riportato in Figura 8, l'Osservatorio ha dimostrato che le aziende italiane che hanno in seno al board persone con competenze in ambito sociale e ambientale hanno in media performance ESG superiori rispetto alle aziende che invece non hanno consiglieri con tali competenze.

**Figura 8. La presenza di competenze di sostenibilità e le performance ESG**



Allo stesso tempo, in occasione dell'Osservatorio ci si è chiesti se l'aumento del grado di integrazione della sostenibilità nella corporate governance fosse associato a un progressivo miglioramento delle performance ESG. A tal riguardo, i risultati della ricerca hanno dimostrato come siano proprio le competenze del Consiglio di Amministrazione a far sì che l'azienda possa veramente raggiungere performance ESG superiori. Come riportato in Figura 9, le aziende che, oltre ad avere un comitato endo-consiliare di sostenibilità e un sistema incentivante con obiettivi di sostenibilità, hanno reclutato amministratori con competenze di sostenibilità raggiungono mediamente performance ESG superiori rispetto a quelle aziende che hanno integrato la sostenibilità soltanto attraverso la creazione di un comitato e l'inclusione di obiettivi di sostenibilità negli schemi di remunerazione.