

E.S.T.E. srl - Via Giovanni Cagliero, 23 - 20125 Milano - Poste Italiane Spa - Spedizione in abbonamento postale - D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano

Sviluppo & Organizzazione

n.315
Marzo/Aprile
2024



**CONOSCIAMO
DAVERO LE
ORGANIZZAZIONI
DEL NOSTRO
TEMPO?**

**RIDISEGNARE L'AUTORITÀ
MANAGERIALE
PER IL BENE COMUNE**

Il management responsabile
e orientato al futuro

**PERSONE AL CENTRO
TRA MITO E REALTÀ**

Gestire le risorse umane
richiede visione strategica

**SOCIETÀ DI CONSULENZA
NEMICHE D'IMPRESA
OPPURE ALLEATE?**

Come costruire un sano
rapporto tra le due parti



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

DOVE SI COLLOCA NELL'ORGANIGRAMMA IL SUSTAINABILITY MANAGER?

di **Stella Gubelli**

Amministratore Delegato Altis Advisory Società Benefit e Docente Incaricato dell'Università Cattolica del Sacro Cuore

Il Sustainability manager favorisce la diffusione di una cultura orientata alla sostenibilità attivando un dialogo continuativo con gli stakeholder. Si tratta di una figura poliedrica che gioca un ruolo diverso a seconda dell'azienda, ma è sempre inserita in un gioco di squadra. La trasversalità dell'approccio sostenibile al business porta a ritenere che nel prossimo futuro si affermerà un modello di 'competenze diffuse': il manager della sostenibilità rimarrà a diretto riporto del vertice aziendale, coadiuvando i processi strategici, relazionandosi con i principali stakeholder e lavorando a stretto contatto con figure professionali 'ibride' che, all'interno delle singole unità organizzative, uniranno alle competenze tecniche specifiche del proprio ruolo la competenza in ambito ESG.

Il Sustainability manager (o anche Corporate Sustainability manager o ESG manager) è quella figura professionale di recente emersione che detiene, all'interno dell'azienda, la responsabilità di guidare l'organizzazione nella definizione e nell'implementazione di un approccio sostenibile al business. Tale responsabilità si traduce, in pratica, nell'esercizio del presidio delle dimensioni ambientali, sociali e di *governance* (ESG), mediando e coniugando gli obiettivi aziendali con le istanze dei principali stakeholder, siano essi i finanziatori, i clienti, i fornitori, i dipendenti o le comunità locali.

Difficile definire in maniera univoca ed esaustiva il 'man-sionario' di tale figura, dal momento che esso dipende in ultima istanza dal settore in cui opera l'azienda stessa, dalle sue dimensioni e dal grado di evoluzione dell'approccio aziendale al tema. A seconda della realtà in cui è inserito, dunque, il Sustainability manager potrà essere chiamato a svolgere compiti diversi, dalla

rendicontazione delle performance di carattere non finanziario alle attività che generano benefici per le comunità locali, fino allo *stakeholder engagement*, per assicurare un costante dialogo con i diversi interlocutori aziendali.

Questi professionisti sono in molti casi anche di supporto ai vertici aziendali, venendo consultati per individuare e integrare obiettivi ambientali e sociali nelle strategie. Operano, insomma, come agenti del cambiamento verso l'adozione di modelli di business più orientati alla sostenibilità, favorendone la cultura all'interno dell'azienda.

Si tratta, in conclusione, di figure professionali poliedriche, il cui agire ha impatti sull'intera organizzazione. Pur dovendo indubbiamente possedere conoscenze specifiche, sono loro richieste soprattutto competenze trasversali e manageriali, utili al fine di facilitare il coinvolgimento delle diverse funzioni aziendali in percorsi di creazione di valore condiviso.

L'EVOLUZIONE DEL RUOLO DEL SUSTAINABILITY MANAGER: TRA MANAGERIALITÀ E COMPETENZE SPECIFICHE

In una prima fase, che possiamo orientativamente collocare intorno ai primissimi anni Duemila, il CSR manager era tipicamente rappresentato da una figura che, trovandosi già a ricoprire un ruolo all'interno dell'organizzazione, veniva poi designato a tale responsabilità in virtù del suo personale interesse per la sostenibilità e della sua credibilità e autorevolezza in azienda. Era, in altre parole, una figura che si ritrovava 'inaspettatamente' a svolgere questo ruolo e che formava quindi le sue competenze 'sul campo'.

Già dalle prime ricerche pubblicate nel 2009 dal CSR Manager Network (Molteni M. et al., 2009), emerge un forte orientamento alle relazioni da parte del Sustainability manager, cui non è infatti richiesto di svolgere una funzione prettamente operativa ma di giocare semmai come 'collante' tra le diverse funzioni coinvolte nella gestione di progetti di CSR, essendo molto spesso il sollecitatore dell'avvio di iniziative specificamente inerenti la gestione sostenibile del business.

In seguito alla crescente importanza via via riconosciuta al presidio delle dimensioni ESG, si è osservata nel tempo una presenza sempre più frequente di tali figure all'interno delle aziende italiane (nel 2012, il rapporto del CSR Manager Network *La professione della CSR in Italia* ne registrava 327). Inoltre, vi è stata un'evoluzione del ruolo verso una maggiore specializzazione nel presidio dei processi di rendicontazione non finanziaria, ossia nella raccolta di dati e informazioni e nella successiva predisposizione di un documento di rendicontazione socio-ambientale (il bilancio di Sostenibilità o il bilancio Integrato). Rimane comunque centrale il ruolo di collettore di istanze, che vengono raccolte dagli stakeholder interni ed esterni per mezzo di processi di *stakeholder engagement*, necessari per poter coltivare un proficuo dialogo.

La ricerca condotta sempre dal CSR Manager Network (ora Sustainability Makers) nel 2020, specifica per il Sustainability manager le due aree elettive di responsabilità: la prima attinente alle attività istituzionali, quali la rendicontazione di sostenibilità (73,3%) e lo *stakeholder engagement* (65,9%), e la seconda riguardante l'ambito della comunità come l'attivazione di partnership con organizzazioni non profit locali (43,2%) e il dialogo con le comunità locali (36,4%). Un'ulteriore area in cui la figura può essere coinvolta in qualità di supervisore è quella attinente alla sfera ambientale, in cui nella maggior parte dei

casi (31%) assume un ruolo di consulente interno, mentre solo nel 7% dei casi è eletto quale responsabile del progetto (Pedrini e De Bernardo, 2020).

LA SOSTENIBILITÀ È SEMPRE UN GIOCO DI SQUADRA

Alla luce della centralità che la gestione delle dimensioni ESG ha assunto nell'agire di impresa, anche su spinta di sollecitazioni istituzionali e normative (si pensi, per esempio, alla *Non Financial Reporting Directive* del 2014, recentemente sfociata nella *Corporate Sustainability Reporting Directive* del 2022), la figura del Sustainability manager fa registrare oggi un'importante evoluzione, sia in termini di ruolo che di competenze, oltre che una più generalizzata presenza nelle aziende italiane.



Le sue caratteristiche si possono comporre in modo diverso, a seconda dell'approccio dell'azienda alla gestione del tema.

Nelle aziende che associano alla sostenibilità il significato di *compliance*, adottando un approccio reattivo rispetto alle sollecitazioni esterne provenienti dai principali interlocutori del business, il Sustainability manager è figura chiave per strutturare i processi e i presidi legati al rispetto delle prescrizioni normative nonché alla soddisfazione delle richieste esterne in materia di sostenibilità. Sarà quindi suo compito avviare percorsi di definizione di politiche formalizzate nei principali ambiti di sostenibilità, coadiuvare percorsi di ottenimento di certificazioni e collettare le informazioni utili a predisporre report, nonché a rispondere alle

richieste di *assessment* mosse, per esempio, dagli interlocutori bancari o dai clienti industriali. In tali aziende, al CSR manager viene dunque richiesto un approccio orientato alla 'conformità', sulla base di una buona propensione alla gestione di processi di verifica. Non a caso, in tali circostanze la delega alla sostenibilità va infatti spesso a coniugarsi con il ruolo di Responsabile Sistemi di Gestione, o Qualità, o HSE (*Health, Safety & Environment*). Si tratta, ovviamente, di aziende a uno stadio iniziale di consapevolezza e tipicamente di piccole e medie dimensioni. Volendo utilizzare una metafora calcistica, in questi casi il CSR manager 'indossa i guantoni del portiere', il cui compito consiste nel difendere la porta dagli 'avversari' parandone i colpi, per salvaguardare la capacità dell'azienda di stare sul mercato, rispondendo alle prescrizioni normative e alle richieste esterne.

Nelle aziende in cui sostenibilità significa invece "agire" al fine di generare impatti positivi o mitigare gli impatti negativi (tipicamente gli impatti ambientali) prodotti dall'attività di impresa, il CSR manager è la figura che, collaborando attivamente con le diverse aree funzionali, supporta l'attivazione di specifiche iniziative, crea sinergie tra i diversi 'cantieri', gestisce direttamente la relazione con specifici stakeholder (*in primis* la comunità locale e le organizzazioni non profit) e si dedica alla valorizzazione delle molteplici iniziative in campo. Tipicamente, in tali aziende prevale un approccio 'fattivo', focalizzato sul breve periodo. In tali aziende, proseguendo con la metafora calcistica, il Sustainability manager dunque 'veste la maglietta del mediano', che gioca nelle retrovie e le cui qualità più apprezzate sono la buona tecnica di passaggio e la capacità di ricostruire il gioco, coinvolgendo i compagni di squadra.

Infine, nelle aziende che concepiscono la sostenibilità come opportunità di business, il Sustainability manager ha facoltà di incidere concretamente nella definizione di obiettivi strategici collegati alle dimensioni ESG mettendo la propria creatività al servizio del business, al fine di favorire percorsi di innovazione sostenibile, sia di processo sia di prodotto-mercato. In questi casi, il CSR manager 'gioca come attaccante', essendo in prima linea nel guidare l'azienda verso il successo sostenibile, usando la sua creatività per uscire dagli schemi e avanzare verso nuovi e innovativi traguardi.

Ciò che in definitiva accomuna queste tre diverse casistiche è il fatto che il CSR manager, seppur con ruoli e compiti diversi, sia sempre e comunque inserito in un gioco di squadra, perché la partita della sostenibilità non si gioca mai da soli.



VERSO UN MODELLO DI COMPETENZE DIFFUSE

All'interno dell'organizzazione e dell'organigramma, dove si colloca il manager che si occupa di sostenibilità?

Per rispondere a questa domanda, viene in aiuto la più recente ricerca di Sustainability Makers del 2022, da cui risulta che, nel 77% circa dei casi, l'unità organizzativa di sostenibilità sia ormai divenuta apicale, posta a diretto riporto del vertice aziendale.

Focalizzandoci in particolare sulle aziende quotate italiane, dalla IV Edizione dell'Osservatorio Governance della Sostenibilità del 2021 emerge un orientamento prevalente che vede spesso tale unità organizzativa avere un chiaro riferimento nella *governance* aziendale: sulle 40 aziende quotate alla Borsa di Milano nell'indice FTSE-MIB, ben 35 assegnano a un apposito Comitato il compito di presidiare i temi legati alla sostenibilità. In tali aziende rimane comunque centrale la figura del Sustainability manager (presente nel 93,3% dei casi), che interagisce periodicamente con il Comitato in tema di scenari e obiettivi di sostenibilità, con l'Amministratore Delegato in merito a rating ESG e processi, e almeno una volta l'anno con il Consiglio d'Amministrazione, tipicamente in occasione della presentazione della Dichiarazione Non Finanziaria (DNF, documento di rendicontazione di sostenibilità previsto dal D. Lgs. 254/2016). A supporto dei processi di gestione ESG, in alcune aziende (il 35% delle componenti il FTSE-MIB) si costituiscono inoltre task force manageriali, composte da manager di funzione che coadiuvano i processi di sostenibilità.

Dall'orientamento prevalente che emerge osservando le principali società quotate italiane, confermato anche dalla già citata ricerca del 2022 del Sustainability Makers, si può quindi ipotizzare, per il prossimo futuro, un percorso di evoluzione in tema di collocazione organizzativa del ruolo.

Da un lato, dunque, si attesterà la tendenza a creare unità organizzative esplicitamente ed esclusivamente dedicate alla sostenibilità, a diretto riporto del vertice, e fortemente specializzate su alcuni ambiti (*in primis* il supporto nella pianificazione strategica); dall'altro lato, si assisterà a una 'contaminazione' trasversale su tutta l'azienda di professionisti che ricopriranno ruoli tecnici ibridati con temi di sostenibilità, inseriti in unità di linea più tradizionali che richiederanno conoscenze tecniche combinate a competenze di sostenibilità.

Un esempio particolarmente attuale riguarda l'area amministrativa: a partire dal 2025 entrerà in vigore la

Corporate sustainability reporting directive (CSRD), che renderà obbligatoria la pubblicazione di un Sustainability statement all'interno del bilancio anche per le medie e grandi aziende non quotate. Con questa, la gestione del processo di rendicontazione ESG, dovendosi inserire all'interno di quello contabile, sarà di pertinenza della Direzione Amministrativa, che dovrà quindi necessariamente integrare al suo interno competenze in tema di sostenibilità.

Attualmente si osserva che in alcune grandi aziende, proprio in vista dell'obbligo di *sustainability reporting*, già oggi l'unità organizzativa di sostenibilità è stata collocata a diretto riporto della Direzione Amministrativa, andando a creare, quasi a ricercare un equilibrio, meccanismi di coordinamento (comitati, task force) che consentano alla figura preposta alla gestione delle tematiche di sostenibilità di non perdere il proprio ruolo di unificatore tra le diverse aree aziendali.

È tuttavia opinione personale di chi scrive che non sia questa la configurazione organizzativa ottimale. Esulando dallo specifico esempio e provando a generalizzare, in conclusione, il manager della sostenibilità dovrebbe essere deputato al presidio dei processi strategici e di innovazione, rimanendo costantemente in dialogo diretto con il vertice aziendale, al fine di indirizzare l'agire d'impresa verso una direzione concretamente orientata alla sostenibilità, coinvolgendo le aree funzionali di volta in volta interessate dalle specifiche progettualità.

BIBLIOGRAFIA

- Molteni, M., Pedrini, M., Bertolini, S. (a cura di) (2009), Il management della CSR nelle imprese quotate italiane. Scelte strategiche e soluzioni organizzative, EDUCatt Università Cattolica, Milano
- Molteni, M., Pedrini, M., Bertolini, S. (a cura di) (2009), CSR manager: quali competenze? Quale futuro?, EDUCatt Università Cattolica, Milano
- De Bernardi C., Pedrini M. (2020), I professionisti della sostenibilità: esperti al servizio del cambiamento, in Pedrini M., Rossi F., La sostenibilità come professione. Competenze ed esperienze per lo sviluppo delle imprese, EGEA, Milano, 3- 48
- Pedrini M., Zaccone M.C. (2022), Sustainability career compass. Le professioni della sostenibilità: sviluppo e opportunità di carriera, EDUCatt, Milano
- Minciullo M., Pedrini M., Zaccone M.C. (2021), IV Edizione dell'Osservatorio "Governance della Sostenibilità" del 2021, CSR Manager Network e ALTIS, in collaborazione con Assonime.

ESTE
Cultura d'impresa

NON RISCHIARE L'ESTINZIONE

Per il tuo aggiornamento
professionale
scegli le Riviste ESTE,
da oltre sessant'anni
punto di riferimento in Italia
della Cultura d'impresa



**Sviluppo &
Organizzazione**

**Persone &
Conoscenze**
La voce della Direzione del Personale

SISTEMI&IMPRESA
Management e tecnologie per le imprese del futuro

MIT Sloan
Management Review Italia

I,WE
INCLUSION. WELLFARE. ENVIRONMENT

ABBONATI ORA

Le riviste ESTE sono distribuite solo su abbonamento. Abbonati sul sito www.este.it alla **versione cartacea+digitale** oppure scopri i pacchetti **abbonamento digitali** scaricando l'**APP ESTE**.

Per informazioni:
Daniela Bobbiese – Responsabile Abbonamenti ESTE
02.91434400 – daniela.bobbiese@este.it

