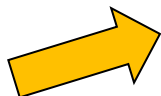




Quali sfide per il CSR Manager di oggi?

Sintesi dei lavori delle tre sessioni dedicate a:
CSR e piano industriale, dichiarazione non finanziaria,
engagement dei colleghi

LE 2 FASI FISIOLOGICHE DEL PERCORSO



Fase 1: piano «invisibile», ad uso interno,
non condiviso
Processo bottom-up



Fase 2: piano richiesto dal vertice
Processo top-down

Gli alleati per passare alla fase 2:

- ✓ Alleati interni all'azienda: vertice sensibile/attento alla sostenibilità,...
- ✓ Alleati esterni all'azienda: Decreto 254, GRI, quotazione al Dow Jones Sustainability Index, ...

- ➔ **IL CHAMPION:** è il CSR Manager, colui che «combatte» per l'affermazione della sostenibilità nel piano, deve cercare alleanze
- ➔ **LO SPONSOR:** sono i colleghi che intravedono nella sostenibilità un'opportunità, sono gli alleati
- ➔ **GLI OPPONENTI:** per loro la sostenibilità è un ostacolo. Vanno individuati e «gestiti»
- ➔ **IL DECISORE/CDA:** è colui cui spetta la scelta finale di inserire la sostenibilità nel piano

CSR e piano industriale: le caratteristiche del piano

- ✓ CONTENUTI: in fase 1 meglio pochi e ben selezionati (qualitativi); in fase 2 ampi e dettagliati (anche quantitativi). Se possibile, esplicitarne l'impatto economico!
- ✓ INDICATORI: prevenire eventuali obiezioni delle altre funzioni. All'inizio meglio indicatori win-win (che vanno bene a tutti)
- ✓ RISORSE: è essenziale coinvolgere i colleghi per averne il sostegno
- ✓ ORIZZONTE: 3/5 anni
- ✓ LINK AL SISTEMA MBO: se c'è la connessione, selezionare pochi indicatori chiave
- ✓ COMUNICAZIONE: dipende dalla fase. Fase 1 non si comunica
- ✓ MISURAZIONE: importante la misurazione ex-post dei risultati sociali, ambientali ed economici

La dichiarazione non finanziaria

- ➔ deve essere orientata alla strategia: organizzare in tal senso l'analisi di materialità, stakeholder engagement, ecc.
- ➔ deve coordinarsi con il bilancio consolidato: stesso perimetro, stessa temporalità, matrice di materialità di Gruppo, ecc.
- ➔ deve sviluppare nessi con l'operatività: progredire con il sistema di rilevazione, garantire la tracciabilità di dati/processi interni (anche per le certificazioni), connettersi con il sistema di valutazione dei rischi

PRO

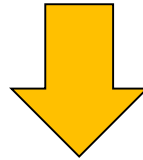
- ✓ favorisce l'ingresso della sostenibilità in azienda
- ✓ l'insito elemento di compliance può essere usato come «leva», per esempio, per portare certe questioni nel CdA

CONTRO

- ✓ **ATTENZIONE:** la compliance al d.l. 254 potrebbe togliere attenzione a creatività e volontarietà

Dichiarazione non finanziaria: quale documento?

Dichiarazione non finanziaria e bilancio di sostenibilità: due strumenti diversi?



In tal senso sembra rilevante
il ruolo/orientamento dei revisori
e il ruolo del responsabile del processo
(CSR Manager o CFO?)

Engagement colleghi: le 8 condizioni di efficacia

1. Il «CSR team» deve essere rappresentativo della realtà aziendale e coinvolgente (dal punto di vista geografico, funzionale,) e deve aprirsi al dialogo con i colleghi
2. È opportuno avvalersi degli strumenti disponibili di «permeazione» in azienda. Es.: nei corsi di formazione inserire sempre un riferimento alla sostenibilità; il CSR Manager dovrebbe sempre farsi coinvolgere nelle presentazioni relative alla sostenibilità all'interno come all'esterno dell'azienda; ecc.
3. Prevedere incentivi monetari e non per chi collabora nella promozione della sostenibilità
4. Utilizzare un «gancio attenzionale» per attrarre l'attenzione dei colleghi e coinvolgerli verso obiettivi comuni

Engagement colleghi: le 8 condizioni di efficacia

5. Coinvolgere i colleghi per renderli partecipi e protagonisti (es.: video-interviste sul canal Youtube)
6. Avvalersi di strumenti di comunicazione capillari che arrivino a tutti i livelli
7. Utilizzare le indagini di clima per stimolare il senso di appartenenza e ingaggiare i colleghi sui temi di sostenibilità
8. Valorizzare il volontariato aziendale come strumento di aggregazione utile al raggiungimento dei fini di sostenibilità