



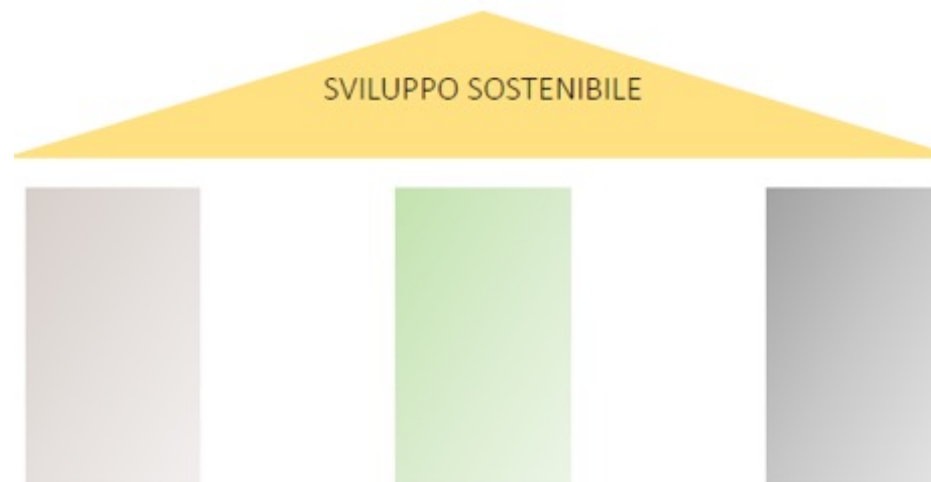
IL CONTRIBUTO DELLE ALTE PROFESSIONALITA' PER LA GESTIONE SOSTENIBILE DELLE AZIENDE

AREA QUADRI DIRETTIVI

Franco Rubino

AREA EXECUTIVE PROFESSIONAL

Giuseppe Castellana



SVILUPPO SOSTENIBILE



SVILUPPO

Sviluppare

sviluppare = Disviluppare propr. Togliere dal VILUPPO, perocché la s iniziale stia per DIS, che dà senso contrario alla voce semplice, cui sta unito.

Ordinare o Ravviare cose avviluppate; Svolgere; e *metaf.* Trattare con ordine e punto per punto un argomento.

Dalla idea di Svolgere poi ne vengono anche le altre di Distendersi, Accrescersi, detto di membra del corpo, e *fig.* di facoltà dell'intelletto.

Vale anche Manifestarsi, Venir fuori. Deriv. *Sviluppaménto*; |in matemat.| *Sviluppata*; *Sviluppo*.

Fonte: etimo.it

Sostenibile

DAL VOCABOLARIO LEMMI CORRELATI

sostenibile

sostenibile agg. [der. di sostenere]. – **1. a.** Che si può sostenere: *una tesi difficilmente sostenibile*. **b.** Che può essere affrontato: *una spesa s.; questa situazione non è più sostenibile*. **2.** estens. Compatibile con le esigenze di salvaguardia delle risorse ambientali: *energia s.; sviluppo s., locuzione con la quale si indica una strategia di sviluppo tecnologico e industriale che tenga conto, nello sfruttamento delle risorse e nelle tecniche di produzione, delle condizioni e delle compatibilità ambientali*.

Fonte: treccani.it

Dal latino «**sustineo**»: reggere, tenere su, non lasciar cadere, ma anche addossarsi, portare con sé, farsi carico, assumere su di sé l'impegno

SVILUPPO SOSTENIBILE

United Nations



Report of the World Commission on Environment and Development

Our Common Future



United Nations
1987

UN Documents: Gathering a Body of Global Agreements has been compiled by the NGO Committee on Education of the Conference of NGOs from United Nations web sites with the invaluable help of information & communications technology.

Rapporto Bruntland

La **Commissione**, presieduta dalla Sig.ra Brundtland, primo ministro norvegese, pubblicò nel **1987** il rapporto “**Our common future**”, meglio noto come **Rapporto Brundtland**, che integrando la variabile ambientale nel concetto di sviluppo, presentava lo **sviluppo sostenibile** come unico rimedio per la tutela ambientale.

Una prima definizione di «sviluppo sostenibile»

Il Rapporto Bruntland contiene la prima definizione “ufficiale” di sviluppo sostenibile:

*“Lo **sviluppo** è **sostenibile** se soddisfa i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere le possibilità per le generazioni future di soddisfare i propri bisogni”*

Earth summit – Rio de Janeiro - 1992)



United Nations

Conferences | Environment and sustainable development

Search



[A-Z Site Index](#)

[Home](#) | [Stockholm 1972](#) | [Rio 1992](#) | [NY 1997](#) | [NY 2000](#) | [Johannesburg 2002](#) | [NY 2005](#) | [NY 2008](#) | [NY 2010](#) | [Rio 2012](#) | [NY 2013](#) | [NY 2015](#) | [Stockholm 2022](#)

[UN Conferences](#)



Group photo of world leaders meeting at the 'Earth Summit' in Rio de Janeiro, Brazil, 13 June 1992. UN Photo/Michos Tzovaras

La dichiarazione di Rio de Janeiro (UNCED¹ - CSD² - Earth summit, 1992)

Principio 1

Gli **esseri umani** sono al centro delle preoccupazioni relative allo **sviluppo sostenibile**. Essi hanno diritto ad una vita sana e produttiva in armonia con la natura.

Principio 3

Il **diritto allo sviluppo** deve essere realizzato in modo da soddisfare equamente le esigenze relative all'ambiente ed allo **sviluppo delle generazioni presenti e future**.

Principio 25

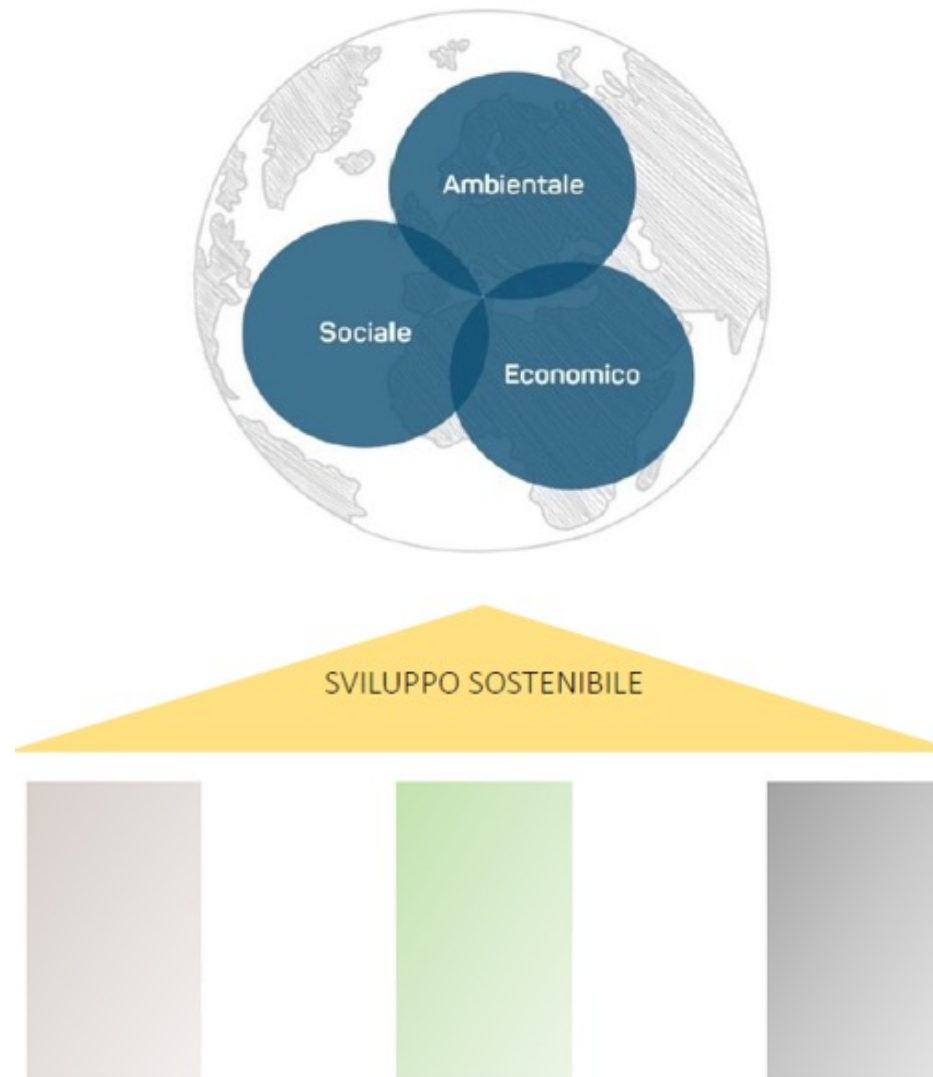
La pace, lo sviluppo e la protezione dell'ambiente sono interdipendenti e indivisibili.

¹ United Nations Conference on Environment and Development

² Commission on Sustainable Development

La *“Carta dei diritti fondamentali dell’Unione Europea”*
(Nizza , 7 dicembre 2000),
sotto il Capo IV, Solidarietà,
all’art. 37 – **Tutela dell’ambiente**, statuisce:

*“Un elevato livello di tutela
dell’ambiente e il **miglioramento
della sua qualità** devono esser
integrati nelle politiche dell’Unione
e garantiti conformemente al
principio dello **sviluppo sostenibile**”*



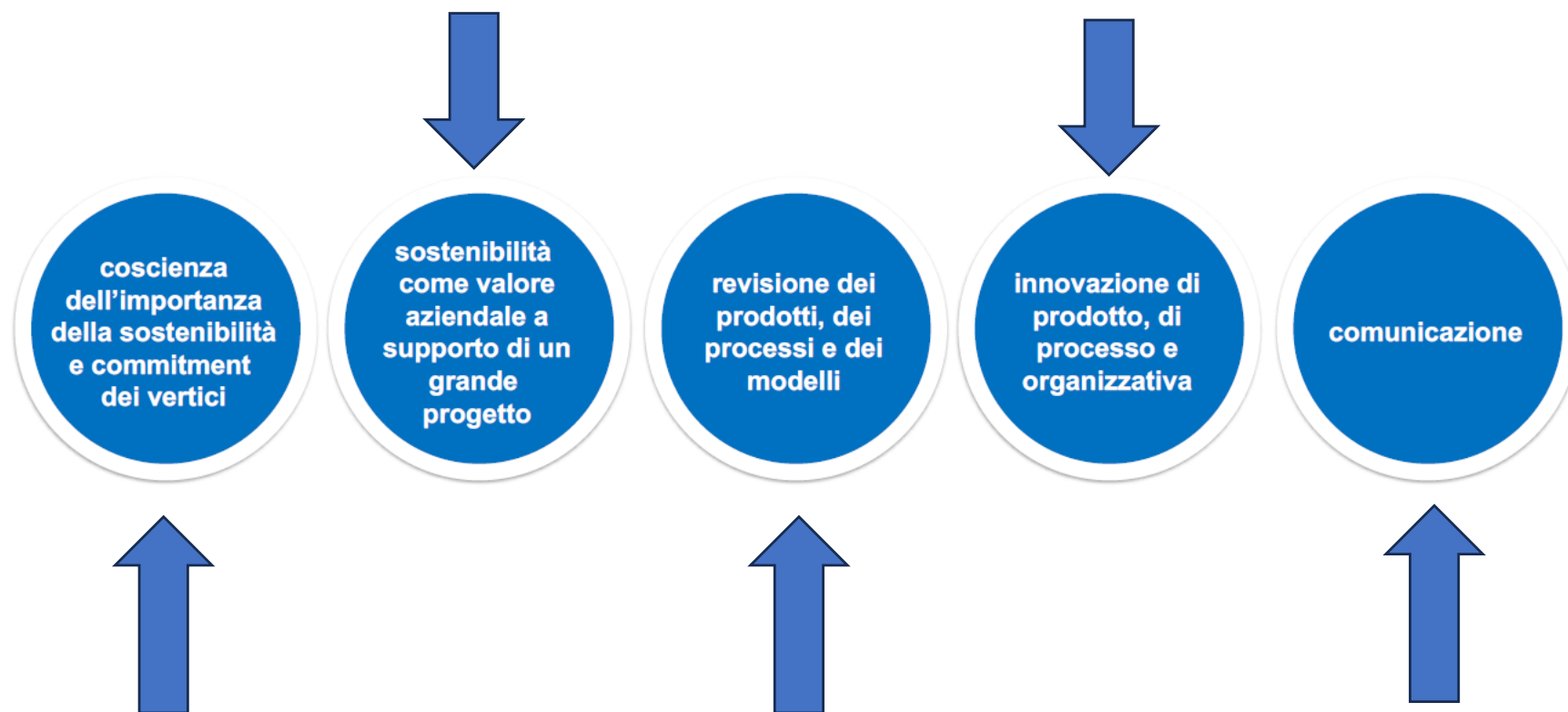


SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



E allora che cos'è la **sostenibilità**?

Un percorso, un approccio **step by step**



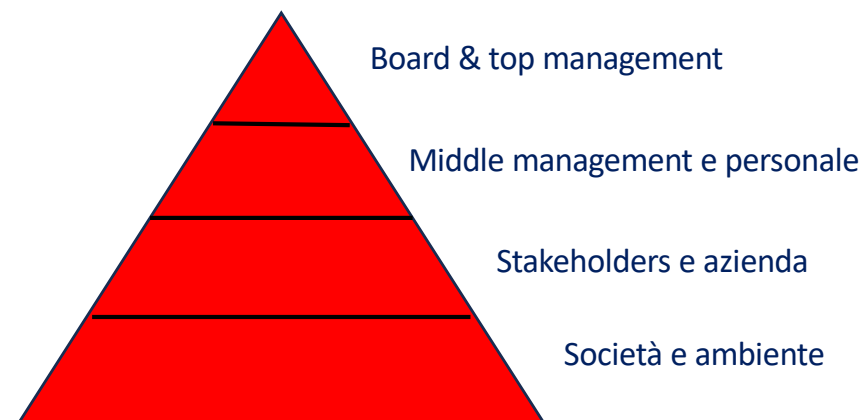
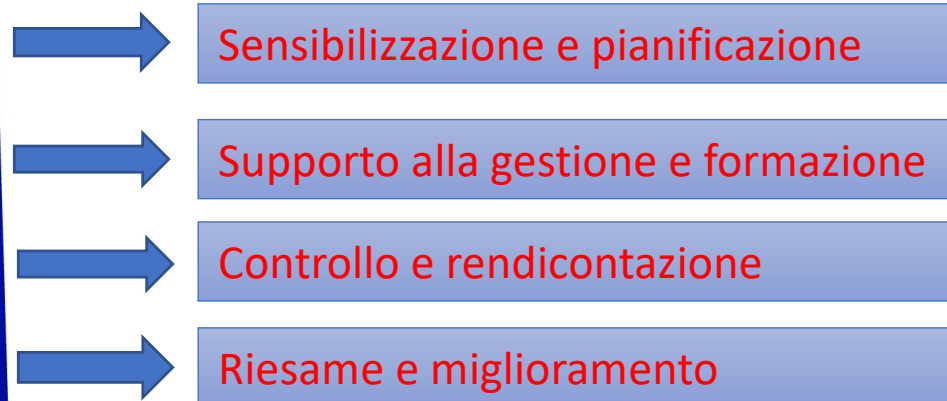
L'approccio multistakeholders



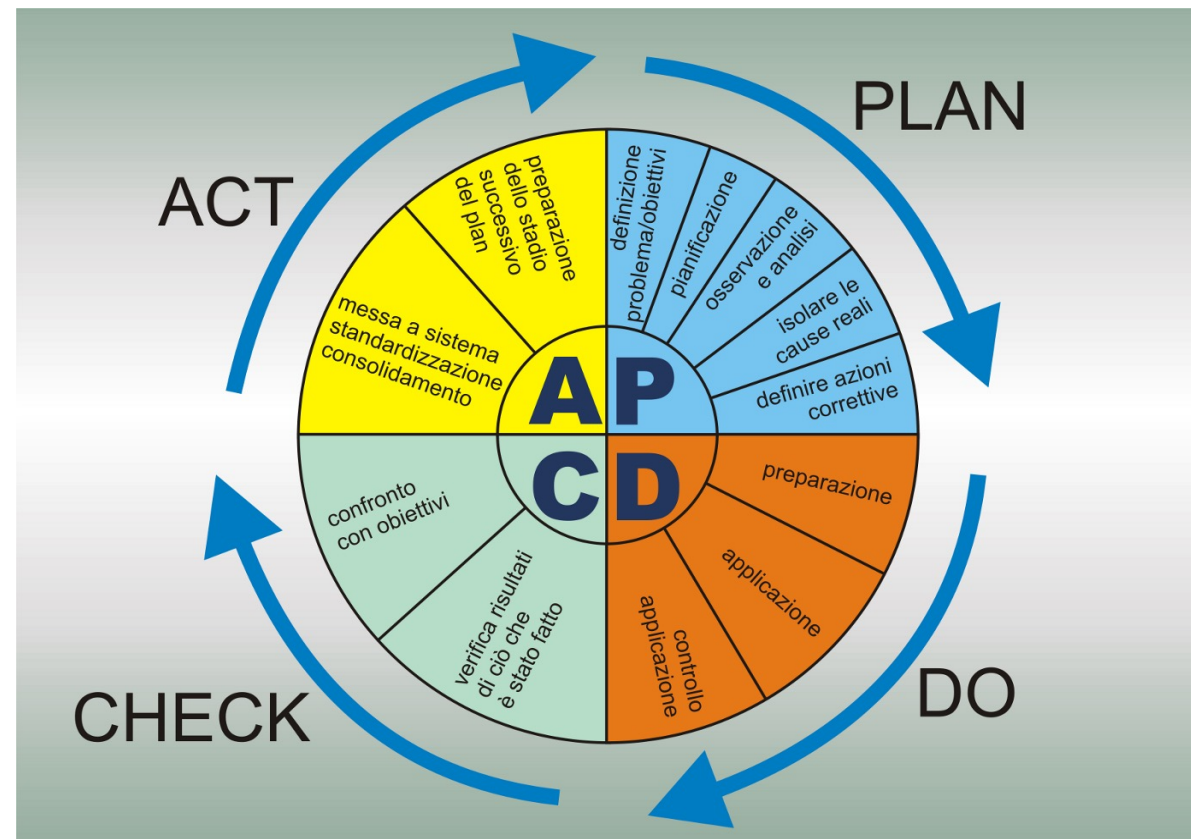
Azioni



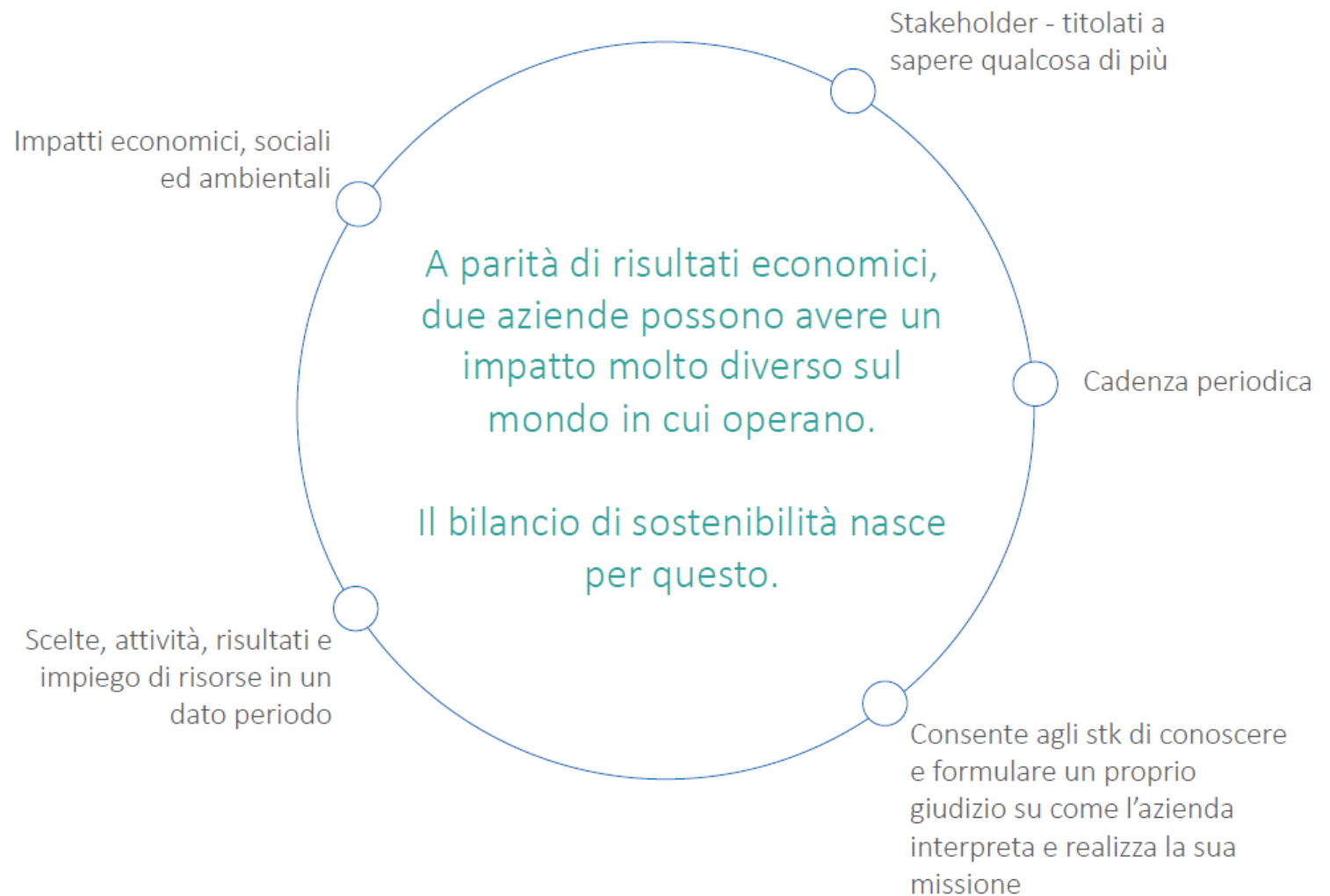
Punti di intervento



Il ciclo di Deming



La rendicontazione di sostenibilità



Il «contesto»



Il contesto socioeconomico mondiale

- In questi ultimi anni lo scenario socioeconomico mondiale e le abitudini quotidiane sono stati stravolti da eventi inaspettati, quali la **pandemia** da Covid-19 e i più recenti **dissesti geopolitici**.
- Allo stesso tempo, il forte progresso tecnologico ha favorito una maggiore propensione all'**innovazione**.
- Il contesto di mercato è mutato, facendo crescere la consapevolezza dell'uomo circa la **sostenibilità ambientale**, richiedendo così un adeguamento o ripensamento delle scelte effettuate.
- L'uomo si trova ad affrontare grandi sfide che riguardano il suo modo di vivere, che si legano ai concetti di **innovazione e sostenibilità**.

Il contesto socioeconomico nazionale

- Il contesto economico nazionale risulta fortemente influenzato dall'incerta situazione **geopolitica internazionale**, che ha innescato principalmente un'accelerazione dei prezzi delle *commodity* energetiche e alimentari.
- L'inflazione va incontro a massimi storici nonostante la presenza di misure di contenimento ancora in atto.

Le abitudini e i comportamenti delle persone

- La pandemia ha cambiato le abitudini della maggior parte degli italiani.
- 9 persone su 10 hanno aumentato il livello di sostenibilità intrinseco nelle azioni della propria vita.
- C'è una maggiore presa di coscienza generale dei problemi relativi al proprio impatto sul pianeta.
- I dati raccolti mostrano come i cambiamenti nelle abitudini degli italiani risultino in linea con gli obiettivi di sostenibilità futuri del Paese.

Le principali sfide innovative del presente per vivere nel futuro in modo sostenibile.

- Per *Future of Living* intendiamo il nuovo modo di vivere degli individui in questo ambiente interconnesso, come singoli, consumatori, lavoratori, rappresentanti delle istituzioni e in generale appartenenti alla collettività intera, con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita, creare un impatto sociale positivo per tutta la comunità e garantire la sostenibilità «globale»
- In pratica, un cambiamento culturale e radicale del nostro modo di essere e di vivere

...e le aziende cosa fanno? o dovrebbero fare?

- Sono molte le opportunità per riconsiderare il nostro modo di vivere e soprattutto di lavorare.
- Secondo una ricerca di Accenture (2024), sono diverse le sfide da affrontare oggi: il clima è in stato di emergenza, l'economia globale è fragile, la quarta rivoluzione industriale cambia il modo di lavorare, le persone hanno bisogno di essere messe al centro per risolvere questi problemi.
- Per coloro che dirigono a tutti i livelli organizzazioni aziendali, la navigazione in queste diverse sfide si riduce ad un impegno su tre fronti:
 - **la performance organizzativa,**
 - **l'innovazione continua**
 - **la sostenibilità.**
- Le aziende che combinano l'innovazione di alto livello con la sostenibilità superano i loro *competitors* del settore specifico.

Quali Manager/Professional oggi ?

- Non c'è già e (soprattutto) non ci sarà posto per il Manager/Professional che non sappia gestire/supportare una **trasformazione digitale** o che non abbia propensione alla **sostenibilità**.
- La selezione naturale porterà le organizzazioni che non sanno e non sapranno trasformarsi e adattarsi a sparire rapidamente.
- La **Sensitivity to Sustainability** è divenuta (e lo sarà ancor di più) essenziale.
- Le **skills** necessarie (*Moller, 2022*):
 - AI leader
 - Cultura aperta
 - Sviluppo agile
 - Intelligenza emotiva
 - Analisi avanzata
 - Gestione data
 - Tecnologie emergenti
 - Alleanze esterne all'impresa

...e quale MIDDLE MANAGEMENT ?

- Il **Middle Management** ha sempre più il potenziale per favorire il cambiamento non solo all'interno delle loro organizzazioni, ma anche nel più ampio ecosistema in cui operano.
- I **M.M.** menzionano l'importanza dell'allineamento tra le competenze possedute e quelle richieste nello svolgimento delle proprie mansioni.
- Le organizzazioni dovrebbero valorizzare la formazione dei propri dipendenti attraverso piani e programmi per lo sviluppo di nuove competenze (**reskilling**) e il potenziamento di quelle esistenti nella prospettiva di accedere a mansioni più avanzate e a maggiore valore aggiunto (**upskilling**).
- Il desiderio prioritario è di lavorare presso un'azienda innovativa che approccia la sostenibilità a 360°, garantendo il benessere sociale ed economico dell'individuo in termini di **work-life balance**, inquadramento e opportunità di crescita professionale.
- Sostenibilità, quindi, non solo ambientale, economica e sociale, ma anche “**umana**”.

...e così nascono nuove figure professionali...

- L'approccio alla sostenibilità diventa efficace e vantaggioso solo se integrato all'interno della strategia aziendale di business e se attuato in maniera organica in tutta l'organizzazione.
- Manager e middle manager chiamati sempre più spesso a ricoprire ruoli come:
 - **Sustainability manager**, ruolo oggi fondamentale in un contesto in cui consumatori, investitori e comunità locali sono sempre più attenti agli impatti delle attività delle aziende, alle quali gli adeguamenti normativi richiedono comportamenti sempre più sostenibili.
 - **Stakeholder manager**, volto a gestire in maniera più continua ed integrata le relazioni con gli stakeholder tra le diverse aree dell'azienda e l'esterno, ed aggiornare la mappatura degli stakeholder.
- Inoltre, a prescindere dagli specifici ruoli specialistici, occorre:
 - **Partecipare a una «guiding coalition»**, ovvero un gruppo di risorse *cross-functional* e di diversi livelli manageriali per guidare il cambiamento e strutturare l'ascolto delle esigenze degli stakeholder, raccogliere informazioni, ricercare e apportare modifiche durante il processo di cambiamento.
 - **Esercitare le funzioni di change agents**

... e nuove opportunità

- **Essenziale è la condivisione delle conoscenze, delle competenze ed esperienze**
- **Costruire la squadra:** in un team ideale, le persone si sfidano tra di loro per migliorare la forza del gruppo
- *Per l'implementazione di queste capacità, competenze e cultura aziendale svolge un ruolo essenziale il **Middle Management**, quasi sempre a capo di un team di lavoro, soprattutto nelle **PMI**, dove spesso non esiste un Dirigente*

Conclusioni....

- Supportare ed accompagnare i processi decisionali, operativi e di rendicontazione in materia di sostenibilità rende necessaria la sinergia tra alte professionalità interne (**Management e M.M.**) ed esterne (**Professional**), caratterizzate da un approccio multidisciplinare e *multitasking*.
- Il tutto in una visione dell'azienda **olistica** e **contestualizzata** nell'ambiente (anche questo inteso in senso olistico) in cui opera.

Le «alte professionalità»: i Quadri

CARTA ASSOCIATIVA

PER I **QUADRI**

iscritti alle Associazioni sindacali territoriali aderenti a MANAGERITALIA
approvata dal Comitato di Presidenza federale del 21 gennaio 2022

***MANAGERITALIA** ha inteso associare i quadri del Terziario
costituendo una “Casa comune” delle **alte professionalità**
ove lo scambio dei patrimoni di esperienza possa rafforzare
e favorire lo sviluppo reciproco.*

Le «alte professionalità»: i Professional

STATUTO di

MANAGERITALIA EXECUTIVE PROFESSIONAL

Aggiornato al 07/03/2020

*.... espressione unitaria dei **professionisti** che, a titolo e in forma diversa, svolgono un'attività professionale, non necessariamente ordinata, priva di subordinazione e offrono i loro servizi ad organizzazioni private e/o pubbliche, in maniera libera ed indipendente, a **supporto del management dell'organizzazione per la quale l'attività viene prestata***

...conclusive.

- Le varie e diverse «alte professionalità» (ordinate e non) sono tutte coinvolte, a vario titolo e per le specifiche competenze, nel processo di «gestione sostenibile»
- E' necessario un cambiamento dell'approccio «culturale» alla sostenibilità, che non è appannaggio di una specifica professione, ma necessita di un «team» di esperti professionisti, con un coordinamento preferibilmente sotto forma di regia condivisa, per l'appunto, «sostenibile»

Alcune riflessioni sulla sostenibilità:

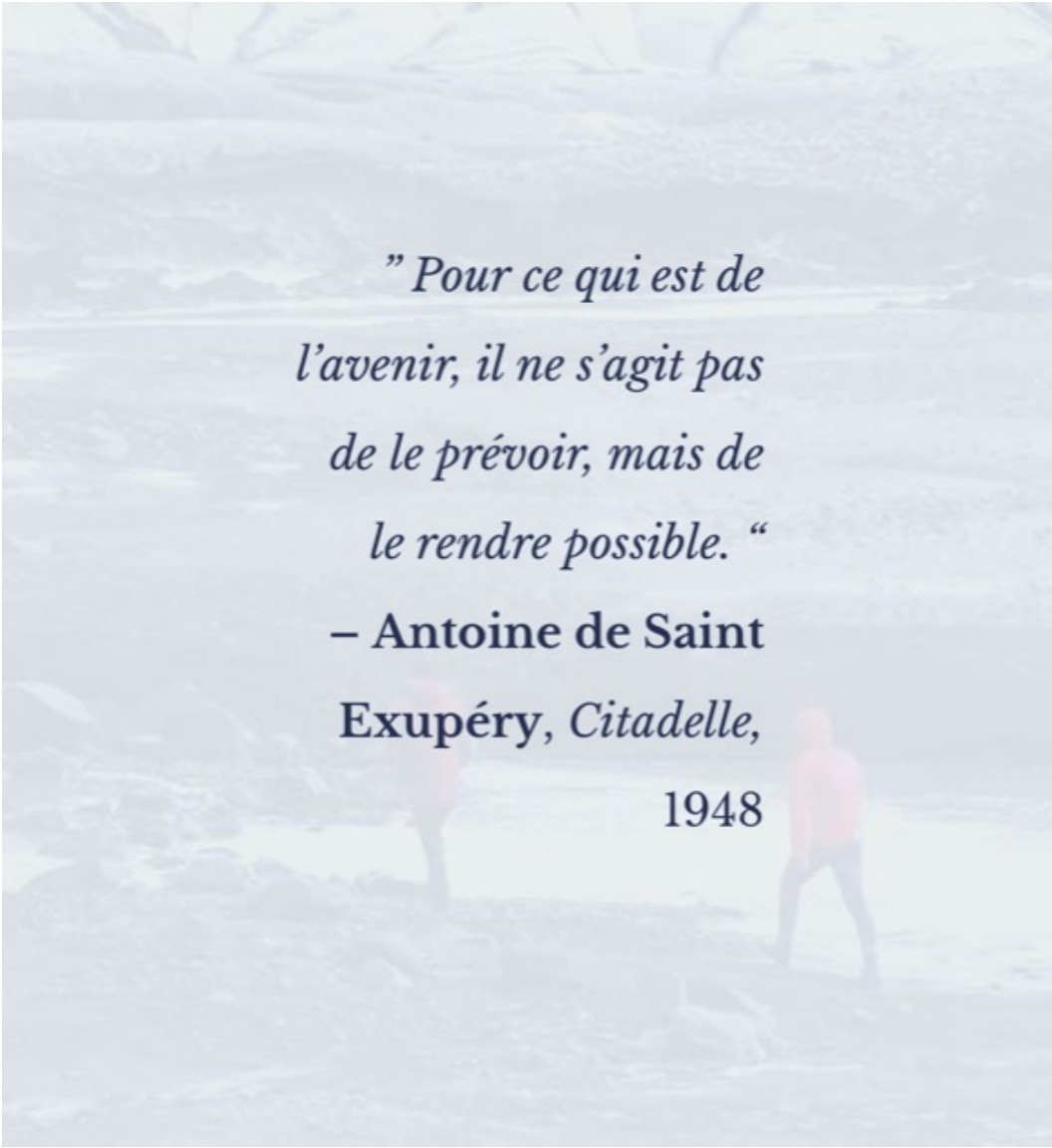
- *Ho visto il futuro della sostenibilità: **insostenibile**...*
- *L' **insostenibile leggerezza dell'essere sostenibili** si esplica quotidianamente con soluzioni che sono pie illusioni, e mentre mezza popolazione si eccita per la retorica della crescita sostenibile, inquinamento e distruzione crescono inesorabili anno dopo anno...*
- *Abbiamo **troppo di tutto** ma **niente di abbastanza**? Forse sì...*
- *L'**abbastanza** come principio guida ci dà un valido orientamento per un futuro in cui l'essere umano e la qualità della vita umana siano realmente e finalmente al centro dell'attenzione.*
- ***Enoughness...** (l'attitudine dell'abbastanza - William Barnes, 1871)*

Thomas Bialas – 30 trend per il 2030 (Future management tools) - Franco Angeli edizioni per CFMT

THE FUTURE IS NOW

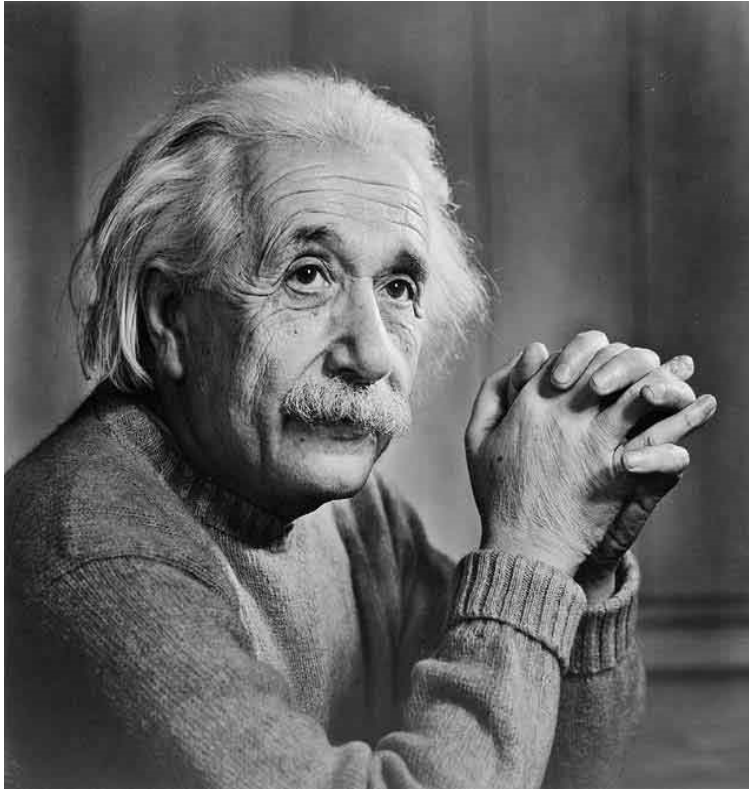
Innovazione e sostenibilità «umane».

L'uomo deve stare al centro
delle innovazioni, come chiave
delle sfide del presente
per un futuro «sostenibile».



*” Pour ce qui est de
l’avenir, il ne s’agit pas
de le prévoir, mais de
le rendre possible. “*

**– Antoine de Saint
Exupéry, Citadelle,
1948**



... la scienza ...

**La scienza non può stabilire
dei fini e tanto meno
inculcarli negli esseri umani.**

**La scienza, al più, può fornire
i mezzi con i quali
raggiungere certi fini.**



**GRAZIE A TUTTI
PER L'ATTENZIONE**