

HR e Sostenibilità: facciamo chiarezza.

Perché un HR Manager oggi
deve interessarsi di questi temi?
Quali vantaggi può trarne?



REVERSE

Sostenibilità: una tematica di cui si parla sempre più spesso, un termine ormai sulla bocca di tutti.

Ma facciamo un passo indietro: **perché un HR Manager oggi non può ignorare l'argomento?**

Quali sono le motivazioni che dovrebbero spingerlo a interessarsene?
E ancora: chi è il Sustainability Manager, la nuova figura professionale nata proprio per far fronte alla crescente necessità di sostenibilità aziendale?
Ne parliamo nei prossimi paragrafi cercando di fare chiarezza: partiremo dallo spiegare i **criteri ESG** per poi arrivare a vedere il nuovo modo di concepire la **Corporate Social Responsibility**.

Infine ci focalizzeremo in particolare sulla figura nascente del **Sustainability Manager**: chi è, cosa fa e perchè le aziende dovrebbero averne uno.

Indice

1. ESG: le tre aree della sostenibilità
2. Il compito delle aziende oggi: sanare la sfiducia dei giovani.
3. Sostenibilità come chiave per Talent Attraction e Talent Retention
4. Sustainability Manager: chi è?
5. Perché è importante avere un Sustainability Manager?
6. Quali requisiti deve possedere il Sustainability Manager
7. In quali aziende è presente un Sustainability Manager?
8. Conclusioni

1. ESG: le tre aree della sostenibilità

Per parlare di sostenibilità oggi è necessario ampliare il vecchio concetto di sustainability, allargare lo sguardo e osservare nel suo insieme una macroarea più ampia.

Quello che ci restituirà questa panoramica allargata è un acronimo fondamentale per inquadrare il tema:

ESG: Environmental, Social, Governance.

Sono tre criteri che governano il mondo del business odierno e che aziende ed HR Manager non possono ignorare se vogliono cavalcare l'onda non solo dell'attualità ma anche e soprattutto del futuro.

I termini sono ormai noti a chi si occupa di Risorse Umane, ma facciamo un breve punto:

Environmental

Sono i criteri che valutano l'impegno delle aziende nei confronti dell'ambiente

Social

Sono i criteri riguardanti l'impatto sociale, che analizzano la relazione con territorio, persone, collaboratori, fornitori, clienti e comunità da parte delle imprese

Governance

sono i temi legati alle buone pratiche per una gestione aziendale etica, concernenti per esempio la trasparenza delle decisioni e delle scelte aziendali, la retribuzione dei dirigenti, il rispetto delle minoranze

Un tempo le iniziative di governance e sostenibilità aziendale erano a discrezione e libera scelta delle imprese che decidevano di metterle in atto. **Non esistevano parametri oggettivi** su cui basarsi per valutarne e “misurarne” l’impatto e l’efficacia.

I criteri ESG nascono proprio con il preciso scopo di **misurare oggettivamente le attività messe in atto in campo ambientale, sociale e di governance da parte delle singole aziende.**

Oggi più che mai, in uno scenario in cui si parla sempre maggiormente di transizione ecologica e di rivoluzione verde, le imprese che ispirano le proprie strategie e le proprie scelte ai criteri ESG sono aziende proiettate sulla traiettoria del futuro e che possono raggiungere **i migliori risultati in termini di business.**

Ma perchè questi risultati vengano raggiunti, **le risorse devono sentirsi coinvolte in prima persona nei valori aziendali e percepire l'autentico impegno delle imprese verso principi che condividono.**

Ecco perché **è necessario che gli HR Manager di oggi padroneggino questi termini e queste dinamiche.**

REVERSE

2. Il compito delle aziende oggi: sanare la sfiducia dei giovani.

CSR, Corporate Social Responsibility. Un'espressione che da tempo presiede i dibattiti, una tematica di cui giustamente si parla sempre di più e sempre più spesso.

Eppure **qualcosa sta cambiando nel modo di trattare la CSR.**

Da argomento spesso fumoso e retorico, sta oggi diventando un tema sempre più sentito e **le aziende cominciano a comprendere che i lavoratori hanno bisogno di concretezza, non più di semplici parole.**

Nella società di oggi la sfiducia è un sentimento predominante. Secondo l'Edelman Trust Barometer 6 persone su 10 affermano di non fidarsi di qualcosa o di qualcuno fino a che non vedono prove tangibili della loro affidabilità. In uno scenario simile le imprese sono chiamate a mettersi in campo concretamente per dimostrare i loro valori e fare in modo che i loro lavoratori possano rispecchiarsi in essi.

Infatti è emerso come i giovani tendano sempre di più a cercare aziende nei cui principi possano riconoscersi e i cui CEO possano rappresentare per loro una guida da seguire.

Porsi come un esempio di responsabilità sociale sta diventando imprescindibile per il mondo del business.

Sempre secondo i dati forniti dall'Edelman Trust Barometer, **il 60% dei lavoratori apprezza che il loro CEO si metta in prima linea per parlare di tematiche calde:** tra le questioni più importanti che gli amministratori delegati dovrebbero trattare, oltre alla disoccupazione, alla disuguaglianza salariale e alla tecnologia, ci sono anche il riscaldamento globale e il cambiamento climatico.

Il nuovo compito del business è rompere questo ciclo di sfiducia: le persone richiedono un coinvolgimento sempre maggiore e sempre più attivo da parte delle aziende sulle questioni sociali.

Le aspettative sulla Corporate Social Responsibility sono sempre più alte e sarà compito delle imprese del futuro presidiare questo tema.

3. Sostenibilità come chiave per Talent Attraction e Talent Retention

Da quanto appena visto deriva una conclusione su cui è bene porre l'attenzione: **l'impegno sociale da parte delle aziende diventa una leva essenziale per attirare nuovi talenti e per trattenerli.**

Se è vero infatti che i lavoratori, soprattutto quelli appartenenti alle nuove generazioni, cercano imprese con reali valori in cui riconoscersi, investire sul concretizzare questi valori deve essere il primo passo per rendere la propria impresa competitiva sul mercato.

Non è più sufficiente dichiararsi a favore di determinati principi, ma devono diventare parte integrante del proprio brand e rispecchiare il pensiero delle proprie risorse.

Un report di PwC riporta i risultati di una survey condotta su 10 mila persone in tutto il mondo: secondo l'indagine, il 65% degli intervistati ha espresso il desiderio di lavorare all'interno di organizzazioni con una forte coscienza sociale.

Già nel 2020, del resto, il report di Porter Novelli affermava che l'89% dei lavoratori fosse maggiormente leale nei confronti delle compagnie guidate da un forte purpose che loro stessi potessero condividere.

L'indagine di PwC ha messo poi in luce come **oggi il 36% degli HR stiano costruendo le loro strategie di Talent Attraction e Talent Retention attorno alle attività di responsabilità sociale ed ambientale messe in pratica dalle aziende.**

HR e Corporate Social Responsibility si fondono così in un unico concetto: le organizzazioni abbracciano la sostenibilità, favorendo una crescita aziendale sana e che abbia un valore sociale incisivo.

In un mondo sempre più green, **l'importante compito delle Risorse Umane sarà quello di promuovere una stretta collaborazione tra management e lavoratori per muoversi verso una direzione etica e valoriale comune.**

La Corporate Social Responsibility, oltre a essere un atto etico e altruistico, è ormai un must have per ogni azienda. E' un imperativo per il business.

I brand possono spiccare il volo o crollare in base alle proprie decisioni in fatto di CSR.

Per questo oggi sia la direzione che i collaboratori aziendali sono chiamati a compiere scelte etiche e sostenibili. **Alcuni esempi alla portata di ogni azienda:**



- Le imprese, grazie al forte controllo che hanno sulle proprie reti di fornitori, possono garantire che i valori etici aziendali siano mantenuti **lungo tutta la catena di rifornimento**, scegliendo fornitori di prodotti e servizi eco friendly e sostenibili.



- Le risorse, grazie alla digitalizzazione, possono fare meeting con persone in altre città o in altri paesi **senza bisogno di spostarsi** prendendo auto, treni e aerei . Questo si può inserire in una politica carbon neutral all'interno dell'azienda.



- Può essere fornito a tutti i propri collaboratori **un vademecum di buone norme** per attuare azioni ecosostenibili all'interno dell'azienda.

Mentre la società gravita verso una vita più sostenibile, al contempo i collaboratori chiedono ambienti di lavoro sani e che agevolino il benessere di tutte le risorse.

Il ruolo delle Risorse Umane in questo contesto diventa perciò di importanza sempre più rilevante: **compito dell'HR Manager sarà quello di aiutare risorse e azienda a rimodellare il proprio operato verso la stessa linea etica e di integrare la CSR all'interno della politica aziendale come leva di Talent Engagement, Attraction e Retention.**

E' in questo contesto che si inserisce la figura del **Sustainability Manager.**

4. Sustainability Manager: chi è?

Abbiamo visto come negli ultimi anni la sostenibilità stia diventando sempre più un argomento di discussione comune.

I disastri ecologici, i disallineamenti salariali e la violazione dei diritti umani, che ancora oggi vengono denunciati in gran parte del mondo, hanno spinto le persone, le istituzioni e, di conseguenza, anche le aziende a interessarsi al tema, con lo scopo di trovare soluzioni che permettano di produrre beni e servizi, **rispettando maggiormente l'ecosistema e il capitale umano**.

Per riuscirci, **le aziende più grandi hanno bisogno di una figura qualificata**, altamente specializzata in materia, che aiuti i quadri direttivi a porre la sostenibilità al centro delle politiche aziendali. Le aziende più piccole vanno ad integrare **queste mansioni all'interno di altri ruoli**.

Conosciamo meglio quindi il **Sustainability Manager**.

Si tratta di un esperto che progetta strategie per **umentare i profitti di un'impresa attraverso la sostenibilità** e per sensibilizzare alla causa collaboratori e stakeholder, assicurando che vengano rispettati gli standard previsti dalla legge in questo campo.

Essendo nata da poco, la figura del Sustainability Manager (SM) è tuttora in via di definizione. Questo è anche il motivo per cui spesso si utilizzano **sinonimi** per indicarlo come Manager of Sustainability o Corporate Social Responsibility (che per alcuni non è proprio la stessa cosa ma piuttosto una sua evoluzione).

A prescindere da come lo si appelli, il Sustainability Manager è il professionista che **supporta l'azienda nel porre la sostenibilità come base del suo sviluppo**, operando sulle ormai **famose 3P: people, planet, profit**.

Il suo principale obiettivo è, infatti, quello di **garantire che l'impatto sociale, ambientale ed economico di tutte le attività aziendali sia sostenibile** sotto ogni punto di vista.

4.1 Le mansioni del Sustainability Manager

Per raggiungere il suo scopo, questa figura professionale impiega e **incrocia attività di pianificazione, promozione e reportistica**, interagendo con diverse entità quali: ambiente, clienti, lavoratori, fornitori, comunità e istituzioni.

In particolare:



Partecipa ai processi decisionali e alla programmazione strategica dell'impresa per orientarla verso un approccio socio-economico e ambientale sostenibile che giovi al business in un medio o lungo termine



Promuove la scelta di fornitori etici ed ecosostenibili da parte dell'azienda



Sensibilizza le persone interne ed esterne all'impresa, organizzando iniziative aziendali sostenibili di cui promuove l'impatto benefico attraverso i media



Monitora gli effetti di un approccio sostenibile sull'organizzazione e i suoi stakeholder e misura il raggiungimento degli obiettivi misurabili in performance



Verifica la sostenibilità dei processi aziendali in atto dando garanzia della conformità alle normative ambientali, energetiche e di sicurezza imposte dalla legge

La natura variegata delle attività portate avanti dal Sustainability Manager rende questa **figura estremamente trasversale**, capace di **mixare conoscenze verticali** improntate sulla sua specializzazione con skill più orizzontali come quelle di **gestione operativa di terzi attori, di comunicazione e marketing**.

Fra le sue mansioni giornaliere troviamo quindi:

- elaborazione di **sistemi di gestione ambientale** in un'ottica di risk assessment e management (definizione, verifica e amministrazione di consumi idrici, energetici, emissioni in atmosfera, materie prime, produzione rifiuti);
- ideazione e applicazione di **criteri socio-ambientali per scegliere i fornitori**, verificarne la **qualità** e il **rispetto del codice etico** con opportune analisi;
- progettazione di **politiche di investimento** finanziario responsabile, di **stakeholder engagement** e di **donazione**;
- definizione di **strategie per migliorare la qualità della vita dei collaboratori** (integrazione tra vita privata e lavorativa, tutela delle pari opportunità, della salute e della sicurezza sul lavoro);
- **analisi della qualità e della sicurezza dei prodotti e attività di customer analysis**;
- **controllo qualità, design e sicurezza** dei prodotti/servizi;
- redazione di **bilanci di sostenibilità** obbligatori e volontari;
- amministrazione di **pagine web e canali social** dedicati alla sostenibilità.

5. Perché è importante avere un Sustainability Manager?

Come forse avrai già intuito dalla rassegna delle sue principali mansioni, sono **diverse le ragioni per cui è importante avere un Sustainability Manager:**



Per essere sicuri di rispettare gli standard di sostenibilità previsti dalla legge.

Negli ultimi anni, la Commissione Europea ha stabilito che le aziende sopra i 500 dipendenti hanno l'obbligo di includere all'interno della propria relazione di gestione un bilancio in materia non finanziaria, contenente informazioni riguardo all'impatto sociale, ambientale della realtà, all'attenzione verso il personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione. **Avere un Sustainability Manager in azienda significa poter contare su una figura che si occupi di redigere questo bilancio e che garantisca alla tua azienda di essere in regola con i parametri imposti dalla normativa vigente;**



Per ottenere benefici economici e migliorare la Brand Reputation agli occhi dei consumatori e dei nuovi talenti.

Se le istituzioni hanno pensato di regolamentare la sostenibilità e certificarne la presenza a livello aziendale è anche perché negli ultimi anni, complice la pandemia, la consapevolezza sul tema è cresciuta a dismisura, soprattutto fra **le giovani generazioni**, che **dichiarano di voler vivere in un mondo sempre più sostenibile**

Ne è testimonianza uno studio riportato da Forbes, secondo il quale **la grande maggioranza dei giovani appartenenti alla Generazione Z preferisce comprare da brand ecosostenibili**, ed è propensa a spendere il 10% in più su prodotti etici. Il report mette in luce anche come Gen Z e Millennials siano le generazioni che maggiormente basano le proprie scelte su valori etici, sociali e ambientali. Lo dimostra anche una survey condotta da DoSomething Strategy, secondo la quale il 75% degli intervistati appartenenti alla Gen Z desidera che i brand si impegnino a garantire la sicurezza sia dei consumatori che dei loro collaboratori.

Il **Sustainability Manager** ti aiuta a soddisfare il bisogno di sostenibilità dei consumatori e della forza lavoro. Sviluppa per la tua impresa strategie di produzione sostenibile e ne promuove l'impatto all'esterno, favorendo in un sol colpo l'aumento dei profitti e la talent acquisition, grazie all'employer branding.

6. Quali requisiti deve possedere il Sustainability Manager

Per diventare Sustainability Manager da un lato bisogna possedere **competenze manageriali, tecniche e organizzative**, dall'altro godere di una naturale predisposizione alla **leadership** e di alcune importanti soft skills come **abilità relazionali, comunicative**, attitudine al **multitasking** e alla **mediazione**.

Un bravo Sustainability Manager, infatti, deve possedere buone conoscenze economiche e giuridiche specie nel settore ambientale, e al contempo avere un quadro completo dello storico e dell'ambito di business dell'azienda, per poter **conciliare la gestione aziendale tradizionale con le innovazioni sostenibili** che l'evoluzione del contesto richiede. Saper **gestire i conflitti e i rapporti** con la comunità e le istituzioni, **motivare e valorizzare il team** di lavoro, oltre a ad **ascoltare e vagliare gli spunti** che arrivano dall'interno e dall'esterno dell'organizzazione, per trasformarli all'occorrenza in progetti.

A livello di competenze è consigliabile che posseda:

- una **laurea specialistica in discipline economiche, gestionali**, meglio se ambientali;
- un **dottorato di ricerca o master professionalizzante** inerente al tema del **sustainable management**;
- **esperienza** di gestione della sostenibilità in azienda o in società di consulenza e in ogni caso **conoscenza delle normative** inerenti alla gestione ambientale, della salute e sicurezza;
- elevata padronanza della **lingua inglese**;
- **capacità analitiche**, di rendicontazione e di problem solving;
- **visione strategica** e orientamento alla **gestione dei bisogni degli stakeholder**;
- predisposizione alla **creatività**, alla **comunicazione**, alle **relazioni** e alla **crescita professionale**;
- autonomia, intraprendenza e **capacità di coordinamento**.

7. In quali aziende è presente un Sustainability Manager?

Dato che la normativa europea impone solo alle aziende con più di 500 dipendenti di presentare il bilancio di sostenibilità annuale, potremmo pensare che il Sustainability Manager sia una figura richiesta esclusivamente dalle **imprese grandi**. La verità, invece, è che inizia a essere ricercata anche dalle **aziende non quotate** e dagli **enti pubblici**, specialmente dalle università.

Proprio perché, come dicevamo prima, si tratta di una professione relativamente nuova, sprovvista di precisi canoni di riferimento, in alcune realtà questa figura assume spesso un **ruolo personalizzato**, basato sia sulle **attitudini personali** del professionista che **sulle necessità dell'organizzazione stessa**.

Dove viene collocato il Sustainability Manager in azienda?

Secondo l'indagine "Il Sustainability Manager in Europa oggi", condotta in sette paesi europei (Spagna, Germania, Gran Bretagna, Francia, Turchia, Serbia e Italia) questo esperto (o chi ne fa le veci) è inserito al 40% in un reparto **Sustainability** ad hoc ma, in alcuni casi, per esempio dentro imprese di dimensioni più contenute, può far parte dell'area **Comunicazione** (34%), di quello **HR** (15%), **Strategy** (6%) o del team di **Business Development** (5%).

7.1 Il Sustainability Manager in Europa e in Italia

Sempre secondo lo studio europeo citato sopra, quella del Sustainability Manager appare come una **professione al 60% femminile**, esercitata da **donne tra i 41 e i 50 anni** con **un'esperienza lavorativa** pregressa compresa **tra i 6 ai 15 anni**.

Vista la numerosa lista di mansioni che la figura è chiamata a svolgere, in azienda potrebbe essere richiesta la presenza non di una, bensì di più figure che si occupino di sostenibilità.

Nonostante questa esigenza, l'indagine dimostra che soltanto nel **47%** dei casi le imprese sono dotate di un **Sustainability team** composto da **due unità** e solo nel **32%** di uno che ne conta **da tre a cinque**.

Squadre di lavoro superiori si registrano esclusivamente in **Gran Bretagna** e in **Germania**, considerate da sempre paesi all'avanguardia su questi temi, dove rispettivamente **nel 23% e nel 21%** dei casi vengono coinvolte **fino a dieci persone** nel team.

8. Conclusioni

Siamo giunti alla fine di questo excursus sul tema della Sostenibilità, che è stato a lungo chiacchierato ma che oggi, finalmente si sta traducendo in una concreta realtà.

L'introduzione del Sustainability Manager a livello europeo lo dimostra ed è un passo importante verso la **trasformazione delle figure professionali in funzione di un nuovo impegno etico da parte delle imprese**.

Un impegno che si prospetta essere la nuova direzione presa dal business e da cui non si può tornare indietro.

Le aziende stanno subendo una trasformazione radicale che le coinvolge a 360 gradi. Di questo cambiamento fa parte anche la totale riprogettazione degli spazi di lavoro.

Leggi l'e-book per saperne di più:



Buona lettura!
Il team di Reverse

[Cerchi talenti in poco tempo? Affidaci una selezione!](#)

REVERSE

human
resources
science



www.reverse.hr

Milano - Bologna - Berlino - Parigi - Barcellona