



Roberto Salvi
Autostrade per l'Italia

**Il CSO (*Chief Sustainability Officer*) o ESG manager:
il ruolo di questa nuova figura professionale per governare i
fattori ambientali, sociali e di Corporate Governance.**

Come intraprendere un percorso di sostenibilità



STRATEGIA ED ORGANIZZAZIONE

Le **decisioni strategiche** tese a **creare valore** devono avere un orizzonte temporale più lungo, tenere in considerazione sia gli impatti sociali ed ambientali dell'impresa (capitale naturale) e sia una platea di portatori di interesse più ampia (multistakeholders). L'identificazione delle iniziative di sostenibilità e la verifica del relativo grado di avanzamento delle stesse devono far parte del ciclo annuale di pianificazione e controllo. **L'organizzazione deve consentire la «messa a terra» della strategia** e quindi individuare: un responsabile della sostenibilità (CSO) che coordini tutta l'attività ivi inclusi i flussi informativi verso il CdA (o Comitato Endoconsiliare Sostenibilità se presente), ESG Ambassadors posizionati nelle varie business units, definire policies e procedures, attività formativa dedicata, inserimento nel sistema di remunerazione variabile (MBO) di obiettivi di sostenibilità per i managers, ecc.

RAPPORTO CON GLI STAKEHOLDER

Ogni azienda per il semplice fatto di esistere ha degli stakeholder. Avere un rapporto positivo e costante nel tempo con i portatori di interesse aiuta a far nascere il consenso, ad accrescere la fiducia, a migliorare i processi decisionali e a ridurre i conflitti. Per questo motivo, l'approccio alla sostenibilità è volto in primo luogo **identificare e coinvolgere tutti gli attori con cui l'azienda interagisce** e, successivamente, a **comprendere interesse le tematiche rilevanti per ciascuno**.

Tutto è focalizzato sulla capacità dell'azienda di interagire in maniera efficace con i propri stakeholder e sulle modalità e la qualità di tali relazioni. Anche in passato le imprese gestivano i rapporti con i propri stakeholder; quello che cambia oggi è il fatto che l'interazione di queste singole iniziative **avviene in modo più ampio e strutturato**, in un quadro d'insieme con determinate regole d'ingaggio

COMUNICAZIONE / RENDICONTAZIONE DELLA SOSTENIBILITA'

Tra i principali fattori trainanti della Corporate Sustainability (della domanda di sostenibilità) ci sono: **il consumo consapevole** e la **finanza sostenibile**. 1) i consumatori europei richiedono una maggiore disponibilità di informazioni che consentano di **identificare i prodotti sostenibili** in modo semplice, affidabile e diretto; 2) gli investitori istituzionali spostano le loro strategie di investimento sempre più nel medio-lungo termine, privilegiando le iniziative con un'adeguata combinazione rischio-rendimento e con un focus ai rischi di lungo periodo che possono compromettere i risultati desiderati i quali sono collegati ad aspetti di governance, ambientali e sociali (ESG). In sintesi, **la finanza sostenibile richiede alle imprese di identificare le attività che maggiormente contribuiscono allo sviluppo sostenibile, di indirizzare i flussi finanziari verso queste attività e successivamente di fornire un'ampia disclosure** (in termini di disponibilità di informazioni affidabili sulla sostenibilità)

Gli otto compiti fondamentali per il Chief Sustainability Officer (CSO)

Fonte: Harvard Business Review (Elisa Farri, Paolo Cervini, Gabriele Rosani)

- 1. Garanzia di conformità normativa.** Anticipare i mutamenti normativi e le loro implicazioni. Assicurare il rispetto delle leggi e dei regolamenti sulla sostenibilità che si applicano a ciascun settore, processo e tipo di attività. Valutare la gestione del rischio. Attuare policy interne.
- 2. Monitoraggio e reporting ESG.** Raccogliere dati e metriche seguendo gli standard di reporting. Effettuare attività di benchmarking con altre aziende del settore. Preparare la stesura dei report aziendali e le relative comunicazioni istituzionali.
- 3. Supervisione del portafoglio di progetti di sostenibilità.** Agire come unità di program management: pianificazione, coordinamento, misurazione dei risultati e coordinamento dei vari sforzi operativi sul tema della sostenibilità.
- 4. Gestione delle relazioni con gli stakeholder.** Promuovere un dialogo continuo con gli stakeholder, sia interni sia esterni, al fine di sviluppare relazioni costruttive e trasparenti
- 5. Sviluppo di competenze organizzative.** Identificare le aree di bisogno e adottare iniziative formative appropriate per il miglioramento delle competenze e/o l'approvvigionamento delle capacità mancanti. Identificare e promuovere nuove modalità di lavoro. Condividere e diffondere conoscenze e buone pratiche.
- 6. Promozione del cambiamento culturale.** Aiutare a definire e comunicare i principi guida per la trasformazione. Agevolare un vero cambiamento culturale nell'intera organizzazione. Promuovere una nuova mentalità basata sull'adozione di comportamenti concreti. Stabilire delle routine per rafforzare il cambiamento, e role modelling da parte dei leader.

Gli otto compiti fondamentali per il Chief Sustainability Officer (CSO)

Fonte: Harvard Business Review (Elisa Farri, Paolo Cervini, Gabriele Rosani)

- 7. Esplorazione e sperimentazione.** Facilitare l'apertura verso l'ecosistema esterno dell'innovazione. Esplorare tecnologie, soluzioni e pratiche di sostenibilità emergenti. Verificarne l'applicabilità e imparare da progetti sperimentali. Aumentarne l'adozione nell'organizzazione più ampia.
- 8. Inclusione della sostenibilità in tutti i processi decisionali.** Rivedere i processi aziendali chiave e i relativi criteri/metriche/strumenti per le decisioni. Sensibilizzare i decisori a tutti i livelli rispetto al trade-off tra puro profitto di breve termine ed elementi di sostenibilità di medio-lungo periodo.

Visualizzare gli otto compiti

I grafici a radar vengono spesso utilizzati per visualizzare il diverso posizionamento su una serie di dimensioni univoche. Tracciare gli otto compiti del CSO su un grafico a radar può aiutare i dirigenti a capire l'effettiva copertura delle diverse responsabilità del ruolo, visualizzare la focalizzazione corrente, nonché identificare le opportunità più significative di miglioramento. La chiarezza visiva favorisce una discussione strategica su ciò che conta davvero piuttosto che sui dettagli. In pratica, si inizia valutando il posizionamento di ciascuno degli otto compiti su degli ottagoni concentrici che rappresentano lo sforzo con cui un certo compito viene coperto, utilizzando la seguente scala:

- 1–2: sforzo basso
- 3–5: sforzo medio
- 6–7: sforzo elevato

Posizionamento corrente del Chief Sustainability Officer (CSO)

Fonte: Harvard Business Review (Elisa Farri, Paolo Cervini, Gabriele Rosani)

Per ogni compito, si posiziona un punto sull'ottagono che corrisponde al suo livello di sforzo. Ad esempio, se un compito viene valutato come un 7 sulla scala dello sforzo, si posiziona il suo punto sul settimo ottagono dal centro.

Figura 1

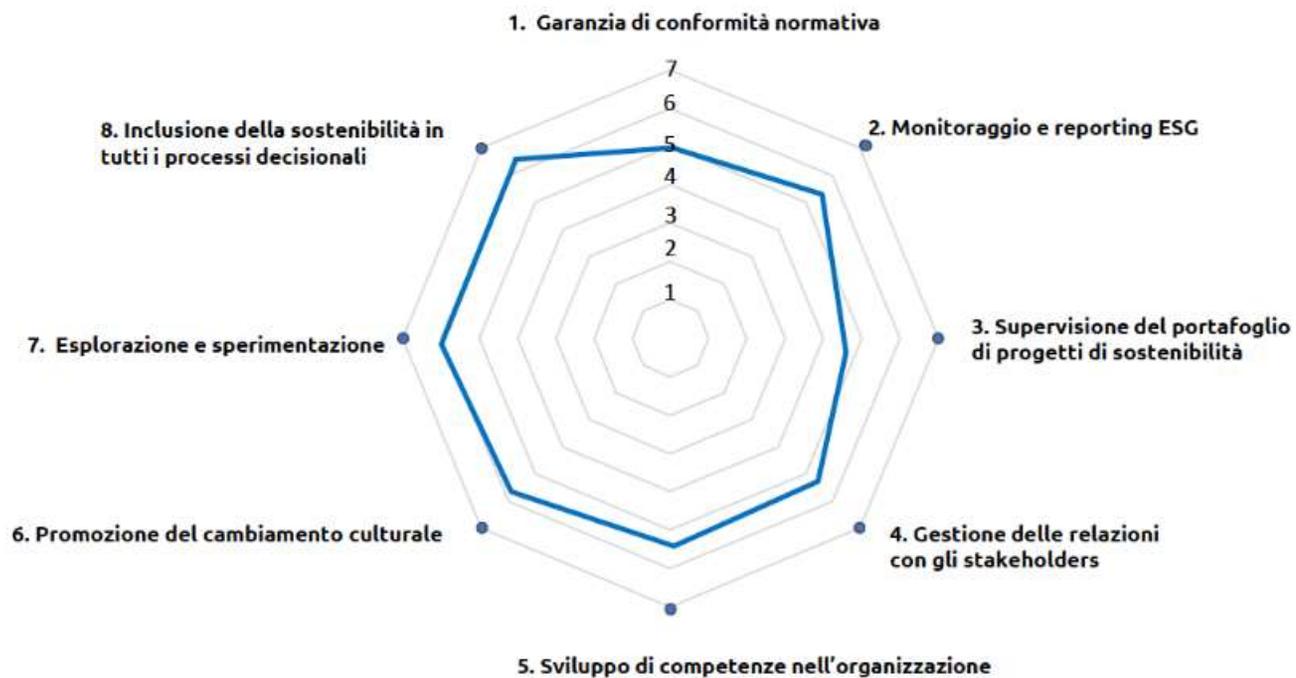


Posizionamento corrente del Chief Sustainability Officer (CSO)

Fonte: Harvard Business Review (Elisa Farri, Paolo Cervini, Gabriele Rosani)

La fig. 2 presenta un posizionamento più bilanciato

Figura 2



Quanto è ampio il raggio di azione del CSO in azienda?

La fig. 3 presenta le principali figure aziendali con cui dovrebbe interagire il CSO

Un altro aspetto chiave per comprendere il ruolo, attuale e futuro, dei RSO riguarda la loro rete di relazioni all'interno dell'organizzazione, che può fornire informazioni utili non solo a identificare i principali interlocutori, ma anche a individuare le principali aree d'intervento e il relativo peso nella struttura aziendale. **Secondo la lettura offerta dalle imprese**, il RSO deve interagire soprattutto con le aree delle risorse umane, della ricerca e sviluppo e della comunicazione e marketing.

Diverso è il punto di vista dei RSO intervistati, per i quali è invece essenziale stabilire una relazione diretta con il top management, la proprietà e l'amministratore delegato, data la rilevanza strategica dei temi trattati. Questo punto di vista è confermato dai fatti: oggi, sempre più aziende decidono di assegnare al RSO un ruolo apicale nella struttura organizzativa. Questo un trend emerge anche nella ricerca Deloitte: dove è presente un RSO in azienda, in 1 caso su 3 esso riporta direttamente al vertice aziendale.

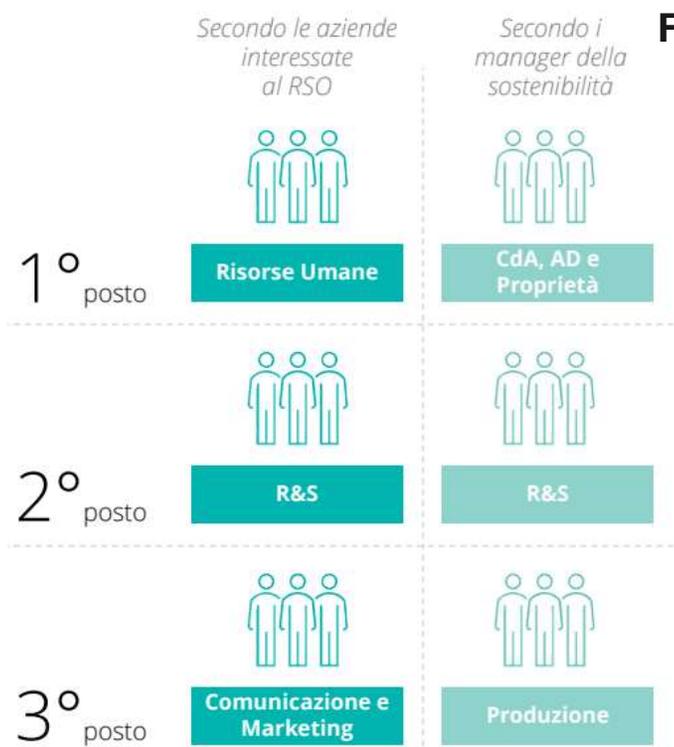


Figura 3

Fonte: risultati di una ricerca svolta da Deloitte (2023) su un campione rappresentativo di 500 aziende italiane, dall'altro, tramite interviste face-to-face con 41 Responsabili della Sostenibilità che lavorano presso aziende con più di 50 dipendenti, tra cui 15 in aziende con più di 250 dipendenti.

Le aree di competenza

La fig. 4 presenta le principali competenze che una figura che si occupa di sostenibilità in azienda deve dimostrare

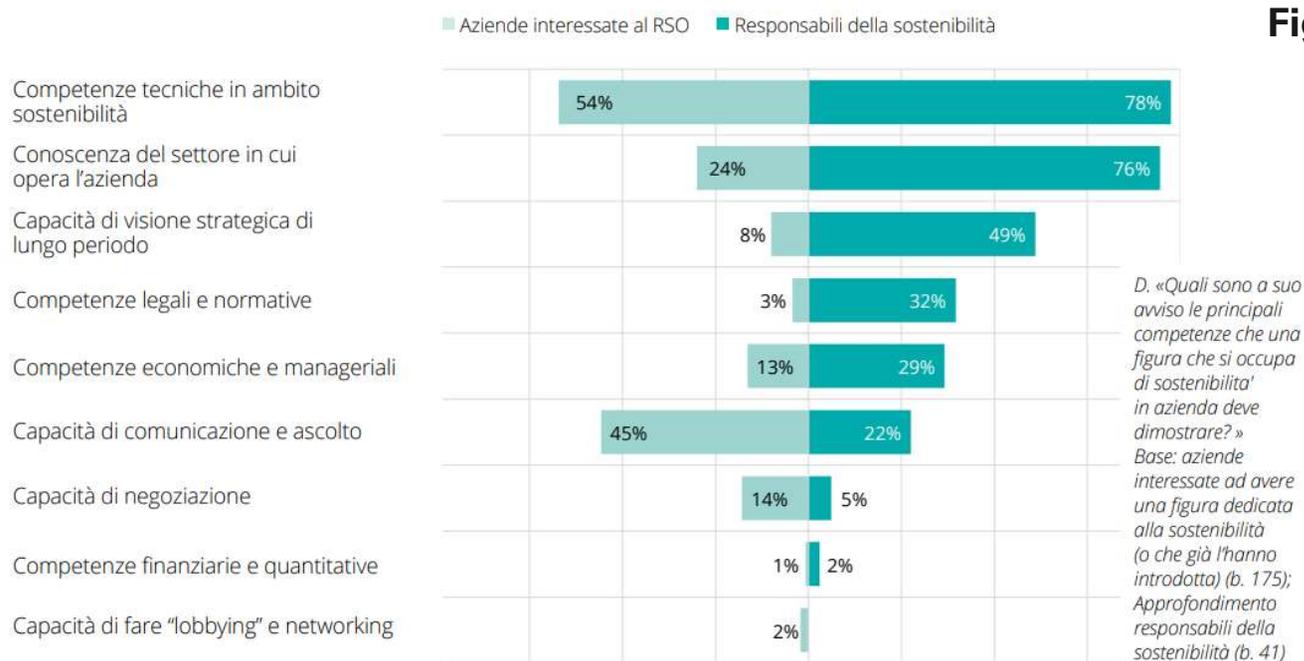


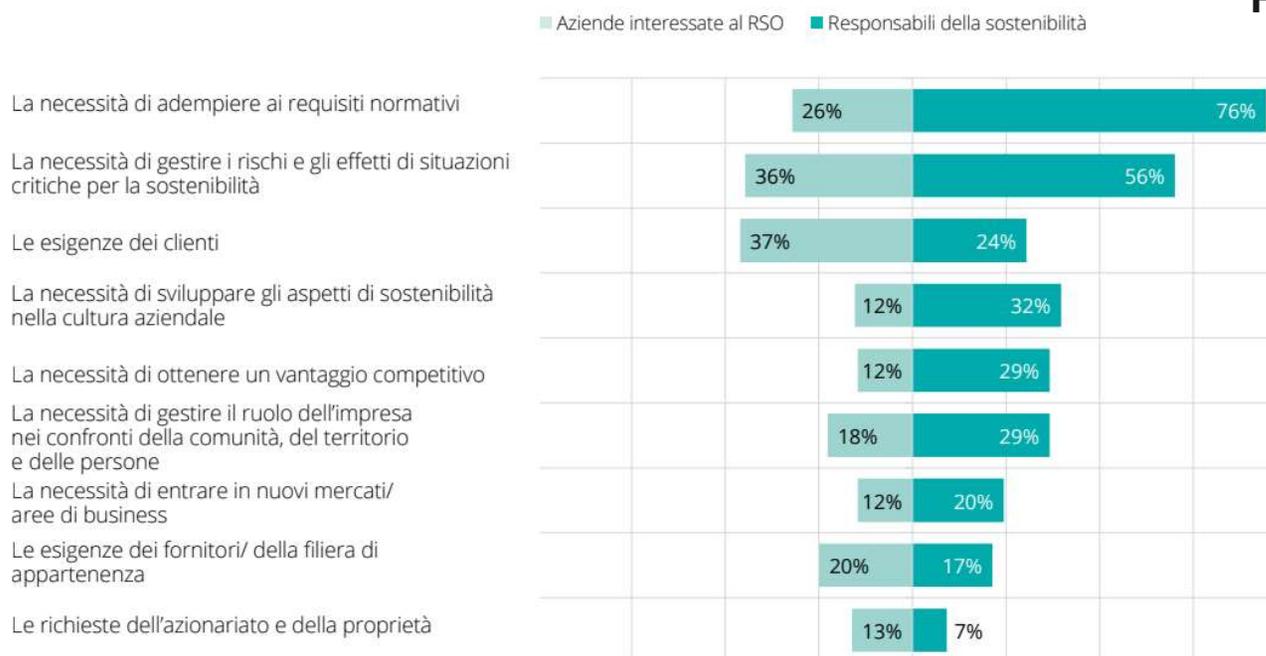
Figura 4

Fonte: risultati di una ricerca svolta da Deloitte (2023) su un campione rappresentativo di 500 aziende italiane, dall'altro, tramite interviste face-to-face con 41 Responsabili della Sostenibilità che lavorano presso aziende con più di 50 dipendenti, tra cui 15 in aziende con più di 250 dipendenti.

Le aree di competenza

La fig. 5 presenta i risultati alla domanda: «Secondo lei, quali sono i principali fattori che potrebbero influenzare lo sviluppo di questa figura in azienda nei prossimi 5 anni?»

Figura 5



Fonte: risultati di una ricerca svolta da Deloitte (2023) su un campione rappresentativo di 500 aziende italiane, dall'altro, tramite interviste face-to-face con 41 Responsabili della Sostenibilità che lavorano presso aziende con più di 50 dipendenti, tra cui 15 in aziende con più di 250 dipendenti.

Caratteristiche del Profilo

Sicuramente parliamo di un profilo trasversale che deve possedere diverse competenze per svolgere al meglio il ruolo. Per quanto riguarda le Hard Skill:



GRAZIE PER L'ATTENZIONE