

CSR MANAGER PERNO DI IDENTITÀ ESG. E OLTRE L'AZIENDA

Marisa Parmigiani

Presidente del CSR Manager Network dal giugno 2020. Head of sustainability & Stakeholder management del Gruppo Unipol e Direttrice della Fondazione Unipolis, ha ricoperto per oltre quindici anni la carica di Segretario generale di Impronta Etica



I temi Esg sono da tempo entrati a far parte delle priorità delle imprese italiane, anche se ancora con livelli significativamente disomogenei e con molte differenze rispetto a velocità, profondità, modalità e soluzioni dei loro processi di integrazione.

Se è ancora difficile misurare il grado di tale integrazione in modo puntuale, ci sono alcuni elementi verificati circa l'interesse delle aziende verso questi aspetti che risultano più significativi dell'andamento di singoli indicatori.

In primo luogo, è nel riconoscimento di un'attenzione alle tematiche sociali e ambientali nei sistemi di corporate governance che si può manifestare l'impegno nell'integrazione degli aspetti Esg. È noto come l'evoluzione dei sistemi di governance abbia portato i Consigli d'Amministrazione delle principali società quotate italiane ad inserire i temi Esg nella propria agenda di lavoro. Lo hanno dimostrato i dati dell'Osservatorio sulla Governance della Sostenibilità, che il CSR Manager Network promuove insieme ad Altis: nel 2013, solo un'impresa su tre aveva assegnato le deleghe sulla sostenibilità ad un comitato del CdA, mentre oggi più di 4 su 5 lo hanno fatto. Sarebbe, però, interessante fare un'approfondita analisi delle questioni affrontate da tali Comitati e del loro grado di influenza in materia. L'integrazione dei temi Esg nella governance non è sufficiente per dimostrare una piena integrazione delle tematiche Esg nell'identità aziendale perché corre il rischio di essere una pratica prevalente formale, frutto anche delle modifiche introdotte nel tempo al Codice di Autodisciplina e dell'introduzione della Dnf. Ben vengano, invece, tutti i processi di diffusione della cultura della sostenibilità nel mondo dell'impresa, ma prestando la massima attenzione a non trasformare elementi identitari connessi al proprio modo di essere e di competere a comportamenti di compliance normativi.

Per fare in modo che alla forma segua anche la sostanza e che gli aspetti Esg diventino un tema identitario, è importante che le imprese aggiungano ulteriori ingredienti alla ricetta. Non c'è integrazione degli aspetti Esg senza un impegno quotidiano nella pianificazione, nella gestione e nel monitoraggio delle pratiche connesse ai temi sociali e ambientali. Ed è qui che i CSR Manager con le loro competenze permettono un'accelerazione: esso può assumere un ruolo chiave nel supportare la pianificazione da parte dei vertici aziendali, da un lato raccogliendo informazioni nell'interazione con gli stakeholder e dall'altro trasformando i piani in azioni che, coinvolgendo spesso più unità organizzative, chiedono un significativo sforzo di coordinamento. Ciò è tanto più efficace tanto più il CSR Manager ha la possibilità di



Il CSR Manager Network è l'associazione nazionale che raduna i professionisti che presso ogni tipo di organizzazione (imprese, fondazioni d'impresa, società professionali, P.A., enti non profit) si dedicano, full-time o part-time, alla gestione delle problematiche socio-ambientali e di sostenibilità connesse alle attività aziendali

operare a stretto contatto con i vertici aziendali. L'osservatorio condotto dal CSR Manager network ha dimostrato come sia in crescita il numero di aziende in cui il CSR Manager risponde direttamente ai vertici dell'organizzazione e che tanto più il rapporto è stretto e frequente tanto più l'integrazione degli aspetti Esg è significativa in azienda. In definitiva, organigramma e funzionigramma sono evidenze fondamentali da valutare, in grado di aiutare anche a comprendere dove intervenire in processi strategici identitari. Ma ancor più il CSR Manager è determinante per "fare succedere" le cose. Senza l'impegno quotidiano di un manager nell'implementazione delle attività Esg pianificate, difficilmente gli aspetti sociali e ambientali entrerebbero a far parte dell'identità aziendale. Quindi, andare oltre le pratiche, ma poi tornare alle pratiche: al cosa e al come si fa.

Oltre all'aspetto organizzativo, è importante sottolineare come la creazione di una Esg Identity necessiti di una visione condivisa e di competenze di sostenibilità diffuse, al fine di consentire a tutti i livelli di considerare le tematiche socio-ambientali nelle diverse aree aziendali in un'ottica integrata. È difficile ipotizzare un'integrazione Esg se i responsabili di funzioni, di business units o i manager di linea sono digiuni di competenze attorno a questi temi. Ed è altresì rilevante la presenza di specifiche competenze Esg tra i componenti del CdA. A riguardo è interessante osservare come a oggi circa la metà delle aziende del Ftse-MIB afferma di prestare attenzione alle tematiche Esg nella selezione dei consiglieri e di aver attivato specifiche attività di induction per i consiglieri in carica. Meno informazioni sono disponibili sui processi interni di change management che necessariamente devono accompagnare la creazione di cultura aziendale condivisa.

Infine, la presenza di sistemi trasparenti di misurazione e rendicontazione delle performance Esg è una conditio sine qua non di un'effettiva integrazione dei temi Esg nell'identità aziendale. Con l'avvento della DNF, però, tutte le aziende quotate sono impegnate su questo fronte: può fare la differenza l'integrazione tra misurazione delle performance Esg e sistemi di incentivazione. Su questo dato, le informazioni sono meno confortanti. Fino ad ora, meno della metà delle aziende del Ftse-Mib ha introdotto criteri Esg negli schemi di remunerazione dei vertici aziendali, e ancora meno sono le aziende che hanno dato un peso rilevante a tali criteri. In questo caso, la scarsa diffusione è da collegarsi anche alla difficoltà oggettiva di trovare metriche adeguate, sufficientemente solide e rappresentative. L'avanzamento delle azioni previste dall'Action Plan della Commissione Europea per la finanza sostenibile potrà sicuramente aiutare a rendere i processi più fluidi, proprio perché più comparabili e verificabili. Positive luci di speranza quindi, ma ancora tanto lavoro da fare per i CSR Manager, dentro e fuori le organizzazioni, perché l'ecosistema è importante quanto l'organizzazione stessa per la definizione della cultura identitaria e del profilo competitivo. Michael Porter insegna.