



# **TALENTO E SOSTENIBILITÀ**

IL POTERE DELLA COMPETENZA  
PER UNA STRATEGIA VINCENTE

PageExecutive MichaelPage PagePersonnel PageOutsourcing

Part of PageGroup

## IL POTERE DELLA COMPETENZA PER UNA STRATEGIA VINCENTE

L'agenda sullo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite ha esortato molte aziende, inclusa PageGroup, a riflettere sul proprio approccio alla sostenibilità. La sfida è presto detta. Come si fa a creare un business di successo rendendo al tempo stesso il mondo un posto migliore, più equo e più verde?

Noi di PageGroup intendiamo raggiungere questo obiettivo attraverso la crescita sostenibile. Una crescita nella quale dipendenti, candidati e clienti restino sempre in primo piano e al centro, ma soprattutto che proceda di pari passo con l'ambiente, l'impatto sociale e un contesto di governance solido. Noi continuiamo ad occuparci di attività di recruitment e soluzioni per l'acquisizione di talenti, ma poniamo la sostenibilità al centro di ogni nostra azione e aiutiamo i nostri clienti a fare altrettanto.

Il presente e-book è appositamente studiato per le aziende che hanno deciso di rendere la sostenibilità parte integrante del proprio modello di business e della propria cultura aziendale. Continuate a leggere per scoprire cosa si intende per sostenibilità e quali nuovi ruoli e nuove competenze sono necessari per avere successo.



Page  
Group

SUSTAINABLE  
DEVELOPMENT  
GOALS

## COS'È LA SOSTENIBILITÀ?

La Commissione dell'ONU definisce lo sviluppo sostenibile come “il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri”. In termini commerciali significa bilanciare il perseguimento di profitti e quote di mercato con obblighi sociali, ambientali ed economici di più vasta portata. A volte soprannominati le tre “P” (persone, pianeta e profitto), questi obblighi sono noti come i tre pilastri della sostenibilità.

Nel 2015 è stata firmata l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile. Tale agenda fissava 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS) relativi a eco-sostenibilità e resilienza, dignità umana, stabilità politica regionale e globale e prosperità economica.

Approfondiamo ora cosa comprende il termine sostenibilità, e soprattutto che approccio può adottare un'azienda che voglia essere pienamente sostenibile.

### AMBIENTE



- Emissioni di CO2 e cambiamenti climatici
- Crescita demografica/urbanizzazione
- Biodiversità
- Mancanza di risorse

#### Che approccio dovrebbe avere un'impresa sostenibile nei confronti dell'ambiente?

- Azioni volte a contrastare i cambiamenti climatici
- Utilizzo efficiente di risorse naturali e fattori di produzione
- Sviluppo di modelli di business circolari

### SOCIALE



- Diritti umani
- Pari opportunità
- Salute e sicurezza
- Condizioni lavorative e normative

#### Che approccio dovrebbe avere un'impresa sostenibile in ambito sociale?

- Valorizzazione del capitale umano
- Promozione della diversità
- Misure di sicurezza per i lavoratori
- Valutazione dell'impatto della comunità

### GOVERNANCE



- Indipendenza e diversità nel Consiglio di amministrazione
- Etica aziendale
- Retribuzione del Comitato esecutivo e del Consiglio di amministrazione
- Diritti degli azionisti e politiche tributarie

#### Che approccio dovrebbe avere un'impresa sostenibile in materia di governance?

- Pratiche aziendali etiche
- Trasparenza aziendale
- Affidabilità con gli stakeholder esterni

Tutti i dipendenti all'interno di un'azienda possono rivestire un ruolo decisivo nel raggiungimento della sostenibilità. Tuttavia, serve una roadmap che possa guidarli, con obiettivi definiti, monitorati e misurati in modo trasparente.

## SOSTENIBILITÀ COME **DIREZIONE E GOVERNANCE**

Sempre più aziende utilizzano criteri ESG (Environmental, Social e Governance) per definire i propri modelli e le proprie strategie di business. Le aziende che attribuiscono la priorità alla sostenibilità godono di un posizionamento migliore per attirare sia capitali che talenti. Tuttavia, le aziende non dovrebbero solo limitarsi ad aderire formalmente alla rivoluzione verde. Per essere davvero concreti, gli obiettivi di sostenibilità devono essere radicati nell'azienda a tutti i livelli. Ciò richiede competenza e impegno come prima istanza da parte dei dirigenti senior.

Oggi una delle priorità che ogni azienda dovrebbe avere è stilare una roadmap della sostenibilità, fissandosi obiettivi credibili e progressivi in modo che l'intera forza lavoro si senta coinvolta nel processo. I leader più lungimiranti considerano la sostenibilità come una responsabilità personale alla stessa stregua dell'impegno come azienda.

Sempre più membri del Consiglio di amministrazione, amministratori delegati, direttori di risorse umane e responsabili di marketing avvertono un forte senso del dovere nei confronti del personale e dei clienti e si sforzano di soddisfarne le aspettative. Intendono creare un mondo migliore, più sostenibile per le generazioni future.

## QUALI SONO LE **COMPETENZE INDISPENSABILI** PER I DIRIGENTI DI AZIENDE CHE VOGLIONO ACCOGLIERE LA SOSTENIBILITÀ E RENDERLA PARTE INTEGRANTE DEL PROPRIO DNA?

Le competenze che i dirigenti aziendali devono avere affinché un programma di sostenibilità aziendale abbia successo sono molteplici a partire da una leadership partecipativa in grado di creare consenso, alla capacità di ispirare i propri dipendenti con l'esempio.



**LEADERSHIP  
PARTECIPATIVA**



**ISPIRAZIONE**



**CREAZIONE DI  
CONSENSO**



**SPIRITO DI  
SACRIFICIO**



**Chiariamo un aspetto controverso. In realtà, nessuna figura all'interno di un'azienda è in grado, da sola, di guidarne la trasformazione verso la sostenibilità. Serve una leadership concertata, a tutto tondo. Una volta definita la strategia, le aziende dovrebbero stilare una mappa che conduca a un modello organizzativo trasversale, in cui la sostenibilità influenzi tutte le funzioni aziendali**

Guido Caleca, Associate Partner di Page Executive

## QUALI SONO I TASSELLI FONDAMENTALI DEL MOSAICO DELLA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE?



DEFINIZIONE DI UNA  
ROADMAP CONDIVISA



DEFINIZIONE DI  
UN MODELLO  
ORGANIZZATIVO



DEFINIZIONE  
DI PRIORITÀ E  
OBIETTIVI



DEFINIZIONE DI UN  
BUDGET DEDICATO



PROGRAMMI DI  
VALUTAZIONE  
E FORMAZIONE



CREAZIONE E  
PROMOZIONE DELLA  
CULTURA SOSTENIBILE



**Un singolo individuo non è mai sufficiente per portare a termine il processo. Un dirigente entusiasta sicuramente è un valido aiuto e può fare la differenza, influenzando gli stakeholder e mettendo sul tavolo progetti interessanti. Ma poi è l'intera azienda a dover accettare la sfida.**

Guido Caleca, Associate Partner di Page Executive

Come tutti i principali cambiamenti culturali e organizzativi che scombussolano il DNA di un'azienda, le iniziative di sostenibilità dipendono principalmente dalla direzione e dalla governance.

In conclusione, la sostenibilità fa affidamento sulla convergenza di opinioni e sul consenso nell'intera azienda. Per ottenerlo, i leader devono comunicare i propri obiettivi in modo trasparente, in particolare quando tali obiettivi sono forgiati sulla base di informazioni e processi che fino a quel momento non erano parte integrante della strategia di business.



# I NUOVI **PROFESSIONISTI DELLA SOSTENIBILITÀ**

Nessuna figura è in grado di guidare da sola la transizione sostenibile all'interno di un'azienda. Esistono, tuttavia, numerosi ruoli differenti all'interno di un'organizzazione che possono contribuire a questa missione. Tra questi vi è una professione emergente: il Responsabile ESG, che si occupa di promuovere la visione di sostenibilità dell'azienda.

## **HEAD OF ESG:** LA PROFESSIONE STRATEGICA EMERGENTE

Il Responsabile ESG è un ruolo nuovo in continua evoluzione. Di conseguenza, le responsabilità di questa figura non sono scolpite nella pietra e variano da azienda ad azienda. Trovare professionisti con il giusto profilo per questa posizione è una sfida, il che è uno dei motivi per cui le società di recruitment come PageGroup stanno assumendo un ruolo sempre più decisivo nel promuovere la sostenibilità aziendale.

### **PRINCIPALI RESPONSABILITÀ**

- Lavora a fianco del CEO/MD, del Consiglio di amministrazione e del team dirigenziale alla definizione della strategia di sostenibilità aziendale
- Lavora a stretto contatto con la direzione senior per facilitare la comprensione e integrare fattori ESG nelle decisioni di investimento, valutando sia i rischi che le opportunità
- Grazie alla propria conoscenza dei contesti normativi europei, nazionali e internazionali, migliora le politiche ESG correnti ed è responsabile dell'acquisizione dei dati e della rendicontazione. Supporta la comunicazione esterna con investitori e stakeholder
- Intrattiene un dialogo costante con attori esterni all'azienda (pubblici e privati) per mantenere il posizionamento strategico dell'immagine aziendale in termini di ESG
- Gestisce la comunicazione interna ed esterna per aumentare la consapevolezza tra i vari stakeholder
- Si tiene aggiornato riguardo a tendenze e sviluppi in materia ESG per tradurli in miglioramenti che possano essere implementati nelle operazioni dell'azienda
- Organizza eventi aziendali, partnership, collaborazioni e partecipa a una varietà di iniziative nei campi sociali, ambientali e umanitari
- Sovrintende e organizza gli ordini del giorno delle riunioni del comitato ESG



### COMPETENZE TRASVERSALI

Queste sono alcune delle caratteristiche che un Responsabile ESG dovrebbe possedere:

- Passione per la sostenibilità, insieme alla convinzione che i valori che incarna sono fondamentali per lo sviluppo aziendale
- Visione strategica dello sviluppo sostenibile a livello di business, ma anche a livello finanziario, sociale/del personale e della globalizzazione/inclusione
- Reputazione necessaria per interagire con interlocutori di alto livello (pubblici/privati) ma al tempo stesso la flessibilità di adattarsi a vari contesti sociali e culturali
- Capacità relazionali in un ambiente multiculturale e internazionale
- Capacità di influenzare e catalizzare il cambiamento per migliorare le prestazioni ESG dell'azienda, creando opportunità che portino a cambiamenti significativi
- Eccellenti competenze interpersonali per instaurare relazioni proficue con colleghi e stakeholder chiave
- Approccio pratico/analitico alla definizione di roadmap e nuovi processi aziendali, nonché alla raccolta di utili informazioni per il raggiungimento degli obiettivi
- Capacità di prendere decisioni importanti e talvolta difficili sotto pressione
- Creatività e capacità di presentare idee e iniziative innovative e lungimiranti
- Capacità di influenzare e ispirare gli altri utilizzando eccellenti competenze di comunicazione

### FORMAZIONE E QUALIFICHE

- Nuovi corsi di specializzazione post-laurea presso rinomati istituti universitari di economia e management
- Webinar internazionali
- Consulenza – società di benefit di tendenza
- Associazioni di professionisti

La formazione per la posizione di Responsabile ESG è tuttora in evoluzione. Numerose istituzioni, tra cui l'Università Bocconi e la London Business School, hanno lanciato master specialistici, in particolare nel settore manifatturiero, in cui la sostenibilità rappresenta un tema di forte impatto sull'evoluzione tecnologica e l'automazione. Alcuni settori in quest'area sono più avanzati di altri, ad esempio le industrie del lusso, alimentare o chimico-farmaceutica.

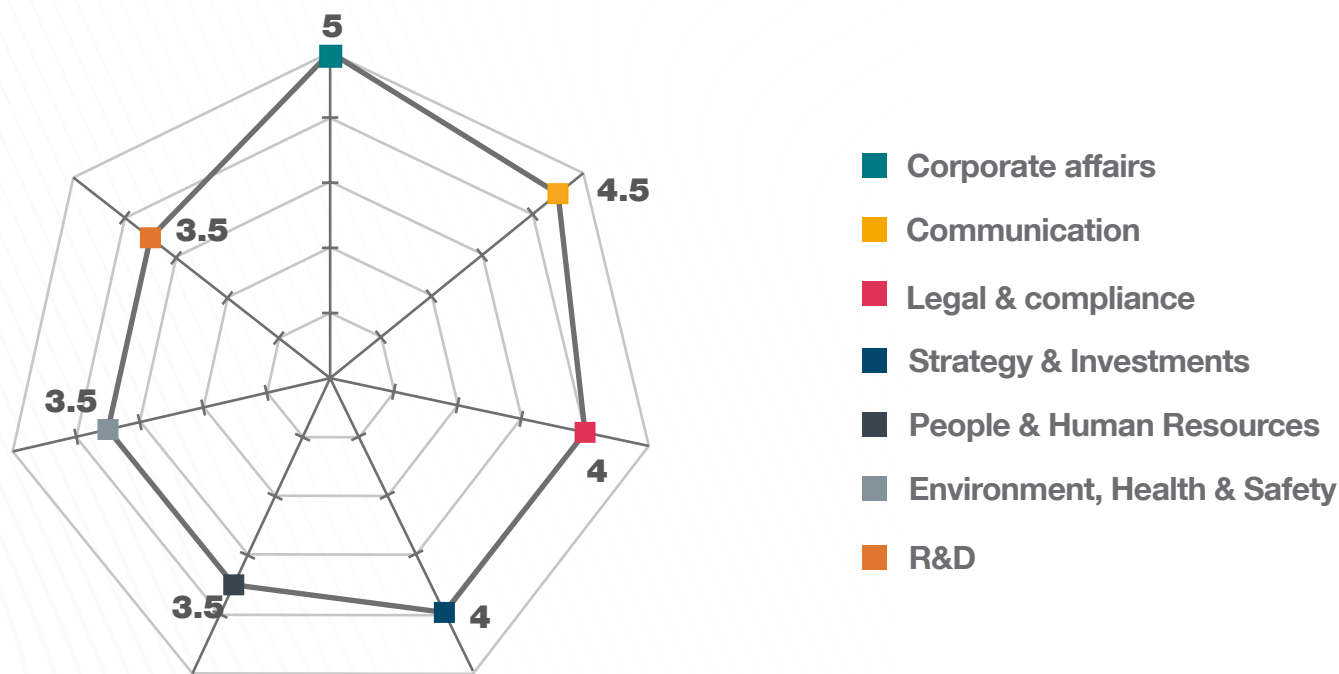
Alcune aziende hanno creato hub di sostenibilità per influenzare la creazione di una cultura condivisa tra gli stakeholder. I professionisti interessati a un iter di carriera come Responsabile ESG possono inoltre partecipare a webinar internazionali, assistere a conferenze delle associazioni di categoria e leggere rapporti sulle ultime tendenze in materia di sostenibilità. In questa professione in evoluzione, sono inoltre fondamentali l'apprendimento continuo e l'auto-apprendimento.

**Le principali sfere di responsabilità di queste posizioni implicano il lavorare a stretto contatto con i team di investimento e la direzione per sviluppare le migliori politiche e strutture ESG a livello aziendale. Il Responsabile ESG si adopererà per ridurre al minimo il rischio e massimizzare le opportunità, interpretando al tempo stesso la 'mission' e la 'vision' dell'azienda in materia di sostenibilità.**

## COME INDIVIDUARE I NUOVI PROFESSIONISTI DELLA SOSTENIBILITÀ

Quale expertise, aree di competenza o esperienze concrete potrebbe aver occupato un profilo di Head of ESG? Pur essendo profili in continua evoluzione, ci sono attualmente alcuni background che vengono maggiormente richiesti e che possono essere considerati consoni nell'individuazione di un head of ESG.

Eccone alcuni, associati ad un punteggio che indica la frequenza di richiesta di tale expertise, anche in ottica futura.



**Corporate affairs:** Expertise che comprende la gestione delle relazioni tra l'azienda e i diversi stakeholder esterni, come le Istituzioni nazionali e locali, l'Unione Europea, le associazioni di settore, gli enti locale e le ONG. Anche tutti i progetti di responsabilità sociale d'impresa sono considerati in questo punto;

**Communication:** Si intende comunicazione interna, chiave per creare e solidificare una cultura sostenibile e inclusiva, ma anche comunicazione esterna e gestione delle relazioni con i media. In questo punto comprendiamo anche il posizionamento del brand, l'organizzazione di eventi, partnership e sponsorship in ambito sostenibilità;

**Legal & compliance:** In questo punto intendiamo sottolineare l'importanza della coscienza del quadro normativo in termini di sostenibilità e delle relative evoluzioni possibili. Questa expertise, insieme ai corporate affairs consentono una sana e sostenibile attività di Lobbying aziendale;

**Strategy & Investments:** La visione chiara di una strategia di investimenti sostenibili è di vitale importanza per rendere il ruolo del ESG concreto e massimizzarne il valore di advisory per il top management della struttura (CEO, CDA, Investitori e stakeholder);

**People & Human Resources:** L'esperienza nella gestione a tutto tondo dell'area HR potrebbe rappresentare il vero added value al profilo di Head of ESG, le persone sono infatti al centro del progetto di sviluppo sostenibile, come parte interessata e come responsabili del cambiamento;

**Environment, Health & Safety:** Salute, sicurezza e medio ambiente possono essere degli elementi dai quali partire per sviluppare una carriera di successo in ESG o Sustainability. Questi concetti possono essere considerati i temi precursori della gestione sostenibile del business e del capitale umano;

**R&D e product development:** Responsabilità chiave per lo sviluppo strategico e tecnologico di aziende di qualsiasi settore, dall'industrial al largo consumo, passando per l'healthcare e i servizi. Questi specialisti non solo si occupano del "prodotto del futuro", ma hanno un ruolo chiave come trade union tra le diverse aree aziendali".

Individuare le esperienze e i background più consoni per la propria azienda, è una fase molto importante nell'individuazione di una figura di Head of ESG che possa portare valore aggiunto e fare la differenza. Ogni posizione si distingue dall'altra per peculiarità specifiche, che meglio si sposano con estrazione e cultura specifica dell'azienda.

# L'IMPATTO DELLA SOSTENIBILITÀ SUI RUOLI PROFESSIONALI ALL'INTERNO DELL'AZIENDA

Oltre al Responsabile ESG, stanno emergendo varie altre posizioni finalizzate a promuovere le iniziative di sostenibilità. Questi nuovi ruoli sono maggiormente diffusi in settori quali: **idrogeno, carbon capture, storage, biogas, waste to energy, economia circolare, smart mobility e smart solutions.**



**Le sfide di sostenibilità stanno trasformando le strutture aziendali in vari settori, tra cui energia, chimica e mobilità quelli interessati da vicino.**

Guido Caleca, Associate Partner di Page Executive

Nell'era della sostenibilità aziendali esistono alcune mansioni chiave emergenti:

## HEAD OF BUSINESS UNIT

Dirigente con una visione a tutto tondo dell'azienda dal punto di vista strategico-commerciale, finanziario e della filiera.

## PRODUCT DEVELOPMENT MANAGER

Dirigente con vaste competenze tecniche e una visione strategica innovativa riguardo agli specifici prodotti da sviluppare.

## STRATEGY DEVELOPMENT MANAGER

Profilo con visione strategica sia dal punto di vista finanziario che commerciale. In grado di analizzare piani di business differenti e capire quali potrebbero essere le nuove opportunità per una crescita organica e inorganica dell'azienda.

## OPERATION PROJECT MANAGER

Manager in grado di implementare efficienze operative in nuove aziende in rapida crescita, rendendole redditizie e scalabili.

## HEAD OF DIVERSITY & INCLUSION

Profili dedicati nello specifico all'implementazione smart e in linea con il business delle politiche di D&I aziendali, spesso con background internazionali, multiculturali e vision globale.

## SUSTAINABILITY DEVELOPMENT MANAGER

Professionisti cross functional, che si occupano di implementare gli aspetti di sostenibilità in tutti i processi (diretti e indiretti) dell'azienda, da business, alle operation alla cultura e alle behaviour degli impiegati.

Chiaramente, questi nuovi dirigenti vengono introdotti non solo come artefici del cambiamento ma come nuove figure professionali in evoluzione.

Il denominatore comune di tutte queste professioni è la capacità di allinearsi alla mission di sostenibilità formulata dal Responsabile ESG.



## AZIONE E INNOVAZIONE A FRONTE DELLE MAGGIORI ASPETTATIVE

Le crescenti aspettative da parte di stakeholder, investitori, responsabili decisionali e opinione pubblica stanno esortando l'industria mondiale a diventare "green" in tempi più rapidi. La pandemia e gli obiettivi di sostenibilità globale stanno inoltre rafforzando questa tendenza. L'innovazione è fondamentale per acquisire una chiara visione della nuova leadership in un ambiente aziendale in continuo cambiamento.



**Noi di PageGroup promuoviamo la fertilizzazione intersettoriale e la creazione di nuovi profili di leadership che possiedano una visione sostenibile, esperienza nel settore e una mentalità orientata alla crescita. Per questo aiutiamo i nostri candidati a diventare operatori chiave nei quadri dirigenziali futuri, supportando al tempo stesso i clienti nella definizione delle competenze necessarie per creare un team di leadership competitivo.**

Guido Caleca, Associate Partner Page Executive



## REQUISITI DEI CLIENTI E PROSPETTIVE STIMOLANTI

Attualmente a molte aziende manca un modo coerente per organizzare il perfezionamento di esecutivi di talento in un contesto di sostenibilità. Esiste l'urgente necessità di investire in programmi innovativi di sviluppo dei talenti con una prospettiva di sostenibilità. Un'opzione consiste nell'instaurare partnership con studi di consulenza che analizzino costantemente innovazioni e rivoluzioni nel settore della sostenibilità e che possano fare leva sulle proprie conoscenze per offrire talenti e soluzioni di recruitment.



**Uno dei nostri obiettivi è definire la migliore configurazione possibile dei team esecutivi dei nostri clienti per creare una leadership aziendale sostenibile e innovativa. Per questo PageGroup sta sviluppando un'importante rete manageriale con esperienza nel campo della sostenibilità.**

Guido Caleca, Associate Partner Page Executive

## L'IMPEGNO DI PAGEGROUP

Quando si parla di sostenibilità, PageGroup crede nell'importanza del dare per prima il buon esempio. All'interno della nostra organizzazione stiamo aumentando la trasparenza, promuovendo la parità di genere e garantendo migliori opportunità di sviluppo professionale. Il Gruppo mira a ridurre al minimo e ridimensionare l'impronta ambientale, adottando pratiche aziendali responsabili e dimostrando un'elevata responsabilità sociale globale.

PageExecutive

MichaelPage

PagePersonnel

PageOutsourcing

Part of PageGroup