

Manager4people

Manager per la sostenibilità sociale

Proposta di un modello organizzativo per la sostenibilità



INIZIATIVA DI:

 **fondirigenti**

PROMOSSA DA:



**CONFINDUSTRIA
VENETO EST**
Area Metropolitana
Venezia Padova Rovigo Treviso



FEDERMANAGER
TREVISO E BELLUNO

REALIZZATA DA:

UNIS&F

Indice

Executive Summary	3
Introduzione	5
1. Il modello organizzativo per la sostenibilità	7
1.1 Quadro e finalità	
1.2 Caratteristiche	
1.3 Implicazioni organizzative	
1.4 Il coinvolgimento dei Dipendenti	
1.5 Il coinvolgimento degli Stakeholder	
1.6 Introduzione del Modello Organizzativo 231 per la gestione del rischio aziendale	
1.7 La predisposizione del report di sostenibilità	
2. Funzionamento del modello organizzativo	30
2.1 Sviluppo competenze manageriali	
3. Possibili percorsi e strumenti di crescita per manager	36
3.1 Formazione	
3.2 Comunità di pratica	
3.3 Strumenti a supporto della crescita manageriale	
4. Come incorporare la sostenibilità nella strategia aziendale?	41
4.1 Canvas per la sostenibilità	
4.2 ISO 26000	
4.3 Modalità di diffusione e utilizzo da parte di imprese e dirigenti	
4.4 Modalità per una replicabilità dello stesso in altri territori	
5. Considerazioni finali	43
6. Bibliografia	44



Executive Summary

Il presente rapporto è stato stilato **al fine di** riorganizzare e discutere le informazioni raccolte durante le diverse e differenti attività svolte nell'ambito del progetto Manager4People - finanziato da Fondirigenti e attuato da UNIS&F TV-PN in collaborazione con Federmanager TV-BL e Confindustria Veneto Est - **con l'obiettivo di** monitorare, fra le imprese collocate prevalentemente nella provincia di Treviso, la diffusione della consapevolezza della sostenibilità sociale e delle connesse pratiche utili a realizzarla. L'insieme di tali attività ha permesso di raccogliere elementi utili ad elaborare una proposta di modello organizzativo e di sviluppo aziendale che produca un impatto positivo sulla collettività. Tale modello verrà presentato nella seconda parte del presente documento. **Le attività** hanno seguito una struttura a **tre fasi**, ciascuna contraddistinta da una specifica metodologia di lavoro e di ricerca. La prima è consistita nell'acquisizione simultanea, attraverso tecniche di intelligenza artificiale, di informazioni sulla sostenibilità ricavate direttamente sui rispettivi siti web aziendali delle imprese target della ricerca (1375). La seconda si è sviluppata attraverso la somministrazione, al medesimo universo di imprese, di un questionario mirato e strutturato in modo tale da indagare il tema della sostenibilità sociale attraverso otto dimensioni considerate cruciali e riconducibili a quattro macro-ambiti. La terza fase ha assunto la forma di cinque focus group tematici in cui l'indagine delle diverse dimensioni della sostenibilità sociale è approdata a un ulteriore livello di approfondimento grazie al coinvolgimento diretto e interattivo di gruppi numericamente ristretti di manager, selezionati in maniera omogenea rispetto alle funzioni svolte nelle rispettive organizzazioni. Ne sono stati coinvolti complessivamente 64, provenienti da 32 imprese di diverse dimensioni.

L'attività di ricerca ha fornito una fotografia del territorio che evidenzia un paio di macro-tendenze. Da un lato, la presenza di realtà, per lo più di dimensione medio-grande ma trasversale ai settori, che ha già iniziato ad adottare pratiche di sostenibilità sociale, in alcuni casi come riflesso della volontà di conformarsi agli obblighi derivanti dall'approvazione di nuove normative europee che impongono loro di rendicontare i propri impatti, in altri casi in risposta a richieste, sempre più pressanti, che cominciano a pervenire loro da determinati clienti.

Dall'altro lato, numerose imprese, soprattutto di dimensioni più piccole, ancora non sufficientemente consapevoli dell'importanza e del valore della sostenibilità (sociale), ma anche alcune buone pratiche che meritano di essere considerate.

Questo secondo gruppo vive ancora il tema della sostenibilità per lo più come un fattore esogeno, non ancora del tutto interiorizzato fra i valori aziendali cui far riferimento.

L'attività di survey ha permesso di quantificare alcuni sintomi di questo ritardo rispetto al tema della sostenibilità:

- appena il 27,2% delle imprese ha strutturato una figura che si occupi di sostenibilità;
- il 29,1% segnala la mancanza di un piano strategico sul tema;
- il 32,5% dichiara che l'elemento che frena maggiormente l'adozione di azioni per la sostenibilità sociale è il conflitto con altre priorità d'investimento.

Tutto ciò fa ritenere che molti passi debbano ancora essere compiuti in direzione della diffusione di una cultura della sostenibilità nelle imprese. Quasi metà delle aziende coinvolte avverte la necessità di acquisire una conoscenza diffusa dei concetti di sostenibilità, di CSR, di economia circolare. Da questo deriva l'urgenza di investire in primis in interventi formativi a livello manageriale, estendendoli poi, a cascata, a tutta la popolazione aziendale in maniera tale da ripensare in modo partecipato gli attuali modelli di business in ottica di sviluppo sostenibile e di continuità aziendale.

Il quadro emerso dalla survey e la relativa elaborazione dei dati di monitoraggio hanno permesso di agevolare, all'interno dei laboratori manageriali, il lavoro di sensibilizzazione dei manager coinvolti, favorendo il confronto reciproco fra essi, funzionale a incoraggiare un cambiamento culturale nelle rispettive organizzazioni, attraverso l'adozione consapevole di modelli organizzativi in grado di favorire un impatto sociale positivo, e di generare ricadute positive per l'impresa stessa in termini di reputation, attrattività, retention, engagement. Il confronto all'interno dei vari gruppi ha fatto emergere diverse interessanti buone pratiche

rispetto ai temi dell'“attrazione e fidelizzazione” e della “gestione delle diversità”, della “gestione in ottica sostenibile della catena di fornitura”, dell'importanza che può rivestire l'adozione di un modello organizzativo secondo il D.Lgs. 231/01 anche in ottica di governo dei rischi ESG e, infine, del processo di rendicontazione dei propri impatti.

L'insieme delle buone pratiche emerse dal confronto all'interno dei 5 laboratori manageriali, ma anche i limiti riscontrati sinora nella loro completa implementazione nei contesti aziendali ha permesso di classificare una serie di **7 macro-competenze chiave** che i manager delle aziende dovrebbero sviluppare e/o rafforzare nell'ottica di guidare le rispettive organizzazioni in direzione della sostenibilità:

1. **Pensiero strategico e governance;**
2. **Comunicazione efficace;**
3. **Ascolto attivo;**
4. **Change management;**
5. **Talent retention;**
6. **Leadership inclusiva e trasformativa;**
7. **Innovazione e miglioramento continuo.**

Ogni macro-competenza accorpa sottoinsiemi di competenze specifiche di carattere strategico, per ciascuna delle quali sono stati individuati i profili manageriali più pertinenti. Uno degli aspetti più interessanti è dato da quelle competenze specifiche che si suppone - e si auspica - che tutti i manager acquisiscano, allo scopo di rafforzare trasversalmente il mindset. Nello specifico:

- a. Considerare gli SDGs (Obiettivi di sviluppo sostenibile) di Agenda 2030 come guida per il futuro dell'azienda;
- b. interpretare i dati in modo adeguato per una comunicazione più efficace alle altre funzioni aziendali nell'ottica di elaborare una visione integrata e organica;
- c. Comprendere l'utilità del Report di sostenibilità per la redazione quotidiana con gli Stakeholder di riferimento;
- d. Ascoltare le risorse umane che compongono il proprio team, stimolandone l'emersione di bisogni specifici, cui cercare di offrire adeguate risposte;
- e. Creare un ambiente di lavoro sano e vivibile;
- f. Acquisire una visione trasversale dell'azienda, comprendendone le dinamiche in maniera organica e familiarizzando con le diverse aree presenti in impresa;

- g. Sviluppare sensibilità ed un atteggiamento di curiosità nei confronti delle tematiche legate alla sostenibilità;
- h. Conoscere Norme e certificazioni varie e pertinenti, previste da enti di normazione a livello internazionale;
- i. Sviluppare una Cultura del dato e della misurazione nell'ottica di prendere le decisioni in maniera consapevole;
- j. Impostare un sistema di monitoraggio basato su KPI specifici per valutare le performance di sostenibilità;
- k. Padroneggiare strumenti di misurazione e controllo nella gestione della relazione con gli Stakeholders di riferimento.

Infine, la ricerca ha messo in evidenza che, in genere, sono le imprese di dimensioni medio-grandi a potersi strutturare per prevedere al proprio interno una figura di “**Manager della Sostenibilità**” o “**Sustainability manager**”. Un efficace modello organizzativo per la sostenibilità dovrebbe prevedere che tutte le realtà di qualunque dimensione si attrezzino, ancora una volta, nell'ottica di rafforzare trasversalmente il mindset fra tutte le figure del management, propagandosi ad ogni livello dell'organizzazione, adottando, quindi, un modello flessibile di gestione delle attività legate alla sostenibilità sociale.



Introduzione

La **sostenibilità sociale** è uno dei tre caposaldi dello sviluppo sostenibile, accanto alla sostenibilità economica e ambientale. Eppure, se è vero che le tre dimensioni sono tra loro collegate, quella sociale rappresenta il sostegno fondamentale dell'infrastruttura generale della sostenibilità. L'Agenda 2030 delle Nazioni Unite ha stabilito obiettivi universali, ambiziosi, globali, indivisibili e interconnessi, mirati a sradicare la povertà, combattere le disuguaglianze e le discriminazioni crescenti, promuovere la prosperità, sostenibilità, responsabilità ambientale, inclusione sociale, uguaglianza di genere e rispetto per i diritti umani, garantendo la coesione economica, sociale e territoriale e rafforzando la pace e la sicurezza.

Non si può dare una vera sostenibilità economica e ambientale se non si mira anche al raggiungimento della sostenibilità sociale. Di conseguenza, i governi, le organizzazioni e le imprese a livello globale si stanno muovendo per cercare di raggiungere questi obiettivi, nel tentativo di proseguire lungo il cammino della prosperità economica, ma conformandosi a pratiche più eque e rispettose, dell'ambiente così come degli esseri umani, con l'obiettivo di ottenere condizioni di lavoro dignitose, uguaglianza di genere, pari, equa e adeguata retribuzione e l'eradicazione della discriminazione e della povertà. Una recente ricerca, sviluppata da Fondazione Nord Est (FNEst) per conto di Proetica (l'associazione fondata nel 2004 da Unindustria Treviso - oggi Confindustria Veneto Est) e dall'Ordine dei Commercialisti e degli Esperti Contabili di Treviso al fine di promuovere la cultura della responsabilità sociale d'impresa nel territorio, presentata in occasione della seconda edizione de "La Settimana della Sostenibilità" organizzata da Confindustria Veneto EST nel giugno 2023, evidenzia che più della metà (56,9%) delle imprese manifatturiere del Nord Italia racconta il proprio impegno per la sostenibilità nel proprio sito web.

In un contesto globale così animato dalla spinta verso la sostenibilità – rispetto a cui, invero, molti passi debbono ancora essere compiuti – il progetto **MANAGER4PEOPLE** è stato pensato e realizzato per rispondere a un duplice obiettivo: verificare il livello di consapevolezza delle imprese trevigiane sul tema della sostenibilità sociale e individuare buone pratiche e linee guida per lo sviluppo di nuove figure manageriali con competenze che le

aiutino a introdurre modelli di business sostenibili nelle rispettive realtà. Il progetto esecutivo è stato presentato a Fondirigenti nella seconda metà del 2023, da Federmanager Treviso e Belluno e Confindustria Veneto Est. Le diverse attività progettuali sono state quindi realizzate nel primo semestre del 2024.

Per raggiungere gli obiettivi prefissi, nel disegno del progetto si è scelto di combinare tre metodologie di indagine diverse. La prima si è basata sulla tecnica del "machine learning" (detta anche "text mining"), attraverso la quale, grazie all'utilizzo di un software, è stato possibile raggiungere una ingente quantità di siti web aziendali, scandagliarne i contenuti presenti ed estrarne un'ampissima moltitudine di informazioni. Si tratta di una tecnica di ricerca per sua natura non intrusiva, "economica" e altamente efficiente dal punto di vista del target raggiunto, che rende possibile l'acquisizione in maniera simultanea di una mole enorme di dati. Sono stati monitorati i siti web di 1375 imprese nella provincia di Treviso. Il ricorso a questo tipo di metodologia è stato motivato dall'esigenza di comprendere con quale intensità le singole aziende parlano di sostenibilità sociale attraverso i rispettivi siti web. Sono proprio le aziende, per ciò stesso, a decidere quali informazioni fornire – e quali no – per raccontare il rispettivo impegno sulla sostenibilità.

Allo scopo di integrare questo genere di informazioni, il secondo step dell'indagine è consistito nella somministrazione di un questionario strutturato allo stesso universo di imprese trevigiane (1375), 151 delle quali hanno risposto. Il ricorso a questa tecnica è stato motivato prevalentemente dall'obiettivo di individuare il loro livello di consapevolezza rispetto al tema della sostenibilità sociale declinato secondo otto dimensioni considerate cruciali (riportate nella tabella 1), riconducibili a quattro macro-ambiti. Tale struttura risponde alla necessità di sondare le questioni che la letteratura scientifica esistente sull'argomento (si veda la bibliografia) individua come centrali nei processi di diffusione dei sistemi di sostenibilità sociale nelle organizzazioni.

Tab. 1 - La struttura del questionario, macro-ambiti e dimensioni indagate

Macro-ambito	Dimensione
Sostenibilità lungo le catene del valore	Clienti
	Fornitori
Organizzazione interna all'azienda	Dipendenti
	Organizzazioni per la sostenibilità
	Strumenti di misurazione, controllo e comunicazione
	Motivi che frenano l'adozione di azioni per la sostenibilità sociale
Rapporti esterni	Comunità locale e territorio
Uno sguardo al futuro	Investimenti per il miglioramento (della sostenibilità sociale)

Infine, la metodologia dei focus group (che hanno assunto la forma di **laboratori manageriali**) è stata, invece, introdotta al fine di individuare buone pratiche e linee guida per lo sviluppo di nuove figure manageriali attraverso il confronto diretto e lo scambio fra manager impegnati in analoghe attività. I cinque laboratori hanno visto protagonisti diversi gruppi di manager, invitati in base alle funzioni presidiate nelle rispettive realtà, che, sotto la guida sapiente di un esperto, sono stati stimolati a riflettere sulle criticità da essi riscontrate nella quotidiana attività ma anche ad esporre “buone pratiche” per una gestione sostenibile del loro business.

In particolare, un laboratorio manageriale è stato dedicato al tema della **“Supply chain sustainability”** affinché si indagasse la questione della sostenibilità lungo le catene del valore. gli altri quattro laboratori hanno fatto riferimento, invece, alle diverse dimensioni attraverso cui la sostenibilità sociale può esercitare un impatto sull'organizzazione interna dell'azienda. nel dettaglio, due incontri sono stati dedicati ai rapporti con i dipendenti (**“Employer branding sustainability”** e **“Diversity management”**) e due agli strumenti di misurazione, controllo e comunicazione (il laboratorio sulla **“Relazione fra il Modello operativo 231 e i fattori ESG”** e quello sul tema del **“Sustainability reporting”**). Al macro-ambito della **proiezione futura** è stato dedicato un approfondimento trasversale in ognuno degli incontri.

Ai cinque laboratori manageriali hanno partecipato complessivamente 64 manager in rappresentanza di 32 aziende. Le diverse fasi della ricerca, combinate insieme, hanno fornito un quadro molto composito ma organico che ha permesso di estrapolare una serie di informazioni, scandagliando le quali è stato possibile stilare **linee guida**, delineare **profili professionali** e competenze manageriali e, soprattutto, costruire un **modello organizzativo per la sostenibilità aziendale** che contenga tutti questi elementi. Con questo **report finale della ricerca** si intende pertanto mettere a disposizione di ogni manager aziendale tutti questi elementi affinché possano rappresentare prima uno spunto/stimolo e poi una guida nell'ambito di un percorso della sostenibilità sociale all'interno della propria organizzazione.



1. Il modello organizzativo per la sostenibilità

1.1 Quadro e finalità

La **costruzione di un modello organizzativo** per la sostenibilità aziendale implica l'integrazione di principi di sostenibilità in tutte le funzioni aziendali, creando una struttura che supporti e promuova pratiche sostenibili. La chiave del successo è l'integrazione della sostenibilità nella cultura aziendale, la definizione di obiettivi chiari, il monitoraggio costante delle performance e l'innovazione continua. Questo **Report finale della ricerca** è stato concepito allo scopo di delineare una proposta di **Modello Organizzativo per lo sviluppo manageriale e sostenibile delle aziende**, che abbia un impatto positivo sulla collettività. Verranno presentate linee guida per figure professionali contenenti due ordini di output:

- le implicazioni organizzative per le imprese che intendono strutturarsi in ottica di sostenibilità;
- strumenti per implementarle, in modo tale che siano funzionali a coniugare sostenibilità, strategie ESG, inclusione, coesione e sviluppo, affinché le imprese diventino parte attiva nella responsabilità sociale e nel raggiungimento benefici collettivi creando valore condiviso a lungo termine.

Il **modello** fornisce anche strumenti, framework, linguaggi utili ai manager per:

- comprendere i trend emergenti (criticità e opportunità), attraverso l'analisi dell'ambiente su cui opera la propria impresa;
- identificare il proprio modello di business sostenibile e i benefici sociali;
- incorporare la sostenibilità nelle strategie aziendali;
- individuare le pratiche più efficaci con cui poter sviluppare competenze innovative e rafforzare le capacità manageriali;
- impostare una road map orientata alla sostenibilità (da AS IS a TO BE) per analizzare l'impatto sociale della propria azienda, i gap esistenti, bisogni emergenti e i possibili sviluppi

per rendere le azioni aziendali sostenibili nel tempo anche in ottica di percorso per diventare società benefit;

- diffondere all'interno delle imprese e nel territorio una cultura della sostenibilità.

Il Report illustrerà inoltre il modello descrivendone:

- le finalità, le caratteristiche e il funzionamento;
- le modalità di diffusione e utilizzo da parte di imprese, dirigenti e da parte di altri eventuali target;
- le modalità per una replicabilità dello stesso in altri contesti/territori.

Questa sezione che definisce il modello sarà strutturata attorno alle diverse macro-tematiche affrontate sia nei **laboratori manageriali**, sia nell'attività di somministrazione della **survey**. Infine, verrà delineato il profilo del manager della sostenibilità, con l'indicazione del set di competenze da sviluppare allo scopo di rendere efficiente, snella e sostenibile l'impresa in cui lavora. L'introduzione in azienda di un siffatto modello organizzativo intende perseguire il raggiungimento delle seguenti finalità:

- promuovere la crescita manageriale e la cultura della sostenibilità con particolare riferimento a contesti di PMI;
- fornire ai manager e alle Risorse Umane aziendali in senso più ampio gli strumenti e le competenze necessarie per implementare pratiche di gestione sostenibili;
- creare una rete di imprese impegnate nello sviluppo sostenibile. La rete fornirà un'occasione per condividere esperienze e buone pratiche;
- favorire la collaborazione tra le imprese e gli stakeholder del territorio.

1.2 Caratteristiche

Il framework organizzativo è pensato per annoverare le seguenti **caratteristiche**:

- **modello partecipativo e collaborativo:** la sua elaborazione ha coinvolto attivamente le imprese e i loro manager
- **focus pratico e operativo:** il modello si concentra sul fornire alle imprese e ai loro manager strumenti e competenze concrete per implementare pratiche di gestione sostenibili
- **flessibilità e adattabilità:** il modello è progettato per essere flessibile e adattabile alle esigenze specifiche delle diverse imprese, anche PMI. È sviluppato prendendo spunto da alcune **buone pratiche** delle aziende partecipanti all’Iniziativa Strategica, potenzialmente replicabili.

A livello di organizzazione interna delle imprese, il modello organizzativo per lo sviluppo manageriale e sostenibile delle aziende avrà un impatto sulle diverse dimensioni illustrate di seguito.

A. Leadership e Governance: il commitment degli organi direzionali è fondamentale per il successo del modello. Diventa cruciale definire la Visione dell’impresa e gli Obiettivi che essa intende perseguire. Occorrerà articolare una chiara visione della sostenibilità che rifletta i valori fondamentali dell’azienda e le sue aspirazioni a lungo termine. Visione e valori declinati secondo i principi della sostenibilità sociale (ma anche ambientale e di governance) diventeranno la bussola che guiderà l’azione delle imprese, a partire dalla pratica dell’employer branding per estendersi alle altre attività quali il rapporto con clienti, fornitori e, in generale, stakeholders e la relazione rispetto al contesto istituzionale e territoriale in cui opera

B. Struttura Operativa: definizione di un team sostenibilità e/o individuazione di una figura chiave (Sustainability o CSR Manager) che si occupi a tutto tondo dei temi di sostenibilità, facendo da riferimento e da stimolo per tutte le figure aziendali e sia in grado di rappresentare l’azienda nella relazione con gli stakeholders. Questo aspetto è stato approfondito durante i diversi step della ricerca per comprendere se esista un **modello organizzativo univoco** che prescindendo dalla configurazione di ciascuna impresa oppure se non sia più opportuno fare riferimento ad un **modello più flessibile**, che sia in grado di adattarsi alle caratteristiche delle singole realtà, come ad esempio le dimensioni. L’elaborazione dei dati della survey e l’incrocio con le informazioni acquisite nei cinque laboratori hanno permesso di validare quest’ultima

ipotesi. Per sostanziare questo approccio, può essere utile partire da un dato emerso con la somministrazione dei questionari. Soltanto 41 imprese sulle 151 sondate (il 27,2%) dichiara di annoverare all’interno della propria organizzazione un **responsabile per la gestione della sostenibilità**. In otto di esse (appena un quinto della totalità dei casi) tale figura è dedicata esclusivamente a quest’attività, con una prevalenza di aziende di grandi dimensioni. Considerando le caratteristiche del tessuto imprenditoriale trevigiano, composto prevalentemente da imprese medie e piccole, queste finiscono per organizzare le attività e le azioni legate alla sostenibilità coinvolgendo diversi e distinti livelli aziendali. In tal modo, evitano di accentrarle in un unico fulcro, con l’effetto allo stesso tempo di rendere diffuse le competenze, nell’ottica di **rafforzare trasversalmente il mindset di tutta l’organizzazione**.

L’ipotesi del **modello flessibile** di organizzazione e gestione delle attività legate alla sostenibilità sociale delle imprese - ma potremmo facilmente estendere lo schema anche alle dimensioni ambientale e di governance - è avvalorata anche dal confronto con i diversi gruppi di dirigenti che hanno preso parte ai cinque laboratori manageriali. Dalle testimonianze che ognuno dei manager coinvolti ha portato, dalle descrizioni delle attività che vengono svolte in azienda, dalle buone pratiche riportate e dalle stesse difficoltà incontrate, è emerso che diverse imprese partecipanti si stanno già strutturando per organizzare le attività in maniera trasversale, coinvolgendo i vari livelli che possono, ciascuno per le proprie competenze al fine di contribuire a tracciare e realizzare il percorso della sostenibilità. In diversi laboratori, e quindi con l’attenzione rivolta ad ambiti differenti, si è fatto cenno a più riprese a questo schema, e in particolare:

- all’idea di agevolare quella che è la comunicazione interdipartimentale, specialmente al fine duplice di raccontare l’impegno aziendale in ambito di Sviluppo Sostenibile e strutturare un piano di comunicazione interna (per favorire retention) ed esterna (per favorire attraction). La comunicazione interdipartimentale diventa fondamentale anche perché agevola lo scambio di dati e informazioni utili per la redazione del report di sostenibilità;
- al concetto di raccordare diverse aree aziendali con l’area del Marketing e della Comunicazione, al fine di contribuire a sviluppare un contatto diretto e trasparente fra cliente e fornitore in una logica di collaborazione e di definizione di obiettivi comuni verso uno Sviluppo Sostenibile. Tale aspetto diventa prioritario nella gestione di una supply

chain sostenibile nella misura in cui sensibilizza gli stakeholder rispetto agli obiettivi aziendali da perseguire e contribuisce a diffondere una cultura della sostenibilità non appiattita al solo rispetto delle regole di salute e sicurezza dei lavoratori;

- al coinvolgimento attivo di varie figure con un approccio bottom up. Ad esempio, allo scopo di realizzare il report di sostenibilità, è stata sottolineata l'importanza fondamentale del coinvolgimento dei process e dei data owner, nell'attività di reperimento e raccolta dei dati, anche bypassando il CFO. Quest'ultimo, infatti, pur avendo il controllo totale dei dati, non si occupa della loro gestione. L'individuazione precisa di questa figura richiede un'attenzione particolare per evitare di ottenere misure non corrette o non adeguate. Ad ogni modo, comunicare e condividere i dati con l'intera organizzazione contribuisce a far lavorare l'azienda in ottica di miglioramento continuo e di stimolo all'impegno di tutti;
- alla creazione di gruppi misti e trasversali alle aree, ancora una volta nell'ottica di una collaborazione congiunta alla rendicontazione di sostenibilità. Infatti, la messa in comune di competenze di figure diverse - come la direzione risorse umane, la direzione marketing e comunicazione, l'amministrazione, la direzione ambiente e sicurezza - costituisce un elemento decisivo ad una raccolta organica e complementare dei dati.

La trasversale convergenza fra i diversi gruppi di manager che è emersa attorno a questo schema flessibile non ha comunque fatto venir meno la centralità che può rivestire la figura del Quality Manager nell'attività di raccolta dei dati, specialmente in assenza di una figura specifica di CSR/Sustainability Manager. Il Quality Manager, spesso, possiede infatti le competenze trasversali e di controllo dei dati, utili a interpretarli e utilizzarli in maniera strategica, nonché della capacità di interloquire in maniera critica con i colleghi che poi dovranno contribuire alla progettazione e alla redazione del report di sostenibilità. Le realtà più grosse sotto un profilo dimensionale beneficeranno di un valore aggiunto nel momento in cui struttureranno il lavoro attorno ad una figura e ciò avverrà nell'ottica di agevolare processi per loro stessa natura più complessi. Tuttavia, tale figura non accentrerà in sé le funzioni e le competenze ma agirà in maniera corale, funzionale alla diffusione di un mindset a livello manageriale.

C. Integrazione Funzionale: in cui è fondamentale l'individuazione di dipartimenti chiave da coinvolgere. Come già sottolineato, l'attività svolta all'interno dei laboratori manageriali ha permesso di evidenziare i

vantaggi prodotti dall'integrazione fra dipartimenti, dall'attivazione di forme più strette di collaborazione fra uffici, dall'agevolazione di scambi più fluidi e strutturati tra aree funzionali. Lo spirito di questa evoluzione nel modello organizzativo aziendale è quello dell'integrazione delle competenze, della diffusione a tutti i livelli aziendali della cultura della sostenibilità, di una maggiore accessibilità di dati e informazioni al fine di predisporre il report di sostenibilità. A titolo di esempio, si citano i seguenti dipartimenti chiave e, per ciascuno di essi, la mission in tema di sostenibilità:

- **Ricerca e Sviluppo:** integrazione della sostenibilità nello sviluppo di nuovi prodotti e processi
- **Produzione:** implementazione di pratiche di produzione sostenibile e riduzione degli sprechi
- **Procurement:** gestione sostenibile della catena di fornitura, inclusa l'adozione di criteri etici per i fornitori
- **Marketing:** promozione dei prodotti sostenibili e educazione dei consumatori sui benefici della sostenibilità
- **Finanza:** monitoraggio dei rischi e delle opportunità legate alla sostenibilità e integrazione dei criteri ESG (Environmental, Social, Governance) nelle decisioni di investimenti
- **Risorse Umane:** formazione dei dipendenti a tutti i livelli.

1.3 Implicazioni organizzative

Incrociando i dati emersi nei diversi **laboratori manageriali** con quelli delle relative sezioni tematiche presenti nella Survey, due temi a livello organizzativo, emergono in maniera preponderante: quello del coinvolgimento e quello della comunicazione.

Nelle tabelle che seguono vengono sintetizzate le diverse implicazioni organizzative che un ideale **modello organizzativo per la sostenibilità** dovrebbe prevedere, in relazione ai principali profili manageriali che direttamente o indirettamente vengono toccati dal tema della sostenibilità sociale e alle azioni necessarie per orientare l'organizzazione verso un percorso di sostenibilità che renda il business più sostenibile.

Tab. 2 - Laboratorio attrazione e fidelizzazione (16 gennaio 2024)

Principali profili manageriali interessati	Attività/azioni verso la sostenibilità	Implicazioni organizzative
HR Manager Capi Area Responsabili di funzione	Coinvolgere i colleghi creando “obiettivi condivisi” allo scopo di rafforzare il senso di appartenenza all’azienda.	Dedicare dei momenti di condivisione degli obiettivi, valutazione degli stessi e di “celebrazione” dei risultati raggiunti. Pensare a momenti, non strutturati, per favorire la conoscenza tra colleghi, anche su aspetti extra lavorativi.
	Raccogliere fabbisogni formativi da tradurre in percorsi di formazione. Organizzare corsi di formazione in linea con i fabbisogni e i desiderata rilevati.	Sviluppare partenariati con strutture formative e Business School del Territorio. Strutturare Academy interne.
	Valorizzare il work/life balance.	Ripensare l’organizzazione interna (es. orari/giornate di lavoro, disconnessione, permessi, ecc.) garantendo gli obiettivi di business e tenendo conto delle esigenze (di vita) emerse dai collaboratori.
	Creare un ambiente di lavoro sano e vivibile.	Definire spazi attrezzati per pause pranzo/ricreative. Definire accordi con palestre/ associazioni sportive del territorio. Curare la scelta di partner ingaggiati per la gestione di eventuali mense aziendali, considerando anche aspetti che favoriscano un menù sano, variegato e che tenga conto delle possibili differenze, anche culturali, all’interno dell’organizzazione. Curare, se possibile, degli spazi verdi in prossimità delle sedi aziendali.
HR Manager Responsabili Marketing	Personalizzare le iniziative di welfare.	Effettuare scelte basate sull’ascolto, favorendo la soddisfazione dei bisogni manifestati (es. gestione figli, servizi di cura, tempo libero, buoni spesa, ecc.). Attivare, specie in fase di introduzione, momenti dedicati a supportare i collaboratori, nella comprensione e nell’utilizzo dei servizi messi a disposizione. Individuare partner territoriali in grado di offrire una vasta gamma di servizi.
Responsabili marketing Responsabile commerciale HR Manager	Gestire occasioni di promozione della cultura (anche aziendale).	Sviluppare collaborazione con: <ul style="list-style-type: none"> • istituzioni culturali del territorio, favorendo la partecipazione a eventi/ convegni in linea col business aziendale. • scuole del territorio per favorire il racconto di ciò che si fa in azienda, attraverso incontri e visite aziendali.

Principali profili manageriali interessati	Attività/azioni verso la sostenibilità	Implicazioni organizzative
Manager degli acquisti Responsabili Supply chain Responsabili controllo qualità - Quality manager Sustainability & Grant Manager Event manager HR Manager Responsabili Marketing	<p>Comunicare efficacemente con i propri stakeholders rispetto a obiettivi e pratiche di responsabilità sociale.</p> <p>Contribuire a sviluppare un contatto diretto e trasparente cliente-fornitore in una logica di collaborazione e definizione di obiettivi comuni verso uno Sviluppo Sostenibile.</p>	<p>Organizzazione di momenti formativi/informativi anche brevi che coinvolgano tutte le figure aziendali affinché comprendano il valore del confronto con i propri stakeholders in ottica di sviluppo Sostenibile.</p> <p>Raccordo delle diverse aree aziendali con area funzionale Comunicazione e Marketing.</p>
	<p>Stimolare nei propri fornitori “consapevolezza” e una condivisione dell’approccio, evitando di far sentire le richieste come un mero obbligo da assolvere, quanto piuttosto un nuovo modo di collaborare, tutti assieme per il bene del territorio.</p>	<p>Organizzazione di periodici eventi di comunicazione e/o di formazione dedicati ai fornitori, allo scopo di instaurare relazioni dirette in ottica di Sviluppo Sostenibile.</p> <p>Elaborazione di procedure e individuazione di adeguati strumenti (anche digitali) per valutare non solamente qualità, costi e tempistiche dei fornitori, ma anche l’approccio di ognuno in ottica di Sviluppo Sostenibile. Il tutto in una logica di accompagnamento.</p>
	<p>Applicare tecniche di operations e supply chain management, di approvvigionamento sostenibile e gestione della catena di fornitura Responsabile, includendo anche la valutazione degli aspetti sociali.</p>	<p>Predisporre codici di condotta da condividere e far sottoscrivere ai propri fornitori, includendo impegni in direzione di uno Sviluppo Sostenibile</p>
	<p>Conduzione di adeguate analisi dei rischi in relazione alle sfide poste dalle questioni sociali, specie con riferimento a fornitori operanti in Paesi con ridotta regolamentazione.</p>	<p>Organizzazione di audit periodici, almeno presso i fornitori “chiave”, con proprio personale, adeguatamente preparato.</p>
	<p>Ascoltare la comunità locale per comprenderne i bisogni e potenzialmente supportarli.</p>	<p>Organizzazione di eventi/momenti formativi per stabilire un contatto diretto la comunità locale, le società sportive, associazioni onlus, scuole del territorio.</p>
	Direttori commerciali Sales and marketing manager	<p>Leggere l’attuale approccio allo Sviluppo Sostenibile dei propri concorrenti e clienti, adattando il linguaggio e le argomentazioni.</p>
<p>Rispondere con immediatezza alle richieste di propri clienti rispetto all’approccio aziendale di Sostenibilità.</p>		<p>Individuazione di meccanismi di incentivazione e condizioni di favore per i fornitori che si adeguano agli standard di sostenibilità richiesti dall’azienda, stimolandone un cambiamento culturale.</p>

Alcune foto dell'incontro



Tab. 3 - Laboratorio Supply Chain Sustainability (30 gennaio 2024)

Principali profili manageriali interessati	Attività/azioni verso la sostenibilità	Implicazioni organizzative
<p>Manager degli acquisti</p> <p>Responsabili Supply chain</p> <p>Responsabili controllo qualità - Quality manager</p> <p>Sustainability & Grant Manager</p> <p>Event manager</p>	<p>Comunicare efficacemente con i propri stakeholders rispetto a obiettivi e pratiche di responsabilità sociale.</p> <p>Contribuire a sviluppare un contatto diretto e trasparente cliente-fornitore in una logica di collaborazione e definizione di obiettivi comuni verso uno Sviluppo Sostenibile.</p>	<p>Organizzazione di momenti formativi/informativi anche brevi che coinvolgano tutte le figure aziendali affinché comprendano il valore del confronto con i propri stakeholders in ottica di sviluppo Sostenibile.</p> <p>Raccordo delle diverse aree aziendali con area funzionale Comunicazione e Marketing.</p>
	<p>Stimolare nei propri fornitori “consapevolezza” e una condivisione dell’approccio, evitando di far sentire le richieste come un mero obbligo da assolvere, quanto piuttosto un nuovo modo di collaborare, tutti assieme per il bene del territorio.</p>	<p>Organizzazione di periodici eventi di comunicazione e/o di formazione dedicati ai fornitori, allo scopo di instaurare relazioni dirette in ottica di Sviluppo Sostenibile.</p> <p>Elaborazione di procedure e individuazione di adeguati strumenti (anche digitali) per valutare non solamente qualità, costi e tempistiche dei fornitori, ma anche l’approccio di ognuno in ottica di Sviluppo Sostenibile. Il tutto in una logica di accompagnamento.</p>
	<p>Applicare tecniche di operations e supply chain management, di approvvigionamento sostenibile e gestione della catena di fornitura Responsabile, includendo sempre la valutazione degli aspetti sociali.</p>	<p>Predisporre codici di condotta da condividere e far sottoscrivere ai propri fornitori, includendo impegni in direzione di uno Sviluppo Sostenibile.</p>
	<p>Conduzione di adeguate analisi dei rischi in relazione alle sfide poste dalle questioni sociali, specie con riferimento a fornitori operanti in Paesi con ridotta regolamentazione.</p>	<p>Organizzazione di audit periodici, presso i fornitori “chiave”, con proprio personale adeguatamente preparato.</p>
	<p>Ascoltare la comunità locale per comprenderne i bisogni e potenzialmente supportarli.</p>	<p>Organizzazione di eventi/momenti formativi per stabilire un contatto diretto la comunità locale, le società sportive, associazioni onlus, scuole del territorio.</p>
	<p>Direttori commerciali</p> <p>Sales and marketing manager</p>	<p>Leggere l’attuale approccio allo Sviluppo Sostenibile dei propri concorrenti e clienti, adattando il linguaggio e le argomentazioni.</p> <p>Rispondere con immediatezza alle richieste di propri clienti rispetto all’approccio aziendale di Sostenibilità.</p>

Alcune foto dell'incontro



The screenshot shows the LinkedIn profile for MANAGER4PEOPLE. At the top, there are navigation icons for Home, Rete (4), Lavoro, Messaggistica (2), and Notifiche (22). The profile banner features logos for FEDERMANAGER TREVISO E BELLUNO, fondirigenti, and UNIS&F, along with the text "MANAGER PER LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE". Below the banner, the profile name "MANAGER4PEOPLE" is displayed, followed by the tagline "Manager per la Sostenibilità Sociale" and details: "Coaching e formazione professionale · Treviso, Treviso · 285 follower · 0-1 dipendenti". A section indicates "Monica e altri 6 collegamenti seguono questa pagina" with buttons for "+ Segui" and "Invia messaggio". The navigation menu includes "Home", "Chi siamo", "Post", "Lavoro", and "Persone".

Panoramica

MANAGER4PEOPLE è un progetto sostenuto da FONDIRIGENTI e realizzato da UNIS&F, ente di formazione di Confindustria Veneto Est, e FEDERMANAGER TREVISO E BELLUNO, associazione dei dirigenti delle aziende industriali delle due province.

Il progetto si pone il duplice obiettivo di verificare il livello di consapevolezza delle imprese trevigiane sul tema della sostenibilità sociale e di individuare buone pratiche e linee guida per lo sviluppo di nuove figure manageriali e modelli di business sostenibili.

Il progetto prevede tre step:

- Survey e attività di NLP (Natural Language Processing)
- Focus Group Tematici (Laboratori Manageriali)
- Elaborazione di modello organizzativo

MANAGER4PEOPLE è una iniziativa strategica che ha l'obiettivo di analizzare le condizioni utili a promuovere l'innovazione e la crescita della dotazione manageriale delle imprese, specie di quelle di piccole e medie dimensioni.

Iniziativa Strategica IS_MANAGER DELLA SOSTENIBILITA'-2023 (CIG 9976819B7B)

Sito Web
<https://unisef.it/finanziamenti/fondirigenti/manager4people>



Tab. 4 - Laboratorio Modello Organizzativo 231 e fattori ESG (12 febbraio 2024)

Principali profili manageriali interessati	Attività/azioni verso la sostenibilità	Implicazioni organizzative
<p>Manager Affari legali</p> <p>Chief Commercial Officer (CCO) - Direttore Commerciale</p> <p>Quality & Purchasing Manager</p> <p>Internal Auditor</p> <p>HR Manager</p> <p>R&D Manager</p> <p>Marketing Manager</p>	<p>Individuare, analizzare, misurare e trattare il rischio di commissione di illeciti, anche in relazione a tematiche ESG, coinvolgendo le varie funzioni aziendali in tutte le fasi del processo di introduzione del modello.</p>	<p>Attivare efficaci canali di comunicazione interdipartimentali.</p> <p>Dotarsi di un Modello 231 funzionante, garantendo un'adeguata formazione interna, che contribuisca a creare e promuovere una cultura d'impresa dell'etica e della legalità, attenta ai rischi penali e conseguente ingaggio.</p> <p>Dotarsi di un canale di segnalazione - whistleblowing.</p>
	<p>Gestire flussi di informazione periodici e ben funzionanti da e verso l'ODV, anche attraverso informatizzazione degli stessi.</p>	<p>Strutturare processi organizzativi, anche di gestione documentale, che favoriscano il fluire delle informazioni.</p> <p>Interfacciarsi con IT Manager per garantire adeguati strumenti che consentano una gestione efficiente dei flussi.</p> <p>Dotarsi di un Organismo di Vigilanza (con membri esterni o interni: in tal caso si parla di "soluzione mista"). In caso di soli membri esterni, strutturare una connessione forte col Segretario interno, che favorisca un confronto costante.</p>

Alcune foto dell'incontro


Tab. 5 - Laboratorio Diversity Management (27 febbraio 2024)

Principali profili manageriali interessati	Attività/azioni verso la sostenibilità	Implicazioni organizzative
<p style="text-align: center;"> HR Manager Capi Area Responsabili di funzione Diversity & Inclusion Manager </p>	<p>Ascoltare le persone che compongono l'organizzazione stimolandone l'emersione di bisogni specifici, cui cercare di offrire adeguate risposte.</p> <p>Riconoscere e armonizzare le peculiarità delle singole risorse, cercando di trarre il meglio dal loro potenziale.</p> <p>Definire politiche di inclusione e valorizzazione delle diversità, considerando anche temi che stanno assumendo sempre maggior rilevanza quali il binarismo maschile-femminile.</p>	<p>Pensare al coinvolgimento/inserimento di figure preparate alla gestione delle diversità, con sensibilità e competenze specifiche (di carattere psicologico, sociologico, antropologico).</p> <p>Organizzazione di percorsi formativi/informativi aziendali aperti a tutti, per stimolare una sensibilità diffusa rispetto al valore delle diversità (a 360°).</p> <p>Individuare strumenti e opportunità di "attraction" per attrarre in azienda nuove risorse (giovani e non), anche attraverso la strutturazione di campagne di comunicazione mirate.</p> <p>Favorire e accompagnare la composizione di gruppi di lavoro misti (per genere, età, cultura).</p> <p>Favorire e accompagnare iniziative di Reverse Mentoring, anche su aspetti quali l'utilizzo del digitale.</p> <p>Favorire l'adozione di una flessibilità oraria e forme strutturate e stabili di smartworking, garantendo comunque efficacia di azione rispetto all'organizzazione e ai suoi obiettivi di business.</p> <p>Valutare l'adozione di strumenti quali Certificazione Family Audit, UNI PdR 125, SA 8000 in ottica di costante mappatura della realtà aziendale e di miglioramento continuo.</p> <p>Individuare compiti e mansioni per figure con disabilità, consone alla situazione personale e nell'ottica di valorizzarne il potenziale.</p> <p>Dedicare spazi interni (locali, stanze) alla preghiera.</p> <p>Adattare gli orari lavorativi tenendo in considerazione la necessità di avere dei momenti dedicati alla preghiera o all'espletamento di altre pratiche religiose, senza contrastare l'organizzazione interna.</p> <p>Tener conto delle specificità culturali e religiose delle risorse presenti in azienda, dedicando ad es. spazi interni (locali, stanze) alla preghiera o modificando gli orari per favorirla.</p> <p>Includere nei menu delle mense aziendali piatti che tengano conto delle diversità presenti in azienda.</p>

Principali profili manageriali interessati	Attività/azioni verso la sostenibilità	Implicazioni organizzative
		<p>Strutturare piani di crescita, formazione, affiancamento HR.</p> <p>Gestire positivamente la maternità favorendo, laddove vissuti positivamente, momenti di contatto durante il periodo di astensione e percorsi di accompagnamento e supporto nel momento di rientro al lavoro.</p>

Alcune foto dell'incontro



Tab. 6 - Laboratorio report di sostenibilità (19 marzo 2024)

Principali profili manageriali interessati	Attività/azioni verso la sostenibilità	Implicazioni organizzative
<p>CSR/Sustainability Manager (figura oggi ancora poco presente nelle organizzazioni)</p> <p>Quality Manager (figura potenzialmente più vicina a quella del CSR/Sustainability Manager nelle realtà che non ne dispongono)</p>	<p>Supportare la Governance nella rilettura del business model e nella predisposizione di un Piano Strategico in ottica di Sviluppo Sostenibile.</p> <p>Essere catalizzatore e attivatore di tutti i membri dell'organizzazione rispetto ad un concetto di Sviluppo Sostenibile rapportato alla propria organizzazione.</p> <p>Identificare, monitorare e valutare gli impatti e i rischi socio-ambientali del business.</p> <p>Comunicare e condividere i dati con l'intera Organizzazione in ottica di miglioramento continuo e di stimolo all'impegno di tutti.</p> <p>Comunicare e condividere il risultato del Report con gli Stakeholder esterni.</p> <p>Sviluppare sensibilità ed un atteggiamento di curiosità nei confronti delle tematiche legate alla sostenibilità.</p>	<p>Prevedere l'organizzazione di momenti informativi/formativi per ingaggiare la popolazione aziendale rispetto ai temi dello Sviluppo Sostenibile, compreso un momento per presentare e spiegare il report di sostenibilità annuale.</p> <p>Strutturarsi in modo da agevolare le comunicazioni interdipartimentali per lo scambio di dati e informazioni.</p> <p>Individuare gli owner dei dati coinvolgendoli attivamente nel reperimento delle informazioni utili alla creazione del report di Sostenibilità.</p> <p>Selezionare eventuali strumenti che facilitino la raccolta di dati e informazioni.</p> <p>Individuare strumenti che consentano un reale coinvolgimento di tutti gli Stakeholders (interni ed esterni) - inclusa la Comunità locale e il territorio nella raccolta dei temi materiali.</p> <p>Creare gruppi misti / trasversali alle aree /uffici per lavorare alla rendicontazione di sostenibilità.</p>
<p>Direttore Comunicazione</p> <p>QHSE Manager</p> <p>R&D Manager</p> <p>HR Manager</p> <p>Internal Auditor</p> <p>Direttore Marketing</p> <p>CFO</p> <p>Direttore Acquisti</p>	<p>Familiarizzare con le diverse aree dell'impresa per acquisire una visione trasversale dell'azienda e comprenderne le dinamiche in maniera organica.</p> <p>Collaborare con colleghi di altre aree/ funzioni alla redazione del report di sostenibilità.</p> <p>Comprendere l'utilità dello strumento Report di Sostenibilità per la relazione quotidiana con gli stakeholder di proprio riferimento.</p>	<p>Considerare la possibilità di valorizzare, laddove presente, la figura del Quality Manager come punto di raccordo fra le diverse funzioni per la raccolta dei dati, in assenza di una figura specifica di CSR/Sustainability Manager.</p>

Alcune foto dell'incontro




1.4 Il coinvolgimento dei Dipendenti

La ricerca ha permesso di mettere in evidenza una serie di **buone pratiche** che possono fungere da modello di ispirazione per quelle imprese che vogliono perseguire la sostenibilità nella gestione delle risorse umane. Fra esse, innanzitutto, si segnalano l'**ascolto**, la necessità di **fornire feedback** e il **coinvolgimento**, con la creazione di "obiettivi condivisi", di delega e responsabilizzazione progressiva, anche allo scopo di rafforzare il senso di appartenenza di tutta la popolazione aziendale. L'ascolto, nelle aziende presenti, viene realizzato solitamente tramite riunioni, analisi del clima o colloqui individuali periodici. Il feedback, che sia positivo o negativo, serve a fornire una motivazione e una spiegazione, in modo da poter mostrare alla singola persona di essere stata ascoltata e che il management si farà carico dei suoi bisogni espressi.



BUONA PRATICA 1 Corsi di formazione

Molti manager dichiarano di aver organizzato **corsi di formazione** per i propri dipendenti; alcuni di essi segnalano anche la decisione di istituire delle Academy interne. Qualcuno ha avanzato anche la proposta di creare un network tra le diverse imprese in modo da potersi confrontare e condividere le best practice. Qualcun altro ha segnalato anche l'importanza dell'accompagnamento al rientro da un periodo di maternità, unito eventualmente a un supporto psicologico, in modo che le figure femminili sentano di avere un proprio ruolo e di poter dare un loro contributo nell'azienda anche a seguito del periodo di congedo. Così come, laddove gradito e in modo del tutto volontario, favorire un coinvolgimento delle dipendenti a riunioni (on line) o a momenti importanti per l'azienda (es. presentazione obiettivi/risultati) durante il periodo di astensione.



BUONA PRATICA 2 Attenzione ai giovani

Diversi partecipanti hanno segnalato l'importanza sempre più cruciale di prestare **attenzione ai giovani**, offrendo loro una vasta gamma di percorsi formativi, benefit e altro genere di attenzioni al work-life balance. Tutto ciò al duplice scopo di fidelizzare le risorse umane già acquisite e di creare attrazione per altri giovani e distinguersi dalla concorrenza per l'attenzione rivolta a nuove generazioni. È stato messo in evidenza come la formazione di un giovane è una pratica che genera valore per l'intero sistema-Paese, a dispetto dell'opinione comune, secondo cui ciò può comportare il rischio di perderlo a beneficio di altri concorrenti. Peraltro, nulla vieta che la risorsa, dopo una o più esperienze in altre realtà, possa rientrare nell'azienda in cui si trovava inizialmente per portare ulteriore valore aggiunto dato dall'esperienza acquisita altrove. Poca attenzione è invece emersa rispetto alla gestione dei lavoratori over 50, tema probabilmente ancora poco sentito, anche in ottica di integrazione tra generazioni.



BUONA PRATICA 3 Personalizzazione del welfare aziendale

Molte imprese hanno dichiarato di essersi già attivate in direzione della **personalizzazione del welfare aziendale**, cercando di tararlo sulle esigenze del singolo dipendente in maniera tale da accogliere i bisogni specifici attraverso iniziative di welfare tailor-made. Un altro tema rilevante a cui molte imprese stanno offrendo risposte concrete è quello della flessibilità oraria; una misura che, non entrando in contrasto con le esigenze organizzative interne, aumenta notevolmente il benessere aziendale e la produttività.



BUONA PRATICA 4

Benessere aziendale

Un'altra buona pratica emersa è quella legata al **tema della salute e del benessere nei luoghi di lavoro**, come la decisione da parte di un'impresa di dotare un nuovo stabilimento del sistema di riscaldamento a pavimento, o quella di organizzare dei momenti informali di aggregazione che favoriscano la conoscenza tra colleghi, magari anche con il coinvolgimento delle famiglie.



BUONA PRATICA 5

Generare retention e favorire attraction

Un'ulteriore buona pratica è la **generazione di retention interna** e di **attraction all'esterno** data dalla creazione di una cultura aziendale della sostenibilità associata però - condizione indispensabile - a un efficace piano di comunicazione interno ed esterno: se le buone pratiche, infatti, non vengono comunicate, l'azienda non è in grado di distinguersi per averle attuate. Inoltre, la diffusione della cultura, grazie alla promozione di iniziative come concerti o mostre d'arte, fa sì che si possa da un lato pubblicizzare l'azienda e dall'altro creare un senso di comunità e appartenenza tra i dipendenti.



BUONA PRATICA 6

Valorizzazione delle diversità (culturali, disabilità, di genere, intergenerazionali)

Le buone pratiche nella gestione delle risorse umane si estendono alla valorizzazione delle diversità, come il laboratorio manageriale che ha trattato questa tematica (il quarto della serie), ha permesso di evidenziare. Sotto il profilo delle **differenze culturali**, è emerso il tentativo attuato da diverse imprese di integrare nuove culture che entrano a far parte del personale dell'impresa, come ad esempio individui di fede musulmana, dedicando locali interni alla preghiera e/o modificando gli orari lavorativi per tenere in considerazione il periodo di ramadan e/o la necessità di avere dei momenti dedicati alla preghiera stessa. Storie di successo sono date da azioni realizzate nell'ottica di generare un clima aziendale positivo attraverso iniziative mirate alla valorizzazione della **disabilità**. Come emerso in occasione del primo focus group, anche nel caso della gestione delle diversità è fondamentale la capacità di **ascolto** dei bisogni e delle esigenze manifestate dal singolo in ragione delle personali specificità. Sono emersi casi di persone con disabilità inserite in reception o in produzione, dove, svolgendo attività di assemblaggio semplice ma necessario all'azienda, si sentono valorizzate come parte di un tutto.

Dal punto di vista della **diversità di genere**, la perdurante convinzione che esistano mansioni tipicamente maschili e altre tipicamente femminili è stata contrastata, in un caso, grazie all'acquisizione della Certificazione Family Audit, che va incontro alle esigenze del personale (indipendentemente dal genere) che ha carichi di cura (di figli o familiari) diversificati. Un'altra buona pratica ha riguardato la gestione positiva della maternità, l'accoglienza nei confronti della flessibilità d'orario e dei part-time, o l'accompagnamento delle neomamme nel ritorno al lavoro, valorizzandone le nuove abilità acquisite (Maternity as a Master), con momenti di coaching individuale. Quando si parla di genere, inoltre, è recente l'attenzione verso le persone che non si identificano nel binarismo maschile-femminile o che stanno effettuando una transizione dal genere assegnato loro alla nascita verso il genere al quale sentono di appartenere. Per questo sono state create le carriere alias, che consentono alle persone non binarie di poter utilizzare il nome che si è scelto al posto del nome assegnato alla nascita in tutti i documenti non ufficiali.

Per quanto riguarda l'attrazione dei **giovani** all'interno delle aziende, diverse sono le pratiche cui le imprese coinvolte nel focus group dichiarano di aver fatto ricorso. In primo luogo, raggiungerli mediante i loro canali, comunicando attraverso gli strumenti che oggi i giovani utilizzano largamente, come piattaforme social quali LinkedIn, altri social network o le bacheche universitarie, andando a cercarli (e a "stimolarli" con incontri, visite aziendali, project work) nelle università ma anche negli istituti superiori, per poter inserire ragazzi in tutte le aree organizzative. La comunicazione ritenuta più efficace è quella data dai giovani già inseriti in azienda nel momento in cui riportano le proprie personali esperienze ad altri ragazzi, fungendo da "procuratori" e coadiuvando l'azienda nella sua attività di employer branding. In alcuni casi sono stati catalogati i principali bisogni dei giovani all'interno delle imprese, in modo da poterli offrire loro già al momento dei colloqui lavorativi. Un altro tema, sdoganato specialmente in coincidenza con la pandemia da covid-19, è l'utilizzo dello smartworking, che sembra ormai essere diventato irrinunciabile. Alcune imprese lo applicano con flessibilità, a seconda delle esigenze del personale, altre lo hanno introdotto in un'unica giornata lavorativa della settimana (spesso il venerdì). In alcune realtà manifatturiere è applicato alla parte office e, per garantire equità, sono state trovate forme di compensazione con chi opera nell'ambito della produzione (es. venerdì libero o riduzione di orario tutti i giorni).

In diversi casi sono stati favoriti e finanziati dall'azienda **progetti di sviluppo e formazione continua**, unitamente a progetti che coinvolgono i manager dell'azienda sulle corrette modalità di gestione delle risorse umane, che valorizzino le diversità generazionali e la presenza in azienda di risorse appartenenti a fasce d'età anche molto distanti tra loro come under 25 e over 60.



1.5 Il coinvolgimento degli Stakeholder

Diventa fondamentale, per orientare l'organizzazione verso la sostenibilità, adottare strategie di comunicazione e coinvolgimento nel territorio di tutti gli stakeholder. La focalizzazione della survey su questo tema e l'approfondimento svolto in occasione del secondo laboratorio manageriale hanno permesso di evidenziare una serie di **buone pratiche** che verranno qui di seguito riassunte e messe a disposizione delle imprese che vogliono mirare alla sostenibilità. Il focus group, in particolare, ha consentito di far emergere in particolare due parole-chiave: **comunicazione**, intesa come la capacità di comunicare e confrontarsi con i propri **stakeholders** rispetto a obiettivi e pratiche di responsabilità sociale e per contribuire a sviluppare un contatto diretto cliente-fornitore; **trasparenza**, attraverso l'organizzazione di eventi/momenti formativi in cui possa stabilirsi un contatto diretto non solo con clienti e fornitori ma anche con la comunità locale (solo 1 su 10 delle aziende che hanno partecipato alla Survey lo attua), società sportive, associazioni onlus, scuole del territorio (un numero sempre maggiore di imprese, anche in ottica di attraction lo fa), fornendo le informazioni con onestà e garantendo supporto rispetto ai bisogni condivisi.



BUONA PRATICA 1 Approccio Capacity Building

Questo approccio si pone il fine di coinvolgere maggiormente i fornitori, creando, ad esempio, relazioni dirette, in cui i fornitori vengono sensibilizzati, formati, "portati a bordo" nel progetto sostenibilità. Tali attività di coinvolgimento possono declinarsi nell'organizzazione di eventi di comunicazione e di formazione ma anche nel proporre meccanismi di incentivo a quanti si adattano agli standard richiesti. Un approccio basato, quindi, su una logica di "capacity building" particolarmente adatta a reti di fornitura che coinvolgono imprese di medio-piccole dimensioni in cui la sensibilità ai temi della sostenibilità sociale non appaiono particolarmente sviluppate.

È considerato l'approccio che, al momento, sta portando maggiori risultati, seppur adottato da meno di un'azienda su 10 di quelle che hanno partecipato alla Survey.



BUONA PRATICA 2 Ingaggio della catena di fornitura tramite piattaforme web-based/questionari digitali

Rispetto al rapporto coi **fornitori**, alcune realtà hanno introdotto una piattaforma web based che invia ai fornitori un questionario di autovalutazione in modo tale da poterne ricavare un rating ESG, oltre alla richiesta di rating di legalità e di conformità a standard ISO. La sostenibilità sociale viene indagata mediante specifiche domande, ad esempio sulla parità di genere, sulla diversity e sulle condizioni dei lavoratori, prendendo spunto anche da quanto viene richiesto in certificazioni quali la SA8000 sulla responsabilità sociale d'impresa.

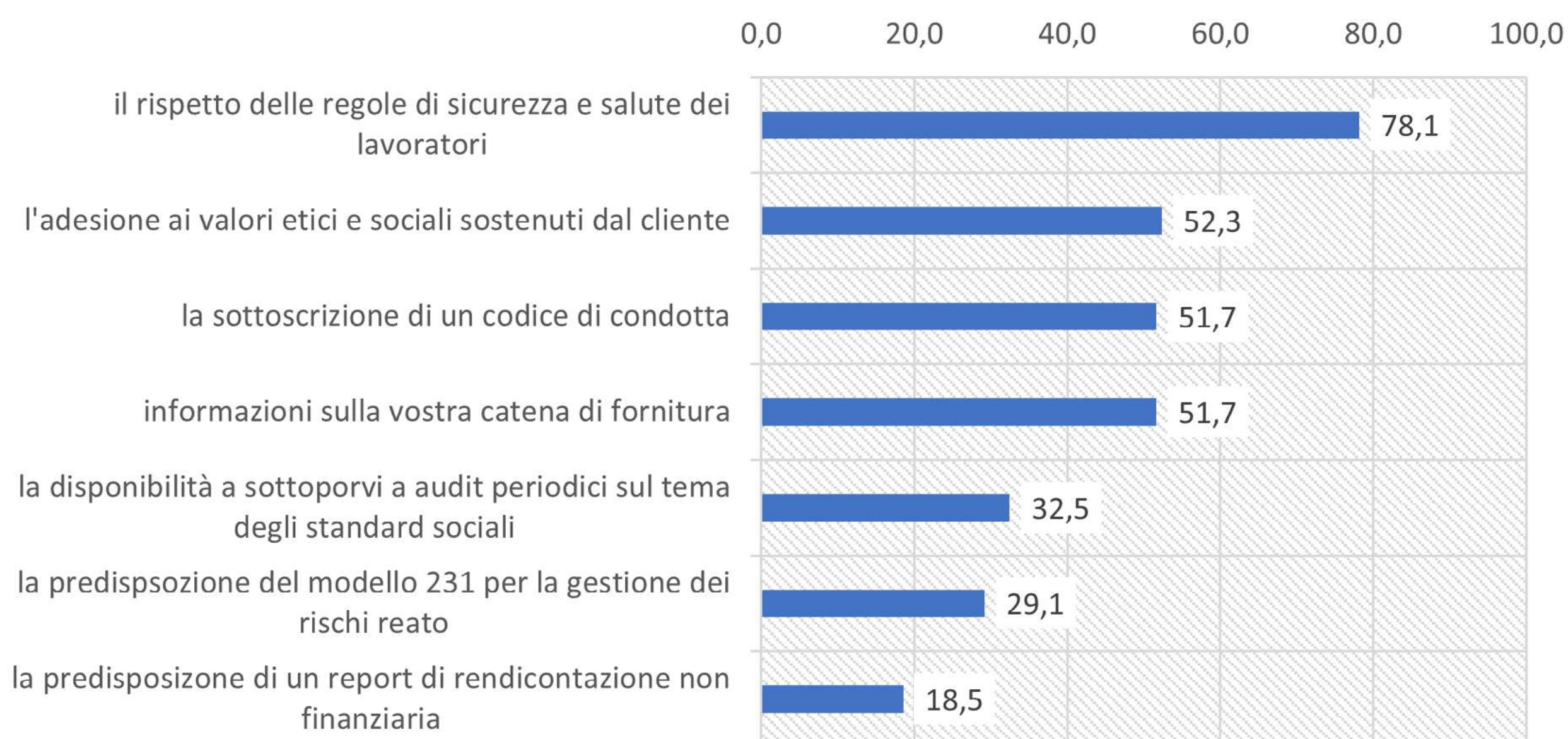
Rispetto al rapporto coi **clienti**, le imprese più strutturate già da qualche anno hanno iniziato a richiedere ai propri clienti valutazioni di sostenibilità, tramite questionari, report di sostenibilità, o possesso di certificazioni specifiche (un elemento che è stato indagato anche tramite la survey per comprenderne la portata attuale e di prospettiva nel breve termine).

È degno di menzione, ad esempio, anche l'utilizzo di piattaforme di valutazione, come EcoVadis, che diverse tra le aziende presenti al laboratorio dedicato sono state chiamate a compilare su richiesta dei rispettivi clienti, in alcuni casi anche con costi parzialmente rimborsati da questi ultimi. Da segnalare, infine, la proposta di introdurre meccanismi di incentivazione, condizioni di favore a quanti si adeguano agli standard richiesti dall'azienda, in modo tale da creare un rapporto di consolidamento nel lungo periodo, fondato sul concetto di capacity building, in cui i fornitori vengono formati e sensibilizzati.

Gli elementi acquisiti nel secondo laboratorio manageriale fanno presupporre la necessità di continuare a **investire** massicciamente nello **strumento formativo** per sensibilizzare anche i soggetti della catena di fornitura alla **cultura della sostenibilità**: adottare buone pratiche non per una mera conformità alle norme esistenti, ma per introiettare una serie di valori che spingano le imprese, tanto i fornitori quanto i clienti, ad adottare comportamenti sostenibili in virtù di una fondata convinzione e credenza in una serie di valori che facciano parte della rispettiva cultura aziendale.

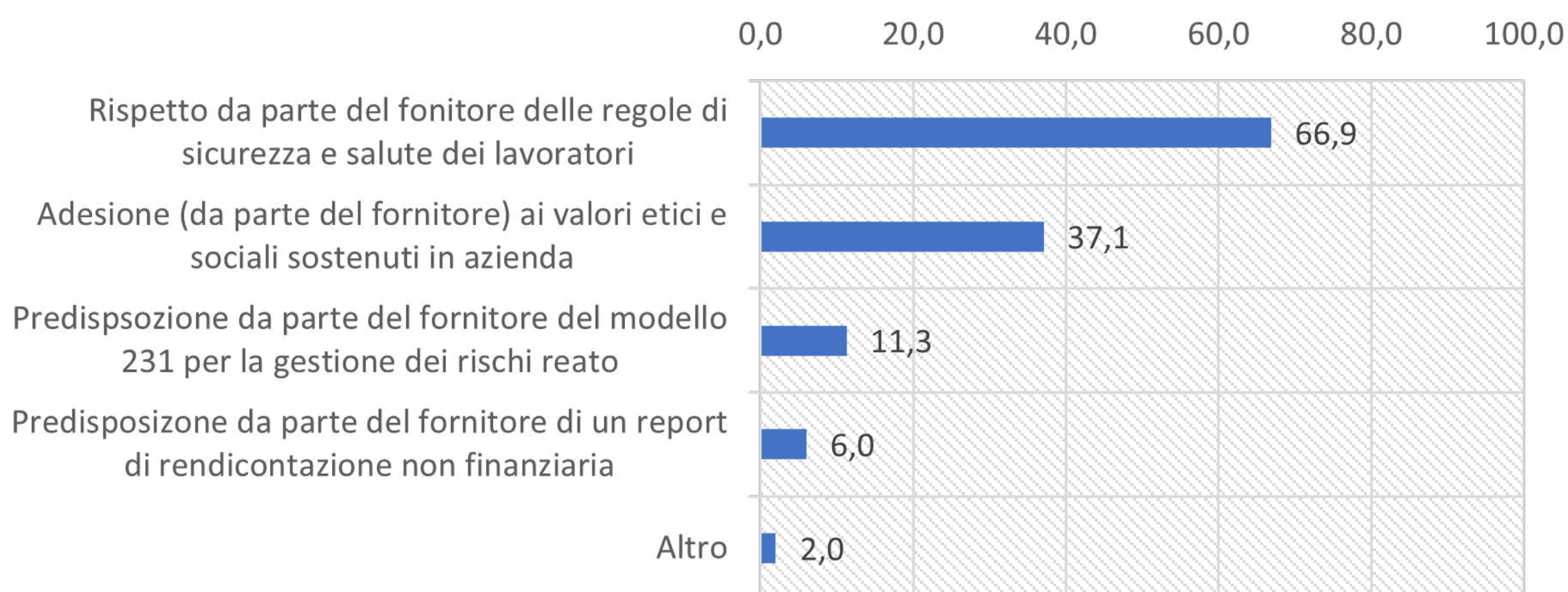
Il laboratorio, infatti, ha permesso di focalizzarsi sulle prassi virtuose attivate dalle imprese per superare proprio quei limiti che sono stati invece evidenziati in occasione della survey, dove è stato rilevato un appiattimento ancor troppo generalizzato sul tema, pur importante, del rispetto delle regole di sicurezza e salute dei lavoratori (dati riportati nei grafici che seguono).

Grafico 1 - I vostri clienti vi chiedono...? (Val. %)



151 casi analizzati

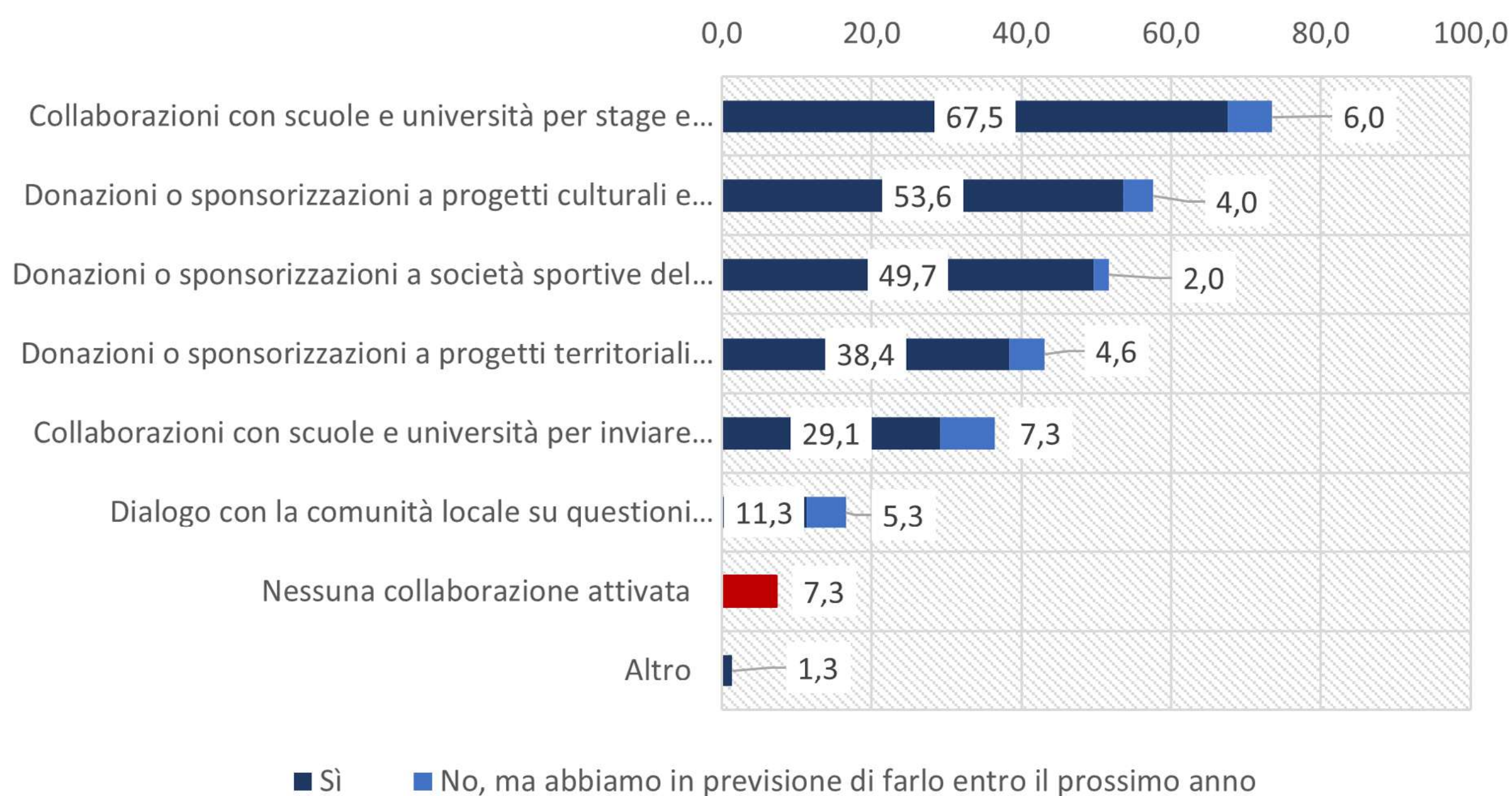
Grafico 2 - Nei contratti con i vostri fornitori prevedete una o più delle seguenti clausole etiche e sociali? (Val %)



151 casi analizzati

Rispetto al tema della relazione con le comunità locali, invece, si segnala un **marginale di azione** per le imprese ancora **ampio e tutto da esplorare**. Infatti, come emerso nella survey, risulta largamente assente un effettivo dialogo su questioni avverse, controverse e sensibili che coinvolgano azienda e soggetti (anche istituzionali) del territorio (soltanto l'11,3% delle imprese sondate lo dichiara). I manager che hanno partecipato al secondo LABORATORIO hanno segnalato che le rispettive realtà si sono attivate per ingaggiare soggetti quali le scuole oppure per effettuare donazioni a sostegno di svariati progetti. Un dato confermato anche da quanto rilevato in sede di survey: due terzi delle imprese sondate (il 67,5%) dichiara di aver attivato collaborazioni con scuole e università attraverso l'organizzazione di stage o tirocini (dati riportati nel grafico che segue).

Grafico 3 - Che tipo di collaborazione avete attivato con la comunità locale e il territorio? (Val. %)



151 casi analizzati

Tuttavia, si tratta di iniziative singole, isolate e non inquadrare all'interno di una cornice organica che faccia pensare a una reale sensibilità o a una riflessione approfondita e maturata nel tempo. Questo aspetto evidenzia la necessità di **lavorare sulla sensibilizzazione delle imprese** affinché comincino realmente a porsi questioni socialmente rilevanti che riguardano l'impatto e il valore che le rispettive attività possono generare sul territorio e alle soluzioni che possono essere proposte in sinergia con altre realtà, comprese le amministrazioni locali.

1.6 Introduzione del Modello Organizzativo 231 per la gestione del rischio aziendale

L'adozione di un Modello di organizzazione, gestione e controllo secondo il D.Lgs 231/2001 si è rivelato essere un buon filo conduttore per l'adozione di un approccio sostenibile. I vantaggi di possedere un M.O. 231 all'interno dell'impresa fanno capo al fatto di poter rilevare e monitorare i rischi penalmente rilevanti, anche in ottica ESG.

Le principali difficoltà incontrate nell'adozione del **modello organizzativo 231** in azienda possono essere mitigate attraverso l'introduzione di una serie di buone pratiche, come il terzo laboratorio manageriale ha permesso di evidenziare. Innanzitutto, va notato che il processo di introduzione del M.O. 231 in azienda non è univoco. In alcuni casi si è scelto di avvalersi di una consulenza esterna (via più seguita), in altri di utilizzare risorse interne; in questo secondo caso si tratta più di un processo di revisione che di introduzione ex novo di un Modello Organizzativo.

Per introdurre il modello, le imprese si sono servite spesso di consulenti esterni, che si sono occupati della mappatura del rischio e poi di formare il personale, costruendo una cultura dell'etica e della legalità, che incarni anche i Fattori ESG. Nella mappatura dei processi emerge, ai fini del successo dell'attività, l'importanza di coinvolgere i manager e i process-owner. Secondo una testimonianza, lavorare con il manager del team di riferimento anche per cercare di carpire le informazioni finalizzate alla revisione e alla redazione della mappatura, ma anche alla sensibilizzazione si è rivelato come un percorso win-win. L'introduzione del modello, nei casi analizzati, è stata accolta positivamente dalle varie funzioni dell'azienda, che si sono mostrate collaborative e disponibili. Il coinvolgimento delle varie funzioni aziendali in tutte le fasi del processo è uno dei punti chiave per la buona riuscita del modello.



BUONA PRATICA 1

L'importanza della formazione e dell'informazione

L'effettivo coinvolgimento passa prima di tutto per la formazione e l'informazione alle diverse figure aziendali. Sono parti imprescindibili del modello, sia in fase di implementazione che poi di funzionamento/evoluzione. Per queste due attività è sempre bene prevedere un investimento, in termini di risorse e di ore. L'informazione va attuata secondo due dimensioni: quella interna e quella rivolta all'esterno. Rispetto alla formazione, invece è emerso che in alcuni casi è stata rivolta solamente ai manager, mentre nei casi di successo ha coinvolto tutti, dal direttore generale all'operaio, divenendo parte integrante dell'onboarding con refresh costanti e una conseguente crescita culturale di tutta l'azienda.



BUONA PRATICA 2

La scelta dei membri dell'OdV

È emerso che i membri dell'ODV possono aver maturato un'esperienza molto varia sia in aziende quotate che in aziende non quotate. Spesso, coloro che nel background vantano un'esperienza internazionale hanno sviluppato anche una maggior attenzione per i fattori ESG. L'OdV può essere formato da diversi profili, come ad esempio figure con focus particolarmente elevato nell'ambito legale, altre nell'ambito finanziario, altre nell'ambito della salute e sicurezza, con attenzione più ampia anche ai fattori sociali. Si sottolinea il valore aggiunto dato dall'integrazione di competenze legali a competenze economico-finanziarie.

Avvalersi di un OdV misto, cioè composto anche da personale interno all'azienda, concorre a far sì che esso non funga da mero satellite che orbita esternamente all'azienda, bensì che venga ingaggiato costantemente e produca materiale anche per fare formazione e informazione continua sui temi. Il personale interno, infatti, può offrire quella continuità d'azione e fornire informazioni aggiornate all'ODV. Nelle imprese più strutturate, inoltre, vi sono diversi referenti dell'ODV per le diverse aree, che si occupano di redigere o aggiornare le procedure e mantenere i flussi comunicativi.

1.7 La predisposizione del report di sostenibilità

Fra le diverse indicazioni che un siffatto lavoro di ricerca può dare ad un'impresa che si affacci al tema della sostenibilità, un posto di prim'ordine è occupato dalla predisposizione del **report di sostenibilità**. Al riguardo, va innanzitutto fatta una **premessa**.

A livello internazionale esistono diversi standard e diversi attori che si occupano di rendicontazione sostenibile: Global Reporting Initiative (GRI), Sustainability Accounting Standards Board (SASB), UN Global Compact, International Integrated Reporting Council (IIRC), giusto per citare alcuni dei più noti. A breve si andrà verso i nuovi Standard Europei ESRS. L'obiettivo del laboratorio manageriale (il quinto, svoltosi il 19 marzo 2024, nella cornice della Settimana della Sostenibilità) non è stato, però, quello di addentrarsi nelle specificità dei diversi approcci ma, considerando l'eterogeneità delle imprese partecipanti, si è scelto di approfondire temi legati alle motivazioni che spingono le imprese a adottare tali sistemi, all'impatto organizzativo e alle competenze necessarie per introdurre tali sistemi in azienda.

Che cosa spinge le imprese ad adottare il report di sostenibilità?

Le motivazioni che spingono le imprese a introdurre forme di rendicontazione sulla sostenibilità sono diverse: in alcuni casi la scelta di trasformarsi in società benefit ha necessariamente comportato l'adozione di una serie di strumenti che prima non venivano utilizzati, come la reportistica sulla sostenibilità, in altri casi l'ingresso nel capitale di Fondi di investimento ha alimentato la richiesta di nuove forme di rendicontazione, non ultime quelle provenienti dai clienti (spesso aziende di grandi dimensioni multinazionali), che spingono le imprese ad imboccare una strada più sostenibile e quindi anche ad iniziare a rendere trasparente una rendicontazione dei propri impatti. È stato sottolineato l'uso "strategico" dello strumento Report di sostenibilità nella misura in cui il raggiungimento degli obiettivi richiesti può produrre un impatto economico positivo, come ad esempio più concrete probabilità di partecipare a gare d'appalto o di ricevere premialità, o aumentare la propria attrattività nei confronti delle giovani generazioni.

Come farlo? Quali difficoltà?

Nella totalità dei casi l'introduzione e l'avviamento del processo di rendicontazione è stato accompagnato da consulenze esterne. Le principali difficoltà incontrate in fase di avvio di questi percorsi sono legate alla raccolta dei dati e delle informazioni. Si rilevano innanzitutto problemi legati all'organizzazione dei dati e alla loro disponibilità immediata, oltre che difficoltà dovute alla sovrapposizione dei tempi con la rendicontazione finanziaria. Viene inoltre evidenziato come sia fondamentale un corretto ingaggio degli owner dei dati che spesso, per mancanza di adeguata conoscenza, forniscono misure non corrette o non adeguate. Molte aziende, dopo una fase iniziale, si sono attivate in tale direzione, coinvolgendo direttamente quelle figure che, ai diversi livelli, gestiscono i dati, spiegandone l'importanza e le modalità attraverso cui questi deve essere forniti nel modo più preciso possibile, con evidenti vantaggi. Alcune aziende si sono avvalse di software come supporto nella raccolta e nell'organizzazione dei dati.

Come coinvolgere la struttura?

La creazione di una cultura della sostenibilità è avvenuta in molte aziende mediante la formazione specifica dei dipendenti, ma a livello diffuso anche grazie alla condivisione di un primo report di sostenibilità. Oltre a essere reso pubblico sul sito dell'azienda, in molti casi il report è stato presentato e illustrato in azienda in occasione di specifici eventi organizzati ad hoc. Da più parti è stato messo in evidenza che per svolgere al meglio questa attività sia fondamentale fornire un riscontro rispetto a quanto emerso ai dipendenti, in particolare a coloro che hanno contribuito fornendo i dati, così da renderli consapevoli rispetto alla loro utilità anche in vista di analoghe richieste future. Un coinvolgimento più ampio di tutta la popolazione aziendale aiuta a far meglio comprendere l'approccio aziendale e l'attenzione che oramai sempre più persone stanno ponendo rispetto al tema dello Sviluppo Sostenibile.

Organizzazione e competenze per il reporting di sostenibilità

Da un punto di vista organizzativo, le imprese partecipanti al laboratorio manageriale hanno dichiarato che la scelta di gran lunga più frequente nel processo di sviluppo del report di sostenibilità è stata l'istituzione di team misti o trasversali alle diverse aree - con coinvolgimento particolare di ambiti quali la direzione, il marketing e comunicazione, la gestione delle risorse umane - al fine di unire competenze legate alla contabilità. I percorsi formativi di chi coordina la rendicontazione di sostenibilità hanno spesso una base economica, con delle specializzazioni mirate sulla sostenibilità. È emersa la necessità di potenziare in queste figure alcune soft skills: capacità comunicative, sensibilità nei confronti delle tematiche, curiosità e voglia di apprendere, competenze trasversali che portino a conoscere l'impresa a 360 gradi, in modo tale da interagire con i colleghi delle funzioni che possiedono i dati e acquisire le competenze per poterli utilizzare in maniera strategica.

Le buone pratiche emerse:



BUONA PRATICA 1

Ingresso nel capitale aziendale di fondi di investimento/adozione statuto società benefit

L'introduzione del bilancio di sostenibilità in azienda è avvenuta sotto la spinta di fattori diversi. Due realtà segnalano che, a seguito dell'ingresso nei rispettivi capitali di Fondi di investimento, hanno adottato **nuove forme di reporting**, tra cui quella di sostenibilità. Altre imprese dichiarano che l'elemento scatenante è stata l'**adozione dello statuto giuridico di società benefit**. Entrambe le situazioni hanno funto da **incentivo** per mettere in moto la raccolta di dati finalizzata all'elaborazione della rendicontazione non finanziaria.



BUONA PRATICA 2

Coinvolgimento Process e Data Owner

In molti casi, è stata sottolineata l'importanza fondamentale del coinvolgimento dei **process** e dei **data owner**, nell'attività di **reperimento e raccolta dei dati**, avvenuta bypassando il CFO. Quest'ultimo, pur avendo il controllo totale dei dati, non ne ha anche la gestione. L'ingaggio di società di consulenza, in grado di erogare formazione anche ad altri livelli aziendali, si è rivelato un ulteriore strumento per **raccontare internamente la sostenibilità**. Ulteriore supporto nella raccolta dei dati è stato fornito dall'**introduzione** e dall'**utilizzo di software** in grado di operare **controlli di coerenza sui dati, riducendo il margine di errore** di chi li elabora.



BUONA PRATICA 3

Condivisione del report di sostenibilità con l'intera organizzazione

Un altro elemento su cui si è focalizzata l'attenzione è la **condivisione del report di sostenibilità** con l'intera organizzazione, sia al fine di **generare internamente una consapevolezza** e una **cultura della sostenibilità**, comunicando l'**impegno** dell'azienda nella sostenibilità, sia al fine di generare un **coinvolgimento** maggiore nella **raccolta dati** successiva. Alcune imprese hanno anche organizzato eventi ad hoc per comunicare i dati ai dipendenti e agli stakeholder esterni.



BUONA PRATICA 4

Uso strategico dei dati

La riorganizzazione e la strutturazione della raccolta e analisi dei dati, inoltre, ha permesso a molte aziende di poterne fare un **uso strategico**, cogliendo punti di vista e spunti a cui prima non era stata data opportuna rilevanza. Ad esempio, alcune imprese hanno registrato un vero e proprio **impatto economico** traducibile nel **miglioramento degli indici** presenti nella rendicontazione di sostenibilità. Il vantaggio acquisito dall'azienda nel mercato di riferimento è variegato: valore premiante nel caso di partecipazione a gare d'appalto; attrattività maggiore nei confronti delle giovani generazioni.



BUONA PRATICA 5

Creazione di team misti o trasversali

Una pratica ritenuta vincente dalla quasi totalità delle imprese partecipanti è la **creazione di team misti o trasversali** per lavorare congiuntamente alla rendicontazione di sostenibilità. La messa in comune di competenze di figure diverse - come la direzione risorse umane, la direzione marketing e comunicazione, l'amministrazione, la direzione ambiente e sicurezza - costituisce un elemento decisivo a una raccolta organica e complementare dei dati.



BUONA PRATICA 6

Centralità del Quality Manager

Un'altra buona pratica di cui è stata data testimonianza è quella dell'**individuazione nel Quality Manager** della figura che possiede le competenze trasversali e di controllo dei dati, utili a interpretarli e utilizzarli in maniera strategica nonché della capacità di interloquire in maniera critica con i colleghi che poi dovranno contribuire alla progettazione e alla redazione del report di sostenibilità.





2. Funzionamento del modello organizzativo

2.1 Sviluppo competenze manageriali

La *conditio sine qua non* per il funzionamento del modello proposto è poter contare su manager in possesso di adeguate competenze che permettano di definire e mettere a terra una strategia di sostenibilità che tenga conto dei trend emergenti, del settore di appartenenza dell'azienda, del contesto territoriale in cui è insediata e in cui opera, delle attese dei suoi stakeholders.

Le diverse attività svolte nell'ambito dell'**Iniziativa Strategica MANAGER4PEOPLE** hanno permesso di individuare e formalizzare una serie di competenze che i manager delle aziende dovrebbero sviluppare e/o rafforzare nell'ottica di guidare le rispettive organizzazioni in direzione della sostenibilità. Fra le **macro-competenze chiave** più rilevanti, ne sono emerse **7** raggruppate di seguito:

1. Pensiero strategico e governance

Capacità di integrare gli obiettivi ESG nella strategia aziendale generale, identificando come la sostenibilità può contribuire al successo a lungo termine dell'azienda.

2. Comunicazione efficace

Comunicare efficacemente obiettivi e progressi legati alla sostenibilità a tutti gli stakeholder, compresi dipendenti, investitori, clienti e comunità locali.

3. Ascolto attivo

Esercitare in modo diffuso l'ascolto attivo adottando una mentalità aperta, potenziando empatia, flessibilità, gestione delle emozioni e feedback costruttivo.

4. Change management

Gestire il cambiamento e guidare la trasformazione culturale e operativa necessaria per adottare politiche di business più sostenibili.

5. Talent retention

Adottare politiche di talent retention con particolare attenzione ai giovani e ai senior, nonché alla formazione delle risorse del futuro.

6. Leadership inclusiva e trasformativa

Definire politiche di inclusione e valorizzazione delle diversità, creando un ambiente in cui i membri del team si sentano motivati a raggiungere i loro obiettivi individuali e a lavorare insieme, sviluppando un senso di squadra verso un obiettivo comune.

7. Innovazione e miglioramento continuo

Promuovere l'innovazione e la ricerca per sviluppare soluzioni sostenibili ed adattarsi ai cambiamenti in ottica di Sviluppo Sostenibile.

La ricerca ha messo in evidenza un trend che vede generalmente le imprese di medio-grandi dimensioni più adatte a strutturarsi in maniera tale da prevedere, all'interno del proprio organico, una figura di **"Manager della Sostenibilità"** o **"Sustainability manager"** specificamente e quasi interamente dedicata al tema della sostenibilità. Tuttavia, il lavoro ha altresì permesso di chiarire che **un efficace modello organizzativo per la sostenibilità dovrebbe prevedere che, sia nelle realtà di medio-grandi dimensioni sia in quelle più piccole, si diffonda un mindset fra tutte le figure del management e che si propaghi ad ogni livello dell'organizzazione.** Tutto ciò comporta che ciascuna figura manageriale sia disponibile a sviluppare non solo competenze specifiche della propria area presidiata ma complementari con quelle dei colleghi manager, nell'ottica di acquisire competenze diffuse in maniera trasversale e orizzontale, frutto anche di un confronto strutturato e costante.

Di seguito vengono elencate per ciascuna delle 7 competenze chiave, le principali abilità che alcune figure manageriali è opportuno rafforzino nell'ottica di favorire uno sviluppo sostenibile della propria organizzazione.

1. Pensiero strategico e governance

Capacità di integrare gli obiettivi ESG nella strategia aziendale generale, identificando come la sostenibilità può contribuire al successo a lungo termine dell'azienda.

Figura manageriale di riferimento	CSR/ Sustainability Manager	HR Manager	Marketing Manager	Sales Manager Chief Commercial Officer	Manager affari generali	R&D Manager	Supply Chain Manager / Procurement	Quality Manager	Operation Manager
Identificare, monitorare e valutare gli impatti e i rischi socio-ambientali del business.	●			●			●	●	●
Effettuare adeguate analisi dei rischi in relazione alle sfide poste dalle questioni sociali, specie con riferimento a fornitori operanti in Paesi con ridotta regolamentazione.	●							●	
Considerare gli SDGs (Obiettivi di sviluppo sostenibile) di Agenda 2030 come guida per il futuro dell'azienda.	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Supportare la Governance nella rilettura del business model e nella predisposizione di un Piano Strategico in ottica di Sviluppo Sostenibile.	●							●	
Leggere l'attuale approccio allo Sviluppo Sostenibile dei propri concorrenti e clienti, adattando il linguaggio e le argomentazioni.			●	●					
Impostare una ROAD MAP orientata allo Sviluppo Sostenibile che, partendo da un'analisi degli attuali impatti della propria organizzazione, dai gap esistenti e dai bisogni degli stakeholders arrivi a definire un coerente piano di azione e miglioramento alla sostenibilità.	●							●	
Analizzare l'impatto sociale della propria azienda, i gap esistenti, bisogni emergenti e i possibili sviluppi per rendere le azioni aziendali sostenibili nel tempo.	●							●	
Contribuire a sviluppare un contatto diretto e trasparente cliente-fornitore in una logica di collaborazione e definizione di obiettivi comuni verso uno Sviluppo Sostenibile.				●			●	●	
Individuare, analizzare, misurare e trattare il rischio di commissione di illeciti, anche in relazione a tematiche ESG, coinvolgendo le varie funzioni aziendali in tutte le fasi del processo di introduzione del modello.	●	●	●	●	●	●	●	●	

Figura manageriale di riferimento	CSR/ Sustainability Manager	HR Manager	Marketing Manager	Sales Manager Chief Commercial Officer	Manager affari generali	R&D Manager	Supply Chain Manager / Procurement	Quality Manager	Operation Manager
Azioni/abilità									
Stimolare nei propri fornitori "consapevolezza" e una condivisione dell'approccio, evitando di far sentire le richieste come un mero obbligo da assolvere, quanto piuttosto un nuovo modo di collaborare, tutti assieme per il bene del territorio.							●	●	
Rispondere con immediatezza alle richieste di propri clienti rispetto all'approccio aziendale di Sostenibilità.				●					
Applicare tecniche di operations e supply chain management, di approvvigionamento sostenibile e gestione della catena di fornitura responsabile, sempre includendo la valutazione degli aspetti sociali.							●	●	●

2. Comunicazione efficace

Comunicare efficacemente gli obiettivi e i progressi legati alla sostenibilità a tutti gli stakeholder, compresi dipendenti, investitori, clienti e comunità locali.

Figura manageriale di riferimento	CSR/ Sustainability Manager	HR Manager	Marketing Manager	Sales Manager Chief Commercial Officer	Manager affari generali	R&D Manager	Supply Chain Manager / Procurement	Quality Manager	Operation Manager
Azioni/abilità									
Raccontare l'impegno aziendale in ambito di Sviluppo Sostenibile.	●	●	●	●					
Comunicare efficacemente con i propri stakeholders (interni ed esterni) rispetto a obiettivi, impatti e pratiche di responsabilità sociale.			●				●	●	
Interpretare i dati in modo adeguato per una comunicazione più efficace alle altre funzioni aziendali nell'ottica di elaborare una visione integrata e organica.	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Comunicare e condividere i dati con l'intera Organizzazione in ottica di miglioramento continuo e stimolo all'impegno di tutti.	●		●					●	
Gestire flussi di informazione periodici e ben funzionanti da e verso l'OdV, anche attraverso informatizzazione degli stessi.	●				●			●	
Strutturare un piano di comunicazione interna (per favorire retention) ed esterna (per favorire attraction).	●	●	●	●					

Figura manageriale di riferimento	CSR/ Sustainability Manager	HR Manager	Marketing Manager	Sales Manager Chief Commercial Officer	Manager affari generali	R&D Manager	Supply Chain Manager / Procurement	Quality Manager	Operation Manager
Azioni/abilità									
Comprendere l'utilità del Report di sostenibilità per la redazione quotidiana con gli Stakeholder di riferimento.	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Comunicare e condividere il risultato del Report di sostenibilità con gli Stakeholder esterni.	●	●	●	●			●	●	

3. Ascolto attivo

Esercitare in modo diffuso l'ascolto attivo adottando una mentalità aperta, potenziando empatia, flessibilità, gestione delle emozioni e feedback costruttivo.

Figura manageriale di riferimento	CSR/ Sustainability Manager	HR Manager	Marketing Manager	Sales Manager Chief Commercial Officer	Manager affari generali	R&D Manager	Supply Chain Manager / Procurement	Quality Manager	Operation Manager
Azioni/abilità									
Ascoltare le risorse umane che compongono il proprio team, stimolandone l'emersione di bisogni specifici, cui cercare di offrire adeguate risposte.	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Raccogliere fabbisogni formativi da tradurre in percorsi di formazione.		●							
Ascoltare in senso ampio gli stakeholder per comprendere i temi materiali di loro attenzione.	●								
Ascoltare nello specifico la comunità locale per comprenderne i bisogni e potenzialmente supportarli.	●		●	●			●	●	

4. Change management

Gestire il cambiamento e guidare la trasformazione culturale e operativa necessaria per adottare politiche di business più sostenibili.

Figura manageriale di riferimento	CSR/ Sustainability Manager	HR Manager	Marketing Manager	Sales Manager Chief Commercial Officer	Manager affari generali	R&D Manager	Supply Chain Manager / Procurement	Quality Manager	Operation Manager
Azioni/abilità									
Fungere da catalizzatore e attivatore di tutti i membri dell'organizzazione rispetto a un concetto di Sviluppo Sostenibile rapportato alla propria organizzazione.	●							●	
Valorizzare il work/life balance.		●							
Creare un ambiente di lavoro sano e vivibile.	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Figura manageriale di riferimento	CSR/ Sustainability Manager	HR Manager	Marketing Manager	Sales Manager Chief Commercial Officer	Manager affari generali	R&D Manager	Supply Chain Manager / Procurement	Quality Manager	Operation Manager
Definire politiche di inclusione e valorizzazione delle diversità, considerando anche temi che stanno assumendo sempre più rilevanza quali il binarismo maschile-femminile.		●						●	
Organizzare corsi di formazione in linea con i fabbisogni e i desiderati rilevati.		●							

5. Talent retention

Adottare politiche di talent retention con particolare attenzione ai giovani e ai senior, nonché alla formazione delle risorse del futuro.

Figura manageriale di riferimento	CSR/ Sustainability Manager	HR Manager	Marketing Manager	Sales Manager Chief Commercial Officer	Manager affari generali	R&D Manager	Supply Chain Manager / Procurement	Quality Manager	Operation Manager
Riconoscere e armonizzare le peculiarità delle singole risorse, cercando di trarre il meglio dal loro potenziale.		●	●						
Definire piani di carriera, in condivisione con tutte le altre figure manageriali e monitorarne costantemente l'evoluzione dedicando tempo al confronto.		●							
Strutturare progetti focalizzati per attrarre e fidelizzare nuove risorse, anche tra le giovani generazioni.		●	●						
Personalizzare le iniziative di welfare.	●	●						●	

6. Leadership inclusiva e trasformativa

Definire politiche di inclusione e valorizzazione delle diversità, creando un ambiente in cui i membri del team si sentano motivati a raggiungere i loro obiettivi individuali e a lavorare insieme, sviluppando un senso di squadra verso un obiettivo comune.

Figura manageriale di riferimento	CSR/ Sustainability Manager	HR Manager	Marketing Manager	Sales Manager Chief Commercial Officer	Manager affari generali	R&D Manager	Supply Chain Manager / Procurement	Quality Manager	Operation Manager
Acquisire una visione trasversale dell'azienda, comprendendone le dinamiche in maniera organica e familiarizzando con le diverse aree presenti in impresa.	●	●	●	●	●	●	●	●	●

Figura manageriale di riferimento	CSR/ Sustainability Manager	HR Manager	Marketing Manager	Sales Manager Chief Commercial Officer	Manager affari generali	R&D Manager	Supply Chain Manager / Procurement	Quality Manager	Operation Manager
Azioni/abilità									
Definire politiche di inclusione e valorizzazione delle diversità, considerando anche temi che stanno assumendo sempre maggior rilevanza quali il NON binarismo maschile-femminile.		●							
Coinvolgere i colleghi creando "obiettivi condivisi" allo scopo di rafforzare il senso di appartenenza all'azienda.		●							
Saper coinvolgere, far comprendere e fare da guida a tutta l'azienda e in primis alle figure di responsabilità, rispetto all'importanza di misurare adeguatamente e costantemente gli impatti sociali (e ambientali) della propria impresa.	●								

7. Innovazione e miglioramento continuo

Promuovere l'innovazione e la ricerca per sviluppare soluzioni sostenibili ed adattarsi ai cambiamenti in ottica di Sviluppo Sostenibile.

Figura manageriale di riferimento	CSR/ Sustainability Manager	HR Manager	Marketing Manager	Sales Manager Chief Commercial Officer	Manager affari generali	R&D Manager	Supply Chain Manager / Procurement	Quality Manager	Operation Manager
Azioni/abilità									
Sviluppare sensibilità ed un atteggiamento di curiosità nei confronti delle tematiche legate alla sostenibilità.	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Conoscere Norme e certificazioni varie e pertinenti, previste da enti di normazione a livello internazionale.	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sviluppare una Cultura del dato e della misurazione nell'ottica di prendere le decisioni in maniera consapevole.	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Impostare un sistema di monitoraggio basato su KPI specifici per valutare le performance di sostenibilità.	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Padroneggiare strumenti di misurazione e controllo nella gestione della relazione con gli Stakeholders di riferimento.	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Rispondere con immediatezza alle richieste di propri clienti rispetto all'approccio aziendale di Sostenibilità.				●					

CONCRETAMENTE, cosa si può fare per favorire lo sviluppo di modelli di business sostenibili a partire dall'attuale situazione?



3. Possibili percorsi e strumenti di crescita per manager

3.1 Formazione

I risultati del lavoro svolto permettono di delineare alcuni percorsi specifici finalizzati a creare, rafforzare o preparare al futuro i manager per favorire organizzazioni maggiormente orientate allo sviluppo sostenibile e consapevoli del proprio impatto e contributo.

Di seguito si riportano alcune proposte organizzate per macro-tema.

1. Organizzazione interna all'azienda

Il tema dell'**employer branding sustainability** soprattutto nell'ottica di accrescere l'attrattività delle imprese e di aumentare la retention di giovani ad alto potenziale, si è dimostrato centrale nelle preoccupazioni delle imprese. Ai percorsi di formazione tipici per il ruolo di responsabile delle risorse umane, che risulta essere la figura centrale rispetto ai processi descritti dovrebbero abbinarsi percorsi di:

- upgrading/aggiornamento sugli strumenti e sulle tecniche specifiche legate all'employer branding sustainability.
- comunicazione per l'employer branding sia diretta all'esterno dell'azienda (con la finalità di accrescere l'attrattività dell'impresa) che all'interno, con l'obiettivo aumentare la retention,
- accrescimento delle competenze legate all'uso di strumenti di flessibilità e di personalizzazione del welfare
- sviluppo di competenze necessarie per introdurre e gestire processi di inserimento di nuovi lavoratori con logica "plug and play"
- preparazione specifica per garantire una efficace gestione delle diversità (culturali, di genere, intergenerazionali, disabilità) in azienda e la prevenzione di conflitti.

Infine guardando al futuro del diversity management,

sempre di più sarà necessario che l'HR manager sia in grado di creare piani multidimensionali di gestione della diversità e di inclusione, che possano essere differenziati in base alle esigenze e alle diverse culture in cui sono site le sedi delle imprese.

I focus group hanno fatto emergere ulteriori considerazioni, legate, ad esempio, al ruolo e alle competenze dei manager ai vertici delle imprese. Uno dei motivi che frenano la diffusione della sostenibilità sociale in azienda è rappresentato dalla mancanza di pianistrategici per la sostenibilità. Percorsi di formazione che aiutino in tale direzione offrendo anche strumenti di possibile utilizzo, certamente possono agevolare il processo e cambiare l'attuale diffuso approccio di affrontare la Sostenibilità come un qualcosa che si "subisce" piuttosto che come un'opportunità che si può vivere consapevolmente da protagonisti mettendo in campo anche la propria creatività nel ripensare il modello di business.

2. Gestione di supply chain sostenibili

Al momento, per una gran parte delle imprese, i rapporti lungo le catene del valore sono caratterizzati da livelli di complessità ancora poco elevati, anche in termini di strumenti utilizzati.

M.O.231 o altre forme di rendicontazione non finanziarie risultano ancora poco diffusi sia nelle relazioni con i clienti che in quelle con i fornitori e vanno approfonditi e compresi nelle loro potenzialità, in particolare dalle figure manageriali.

Per favorire questo approfondimento è fondamentale organizzare percorsi formativi che permettano ai manager una comprensione approfondita delle pratiche sostenibili nella gestione delle catene di approvvigionamento attraverso:

- l'analisi di casi reali di aziende che hanno implementato con successo pratiche sostenibili nella loro supply chain;
- l'esplorazione delle tendenze emergenti e delle innovazioni tecnologiche che stanno trasformando la gestione sostenibile della supply chain;
- lo sviluppo di competenze nella comunicazione delle iniziative di sostenibilità ai vari stakeholder, inclusi clienti, fornitori, e investitori;
- l'acquisizione di strumenti per promuovere la trasparenza e la rendicontazione delle performance sostenibili della supply chain.
- potenziare le abilità di leadership, inclusi la visione strategica, di comunicazione efficace, di empowerment dei fornitori in tema di sostenibilità;
- sviluppare capacità di ragionamento in ottica di sviluppo sostenibile affinché le pratiche da ottemperare da meri obblighi assolti supinamente diventino automatismi facilmente gestibili;
- migliorare le capacità di analisi critica e risoluzione dei problemi complessi;
- promuovere l'uso di dati e analisi per prendere decisioni informate;
- migliorare la gestione delle relazioni esterne con clienti, fornitori e stakeholder;
- sensibilizzare i referenti delle imprese fornitrici sull'importanza della sostenibilità e della responsabilità sociale.

3. Capacity Building

Un altro argomento interessante emerso sul tema della Supply Chain Sostenibile è quello della **capacity building**. Un'azienda in particolare ha segnalato che la propria rete di fornitori è composta in prevalenza da imprese di dimensione piccola e micro, realtà che normalmente evidenziano livelli di sensibilità ridotta al tema della sostenibilità sociale, a causa sia delle ridotte dimensioni organizzative sia a deficit di informazione/conoscenza. Con capacity building ci si riferisce pertanto a una serie di attività mirate ad accrescere il coinvolgimento dei propri fornitori che possono declinarsi nell'organizzazione di eventi di comunicazione e di formazione ma anche nel proporre meccanismi di incentivo a quanti si adattano agli standard richiesti. A queste attività, l'azienda che ne ha dato testimonianza ha pensato di creare di una funzione aziendale composta da due persone per fornire consulenza e supporto ai fornitori che intendono intraprendere un percorso di crescita nell'ambito della sostenibilità.

Il percorso è inserito in un progetto più ampio che ha visto l'impresa impegnata nella creazione di un vero e proprio "distretto di fornitura" che ha selezionato i fornitori non solamente per la loro capacità di rispondere ai requisiti tecnico/economici richiesti ma anche per affinità su alcune questioni come la sostenibilità prima ambientale e poi sociale. I rapporti con i fornitori diventano stabili e duraturi nel tempo e permettono un'evoluzione degli stessi anche su temi che per alcuni fornitori, soprattutto quelli di piccola dimensione, sono considerati "di frontiera". Considerando che una parte consistente delle reti di fornitura delle imprese italiane è animata da PMI, questo richiederà una preparazione specifica e capacità di coinvolgimento costante.

Per **sviluppare un approccio "capacity building"**, pertanto, potranno essere progettati percorsi formativi in grado di:

Questo tema può essere ulteriormente approfondito, concentrando l'attenzione sull'interazione tra aspetti legati alla sostenibilità e alla gestione del rischio che appare come una delle dinamiche più probabili e interessanti. In questo caso sarà importante focalizzare l'attenzione su strumenti quali il M.O. 231, può dare un contributo determinante in tale direzione.

4. Strumenti di misurazione, controllo e pianificazione

La diffusione di strumenti come il M.O. 231 appare ancora poco capillare tra le imprese, come pure la relazione tra il modello della sostenibilità. Risultato limitato anche l'uso della reportistica legata alla sostenibilità come strumento per le decisioni strategiche delle imprese. In un futuro prossimo i sistemi di misurazione, controllo e pianificazione sembrano destinati a vivere un processo che li farà confluire verso sistemi di compliance integrata, e questo anche nelle imprese di media dimensione.

Rispetto a questo tema emergono due figure professionali chiave. La prima è quella del legale d'impresa che ha approfondito la conoscenza di strumenti come il M.O. 231 attraverso percorsi universitari di tipo giuridico o di specializzazione post-universitaria (es. Master). La seconda risponde all'esigenza di sapere, nei diversi sottosistemi aziendali, dove andare a reperire i dati, di avere la competenza di controllo degli stessi e di riuscire a interpretarli e utilizzarli in maniera strategica. Dal focus group è emerso che una figura che può disporre di queste competenze è quella del **Quality manager**. Quest'ultimo aspetto risulta interessante soprattutto nell'ottica di imprese che si trovano a dover affrontare per la prima volta un processo finalizzato alla predisposizione di un report di sostenibilità e che potrebbero trovare in risorse già presenti all'interno

dell'azienda (come appunto il Quality manager, dopo un adeguato percorso di formazione) dei punti di appoggio importanti a livello organizzativo.

I **manager** che dovranno accompagnare questa evoluzione potranno essere aiutati attraverso percorsi finalizzati a:

- approfondire da un punto di vista tecnico i diversi strumenti;
- apprendere le logiche del legal design, al fine di rendere i nuovi strumenti facili, comprensibili, intuibili;
- diffondere la consapevolezza della complessità e dell'interazione tra gli aspetti legati alla sostenibilità e a quelli legati alla gestione del rischio;
- accrescere la capacità di comunicare i dati presenti nei report relativi alla sostenibilità sia all'interno che all'esterno dell'azienda e/o di strutturare sistemi di comunicazione degli stessi;
- diffondere la consapevolezza della pervasività della sostenibilità e dell'importanza della reportistica per la sostenibilità come strumento di orientamento strategico per le imprese.

3.2 Comunità di pratica

Oltre ai percorsi di formazione, per i manager può essere molto utile l'**adesione a comunità di pratica** quali la partecipazione a gruppi per la sostenibilità. Riprendendo la definizione di Wenger (1999) la comunità di pratica è definita da tre elementi: il primo fa riferimento alla condivisione dei partecipanti dell'idea di far parte e di contribuire ad una "impresa comune". Il secondo attiene alla sfera dell'impegno reciproco: i membri della comunità interagiscono tra loro e costruiscono relazioni di fiducia. Il terzo elemento è riconducibile a quello che viene definito "repertorio condiviso". Queste comunità sono costituite da gruppi di persone aventi l'obiettivo di produrre conoscenza organizzata e di qualità, alla quale ogni membro ha libero accesso. In queste sedi, gli individui mirano a un apprendimento continuo attraverso il confronto e la consapevolezza delle proprie conoscenze e di quelle degli altri. Le comunità di pratica condividono interessi e problematiche comuni, per collaborare, promuovere, discutere e confrontarsi su questioni correlate ai diversi interessi dei componenti. Ogni individuo ha la possibilità di contribuire con le proprie competenze, incoraggiando la tendenza a scambiarsi reciprocamente il meglio di ciò che viene prodotto dai collaboratori. Le comunità di pratica hanno un repertorio condiviso di risorse, come linguaggio, routine, strumenti e conoscenze. Partecipare ad una

comunità di pratica significa avere accesso a questo repertorio e saperlo usare in modo appropriato. Se la definizione tradizionale di competenza si concentra sulle conoscenze, le abilità e le attitudini di un individuo, la definizione di Wenger, invece, si concentra sulle relazioni tra gli individui e sulla condivisione di risorse. In questo senso, la competenza è vista come un processo dinamico che si sviluppa attraverso l'interazione e la collaborazione. L'idea è quella di favorire la creazione di canali stabili di relazione e confronto tra tutte le persone che hanno partecipato ai focus group attraverso una "animazione" stabile capace di stimolare il confronto su temi nuovi e innovativi.

Un esempio di comunità di pratica, seppur ancora in fase embrionale, può essere rappresentato dai rapporti che si sono consolidati tra le aziende che hanno partecipato ai Laboratori Manageriali organizzati attraverso la presente proposta. Un altro esempio è dato dal Gruppo Sostenibilità stimolato dall'iniziativa di Confindustria Veneto Est. Altri casi possono essere tutte quelle aggregazioni più o meno strutturate e formali in cui manager aziendali si ritrovano per condividere esperienze, conoscenze, buone pratiche, modelli di successo e contribuire alla crescita reciproca attraverso la contaminazione e l'ibridazione delle competenze, specie nel caso in cui i manager presiedano funzioni diverse ma complementari.

3.3 Strumenti a supporto della crescita manageriale

Si propone qui di seguito una serie di strumenti emersi nelle diverse fasi dell'Iniziativa Strategica e che hanno dimostrato di essere utili ai manager per comprendere i trend emergenti:

1. Il monitoraggio di siti istituzionali a livello nazionale tra cui possiamo citare:

- **ASVIS Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile.** Organizzazione indipendente che promuove lo sviluppo sostenibile in Italia. Il loro sito web offre report, analisi e dati sui trend emergenti in questo settore. Nello specifico [questo documento](#) fornisce una panoramica chiara sulle evoluzioni a livello Europeo ed internazionale a livello di Rendicontazione di Sostenibilità, applicabile a qualsiasi dimensione di impresa.
- **Organismo Italiano di Contabilità.** Traduzione italiana della Bozza di Standard elaborata da EFRAG per la Rendicontazione di Sostenibilità delle Micro-Piccole e Medie Imprese (completata consultazione a maggio 2024).

- **Global Compact Network.** Iniziativa strategica di cittadinanza d'impresa più ampia al mondo. Nasce dalla volontà di promuovere un'economia globale sostenibile: rispettosa dei diritti umani e del lavoro, della salvaguardia dell'ambiente e della lotta alla corruzione.
- **Fondazione Symbola.** Organizzazione che si concentra sull'economia circolare e sulla green economy in Italia. Il loro sito web offre case study, ricerche e report sui trend emergenti in questi settori.
- **Ministero Economia e Finanze.** Contiene un possibile elenco di Informazioni di Sostenibilità, applicabili anche a micro-imprese, utili nel dialogo Banca/impresa, in consultazione pubblica fino ad inizio agosto 2024.
- **Ministero della Transizione Ecologica.** Offre una vasta gamma di informazioni sulle politiche e le iniziative italiane in materia di sviluppo sostenibile.
- **Osservatorio SDGs Italia.** Iniziativa che monitora i progressi dell'Italia verso il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs). Il loro sito web offre dati e analisi sui progressi dell'Italia in ciascun SDG.
- **Open Innovation Library di Fondirigenti.**

Per acquisire una **visione ancor più ampia della sostenibilità** è possibile approfondire la tematica sia a livello europeo sia a livello mondiale attraverso il monitoraggio dei seguenti siti web:

LIVELLO EUROPEO

- **Commissione europea - Sviluppo sostenibile.** Offre informazioni sulle politiche e le iniziative europee nell'ambito dello Sviluppo Sostenibile.
- **Agenzia europea dell'ambiente.** Fornisce informazioni e dati sull'ambiente in Europa, oltre report, analisi e dati sui trend emergenti in materia di ambiente e sviluppo sostenibile.
- **Eurostat.** Ufficio statistico dell'Unione europea. Offre dati su una vasta gamma di argomenti, tra cui lo sviluppo sostenibile.

LIVELLO MONDIALE

- **Nazioni Unite - Sviluppo sostenibile.** Offre informazioni sulle politiche e le iniziative globali in questo settore.
- **Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente (UNEP).** Agenzia delle Nazioni Unite per l'ambiente. Offre informazioni, dati e report sui trend emergenti in materia di ambiente e sviluppo sostenibile.

- **Banca Mondiale - Sviluppo sostenibile.** La Banca Mondiale fornisce finanziamenti e assistenza tecnica ai paesi in via di sviluppo per promuovere lo sviluppo sostenibile. Il loro sito web offre informazioni, dati e report sui trend emergenti in questo settore.

2. Sempre relativamente alla comprensione dei trend emergenti si è rivelata utile e di interesse la partecipazione a iniziative a livello nazionale quali:

- **Festival dello Sviluppo Sostenibile.** (Questo è il riferimento per l'edizione svoltasi nel 2024, ma per restare aggiornati sulle successive, occorre monitorare le news dal [sito dell'Agenzia](#) che lo organizza e promuove)
- **Salone Nazionale CSR IS.**
- **Festival Nazionale Economia Civile.**
- **Rete Sustainability Makers.**

3. Partecipazione alle iniziative locali, organizzate da associazioni di categoria quali:

- **Settimana della Sostenibilità Confindustria Veneto Est.**
- **Futura EXPO Brescia.**

4. Attività di benchmark

Per un manager è fondamentale, al fine di avviare percorsi in ottica di sviluppo sostenibile, valutare il posizionamento dell'azienda, identificare il proprio modello di business e i relativi benefici sociali prodotti, arrivare a definire una Road Map. Anche in questo caso sono emersi dalle varie attività svolte nell'ambito di questa Iniziativa Strategica:

- Strumenti vari di ESG Assessment, come ad esempio [quello messo a disposizione da Confindustria Veneto Est.](#)
- **ESGPass.** Strumento di test sviluppato dal Sistema Camerale per verificare l'impegno ESG dell'azienda.

Sempre **in ottica di benchmarking**, ma anche di identificazione di possibili azioni di miglioramento, sono state utilizzate per confrontare le proprie performance di sostenibilità con quelle di altre aziende del proprio settore anche piattaforme quali:

- **SDG Action manager.** Scelta ideale per le aziende che operano in contesti internazionali e desiderano concentrarsi sul loro contributo al raggiungimento degli SDGs. Utilizza un approccio flessibile e adattabile. Le aziende

possono scegliere di utilizzare una serie di strumenti e risorse per valutare e migliorare le loro performance rispetto agli SDGs, arrivando a sviluppare un piano d'azione concreto per raggiungere gli SDGs. Il piano d'azione può includere obiettivi specifici, metriche di monitoraggio e iniziative da implementare.

- **EcoVadis.** Uno degli strumenti più usati per la valutazione delle filiere. Fornisce un punteggio e un rating che possono essere utilizzati per il confronto con altre aziende, oltre a suggerire possibili azioni di miglioramento.
- **BIA - B Impact Assessment.** - Scelta ideale per le aziende che desiderano una valutazione completa e indipendente del loro impatto sulla sostenibilità. Fornisce un punteggio complessivo e un'analisi dettagliata delle aree di forza e di debolezza dell'azienda - Le risposte al questionario, qualora si intenda giungere alla Certificazione B Corporation, vengono valutate da B Lab, un'organizzazione no profit, che assegna un punteggio all'azienda. Se tale punteggio è superiore ad 80 su 200 è possibile accedere.
- Molto utile si è rivelata anche un'**analisi costante di siti web e i report di sostenibilità di aziende leader** sia del settore ma anche di altri comparti, in maniera tale che il confronto con altri benchmark, la contaminazione con buone pratiche e l'ispirazione a casi di successo, possa guidare l'impresa a perseguire il miglioramento continuo e mirare alla crescita.





4. Come incorporare la sostenibilità nella strategia aziendale?

Alcune delle aziende partecipanti ai lavori segnala framework che un manager può seguire per impostare una Strategia di sostenibilità e favorire uno sviluppo in linea con gli Obiettivi Agenda 2030. Quelli più utilizzati ed efficaci si sono rivelati essere:

4.1 Canvas per la sostenibilità

Strumento ampiamente utilizzato per valutare l'impatto sociale, ambientale ed economico di un'azienda. È un'evoluzione del Business Model Canvas tradizionale, che integra i principi di sostenibilità all'interno del modello di business di un'azienda.

Permette di identificare i componenti chiave del modello di business e le loro relazioni con la sostenibilità.

Il Canvas si compone di 9 elementi:

- 1. Creazione di valore:** identifica le principali attività, risorse e stakeholder che contribuiscono alla creazione di valore sostenibile per l'azienda.
- 2. Proposta di valore:** definisce come l'azienda offre un valore superiore rispetto ai concorrenti, creando benefici economici, sociali e ambientali per i propri clienti e per la società.
- 3. Clienti:** identifica i segmenti di clienti a cui l'azienda si rivolge, considerando le loro esigenze e priorità in materia di sostenibilità.
- 4. Canali:** definisce i canali attraverso i quali l'azienda raggiunge i propri clienti, privilegiando quelli a basso impatto ambientale e sociale.
- 5. Relazioni con i clienti:** stabilisce il tipo di relazione che l'azienda vuole instaurare con i propri clienti, promuovendo un dialogo aperto e trasparente sulla sostenibilità.
- 6. Ricavi:** identifica le diverse fonti di ricavo che l'azienda genera, assicurando che siano compatibili con i principi di sostenibilità.
- 7. Risorse chiave:** identifica le risorse chiave necessarie per il funzionamento del modello di business, privilegiando quelle provenienti da fonti sostenibili.

8. Attività chiave: Identifica le attività chiave che l'azienda svolge per creare valore, ottimizzandole per minimizzare l'impatto ambientale e sociale.

9. Partner chiave: Identifica i partner chiave con cui l'azienda collabora, selezionando quelli che condividono i suoi valori di sostenibilità.

4.2 ISO 26000

ISO 26000 è una linea guida per la responsabilità sociale d'impresa. ISO 26000 aiuta le aziende a integrare la responsabilità sociale d'impresa nelle loro attività e processi decisionali.

Nella definizione della Strategia diverse aziende, in particolare quelle che hanno al proprio interno una figura dedicata alla sostenibilità, dichiarano di aver preso a riferimento:

- **I principi delle Nazioni Unite per le imprese e i diritti umani:** forniscono una guida alle aziende su come rispettare i diritti umani e operare in modo responsabile.
- **Gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite:** gli SDGs sono 17 obiettivi globali che mirano a porre fine alla povertà, proteggere il pianeta e garantire che tutti godano di pace e prosperità. Le aziende devono contribuire al raggiungimento degli SDGs integrando gli SDGs nelle loro strategie e operazioni.
- **Green Deal Europeo:** i paesi dell'UE si sono impegnati a conseguire l'obiettivo della neutralità climatica entro il 2050 rispettando gli impegni assunti nel quadro dell'accordo di Parigi. Il Green Deal europeo è la strategia dell'UE per conseguire l'obiettivo entro il 2050.
- **Piano UE per la finanza sostenibile:** rappresenta la strategia per la realizzazione di un sistema finanziario che sostenga il programma dell'Unione per il clima e lo sviluppo sostenibile.

- **Regolamento 2020/852 sulla tassonomia delle attività economiche eco-compatibili:**

definisce una classificazione delle attività che possono essere considerate sostenibili in base all'allineamento agli obiettivi ambientali dell'Unione Europea e al rispetto di alcune clausole di carattere sociale; rappresenta una guida per le imprese, per valutare le proprie attività, definire politiche aziendali in ottica di una maggiore sostenibilità ambientale e per rendicontare agli stakeholder in modo più completo e comparabile.

- **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) - Direttiva UE 2022/2464:**

rappresenta uno dei pilastri del Green Deal Europeo e rappresenta un significativo passo in avanti rispetto ai requisiti attuali e limitati del reporting di sostenibilità, garantendo una maggior trasparenza e comparabilità nei risultati. Stabilisce i requisiti per la redazione dei rapporti di sostenibilità e, sebbene sia specifica dell'UE, si prevede che avrà ampie implicazioni in tutto il mondo, con ripercussioni dirette e indirette su molte aziende di qualsiasi dimensione.

Concludendo, la scelta del framework o dei framework più adatti dipenderà dalle specifiche esigenze e priorità dell'azienda.

Non esiste un unico approccio allo sviluppo sostenibile che sia adeguato per tutte le aziende. I manager dovrebbero scegliere i framework e gli approcci più adatti alle loro esigenze e interessi specifici.

4.3 Modalità di diffusione e utilizzo da parte di imprese e dirigenti

Questo modello vuole essere uno strumento a supporto dei dirigenti per guidare la propria organizzazione verso un percorso di sostenibilità che abbia successo nel tempo. Attraverso quello che è emerso nei laboratori i manager potranno riconoscere alcune peculiarità della propria azienda e trovare così la motivazione e lo slancio per operare in ottica di sostenibilità in modo più consapevole.

Sia la **survey** che il **confronto fra i manager** all'interno dei laboratori manageriali hanno reso evidente che attività quali il coinvolgimento, il people management, la formazione, la comunicazione efficace, contribuiscono alla diffusione della pratica della sostenibilità, agevolando l'introiezione dei valori a essa sottesi con l'effetto che diventino parte integrante del patrimonio comune delle singole organizzazioni e spingano tutti

i suoi membri ad adottare prassi e comportamenti virtuosi in maniera spontanea.

4.4 Modalità per una replicabilità dello stesso in altri territori

Replicare un modello organizzativo sulla sostenibilità in diversi territori richiede un approccio strutturato e adattabile alle peculiarità locali. Il modello proposto è facilmente adattabile a diversi territori e imprese a patto che si operi nel seguente modo:

- 1. Analisi del Contesto Locale:** mappare gli attori locali chiave (aziende, amministrazioni, associazioni, comunità) e coinvolgerli fin dalle prime fasi del progetto. In quest'ottica, la formazione manageriale diventa cruciale ma deve integrarsi con altri strumenti, fra cui anche quelli elencati nella sezione precedente, che permettano al management di arrivare più facilmente a stringere relazioni con i soggetti più vari. Un ruolo chiave verrà giocato dall'iniziativa coordinata e inserita in un quadro organico.
- 2. Adattamento del Modello:** personalizzazione di obiettivi, strategie e azioni.
- 3. Formazione e creazione di gruppi di lavoro:** sviluppare e implementare programmi di formazione per trasferire conoscenze e competenze ai soggetti locali coinvolti nel progetto. Costituire gruppi di lavoro locali composti da esperti in sostenibilità e rappresentanti della comunità per facilitare il processo di adattamento e implementazione.
- 4. Comunicazione e sensibilizzazione:** avviare campagne di comunicazione per sensibilizzare e coinvolgere le aziende locali sui temi della sostenibilità. Mantenere una comunicazione trasparente sui progressi e sui risultati ottenuti, condividendo storie di successo e lezioni apprese.



5. Considerazioni finali

La lettura trasversale dei risultati ottenuti con questo lavoro fa emergere un tema ricorrente e permette di individuare possibili percorsi per accompagnare la crescita dei manager in ottica di favorire uno Sviluppo Sostenibile.

Il tema ricorrente che emerge dalle testimonianze raccolte riguarda i fattori che aiutano le organizzazioni ad **avere successo** nell'implementazione e nel funzionamento di sistemi di sostenibilità. Da questo punto di vista ricorrono nelle storie dei manager che hanno partecipato ai focus group due parole chiave che sono tra di loro collegate: **coinvolgimento e comunicazione**. Il coinvolgimento serve ad evitare il "comportamento passivo" degli attori cruciali nei processi legati alla sostenibilità (fornitori, personale dell'azienda...). Un coinvolgimento che spesso è ottenuto attraverso la comunicazione. Comunicare motivazioni, obiettivi, logiche di funzionamento degli strumenti, risultati aiuta il coinvolgimento. La comunicazione risulta essere sempre un fattore cruciale per il successo, è importante, quindi prevedere prima di tutto, per i manager, percorsi di formazione orientati ad accrescere le loro capacità di comunicare strategie e progetti di sostenibilità sia all'interno che all'esterno dell'azienda e/o di strutturare sistemi di comunicazione degli stessi.

Un altro aspetto, emerso quando si valuta l'efficacia di percorsi come quello attivato dal progetto **MANAGER4PEOPLE**, è che si tende a sottovalutare la componente "sociale". Nel corso dei focus group, si è avviato un percorso di confronto tra i partecipanti che pur, lavorando in ambienti diversi e con strumenti diversi, spesso si trovano ad affrontare problemi simili. Un'idea interessante è quella di proseguire il lavoro svolto nell'ambito delle diverse attività della presente Iniziativa Strategica valorizzandolo all'interno di una **comunità di pratica**, attraverso cui continuare a coltivare il tema della sostenibilità portando esperienze, buone pratiche, casi di successo. Tutto ciò contribuirà così alla diffusione della cultura della sostenibilità, che è il significato ultimo di Manager4People.

Molti passi debbono ancora essere compiuti in direzione della sostenibilità e, fra le tre dimensioni, di quella sociale in particolare. La **survey** e i **laboratori**

manageriali organizzati nell'ambito della presente Iniziativa Strategica indicano che le aziende coinvolte registrano ampi spazi di miglioramento ma che alcune di esse hanno già cominciato a ragionare in ottica di sviluppo sostenibile anche in ragione del fatto che, dal 2026, il mondo delle imprese – a partire dalle GRANDI realtà e, a cascata, tutte le altre – verrà travolto dalla necessità di ottemperare ad obblighi normativi molto stringenti che l'Unione Europea sta introducendo per offrire risposte convincenti e "sostenibili" alle trasformazioni climatiche, economiche e sociali che stanno investendo il globo. Iniziative come Manager4People rappresentano un'occasione preziosa per le imprese per fare tesoro di una serie di incontri, condivisioni, conoscenze e competenze con cui affrontare in maniera più attrezzata le grandi sfide che impatteranno sul rispettivo business.

Occorrerà, pertanto, tornare presto a riflettere sui temi toccati dalla presente Iniziativa Strategica, in un'ottica di responsabilità intergenerazionale per un mondo più sostenibile.



6. Bibliografia

Al-Hassan, A. A., Alshameri, F., & Sibley, E. H. (2013). A research case study: Difficulties and recommendations when using a textual data mining tool. *Information & Management*, 50(7), 540-552.

App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management revue*, 262-278.

Aranganathan, P. (2018). Green recruitment: A new-fangled approach to attract and retain talent. *International Journal of Business Management & Research*, 8(2), 69-76.

Arora, S. K., Youtie, J., Shapira, P., Gao, L., & Ma, T. (2013). Entry strategies in an emerging technology: a pilot web-based study of graphene firms. *Scientometrics*, 95(3), 1189-1207.

Ashby, A., Leat, M., & Hudson-Smith, M. (2012). Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. *Supply chain management: an international journal*, 17(5), 497-516.

Barcaroli, G., Nurra, A., Scarnò, M., & Summa, D. (2014, June). Use of web scraping and text mining techniques in the Istat survey on "Information and Communication Technology in enterprises". In *Proceedings of quality conference* (pp. 33-38).

Beske, P., & Seuring, S. (2014). Putting sustainability into supply chain management. *Supply Chain Management: an international journal*, 19(3), 322-331.

Blasi, S., Fano, S., Sedita, S. R., & Toschi, G. (2022). A network perspective of cognitive and geographical proximity of sustainable tourism organizations: evidence from Italy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B. (2008). Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of cleaner production*, 16(15), 1579-1588.

Čiutienė, R., & Railaitė, R. (2014). Challenges of managing an ageing workforce. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 69-73.

Cohen, M., Cavazotte, F. D. S. C. N., Costa, T. M. D., & Ferreira, K. C. S. (2017). Corporate social-environmental responsibility as an attraction and retention factor for young professionals. *BBR. Brazilian Business Review*, 14, 21-41.

Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108.

Frias-Aceituno, J. V., Rodriguez-Ariza, L., & Garcia-Sanchez, I. M. (2013). The role of the board in the dissemination of integrated corporate social reporting. *Corporate social responsibility and environmental management*, 20(4), 219-233.

Gök, A., Waterworth, A., & Shapira, P. (2015). Use of web mining in studying innovation. *Scientometrics*, 102(1), 653-671.

Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating Employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data System*, 364-372.

Hess, D. (2008). The three pillars of corporate social reporting as new governance regulation: Disclosure, dialogue, and development. *Business Ethics Quarterly*, 18(4), 447-482.

Huang, A. (2008). Similarity measures for text document clustering. In *Proceedings of the sixth new zealand computer science research student conference (NZCSRSC2008)*, Christchurch, New Zealand (Vol. 4, pp. 9-56).

Indelicato, F. (2014). Report e Reporting integrato: verso un nuovo modello di bilancio. *Equilibri*, 18(1), 9-37.

Istat (2023), [Pratiche sostenibili nelle imprese nel 2022 e nel 2023-2025](#), comunicato stampa

Kinne, J., & Resch, B. (2018). Generating Big Spatial Data on Firm Innovation Activity from Text-Mined Firm Websites. *GI_Forum 2018*, 1, 82-89.

Köllen, T. (2021). Diversity management: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259-272.

Köllen, T. (2021). Diversity management: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259-272.

Leite, A. C. D. C. F., Pinto, P. D. J. F., & Nunes, J. D. S. (2018). Sustainability and ethics as attraction factor and talent retaining, the case of the companies in Brazil. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 12(1-2), 28-43.

Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46, pp. 51-69.

Magbool, M. A. H. B., Amran, A., Nejati, M., & Jayaraman, K. (2016). Corporate sustainable business practices and talent attraction. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(4), 539-559.

Mathews, A. (1998). Diversity: A principle of human resource management. *Public Personnel Management*, 27, 175-185.

Mujtaba, M., & Mubarik, M. S. (2022). Talent management and organizational sustainability: role of sustainable behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 389-407.

Opatha, H. (2013). Green Human Resource management: A simplified introduction. *Proceedings of the HR Dialogue*, (p. 11-21). Jayewardenapura, Sri Lanka.

Proenvironmental behaviour through green human resource management practices. *Wiley, Corporate social responsibility and environmental management*, 424-437.

Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2018). Promoting employee's

Schaltegger, S., & Burritt, R. (2014). Measuring and managing sustainability performance of supply chains: Review and sustainability supply chain management framework. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19(3), 232-241.

Seuring, S., Sarkis, J., Müller, M., & Rao, P. (2008). Sustainability and supply chain management—an introduction to the special issue. *Journal of cleaner production*, 16(15), 1545-1551.

Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 235-251.

Tettamanzi, P., & Minutiello, V. (2022). Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale. *goWare & Guerini Next*.

Unerman, J. (2000). Methodological issues-Reflections on quantification in corporate social reporting content analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 13(5), 667-681.

Vinerean, S., Cetina, I., & Dumitrescu, L. (2013). Modeling employee satisfaction in relation to CSR practices and attraction and retention of top talent. *Expert Journal of Business and Management*, 1(1).

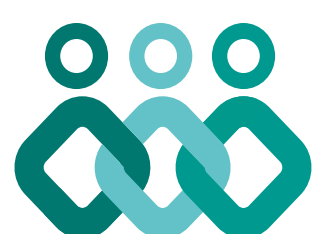
Vurro, C., & Perrini, F. (2011). Making the most of corporate social responsibility reporting: Disclosure structure and its impact on performance. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 11(4), 459-474.

Wenger, E. (1999). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge university press.

Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901-929.

Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901-929.

Yasin, R., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Green human resource management, a gateway to employer branding: Mediating role of corporate environmental sustainability and corporate social sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 369-383.



MANAGER4PEOPLE
MANAGER PER LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE

L'iniziativa Strategica "**Manager4people. Manager della sostenibilità**" - CIG 9976819B7B - è finanziata da Fondirigenti, promossa da Confindustria Veneto Est e Federmanager Treviso e Belluno e realizzata da Unindustria Servizi & Formazione Treviso Pordenone S.c.a r.l.

areasostenibilita@unisef.it
www.unisef.it/servizi/sostenibilita

INIZIATIVA DI:



PROMOSSA DA:



**CONFINDUSTRIA
VENETO EST**
Area Metropolitana
Venezia Padova Rovigo Treviso



FEDERMANAGER
TREVISO E BELLUNO

REALIZZATA DA:

UNIS&F