

Prefazione

di *Mario Marco Molteni*¹

Nella storia della figura del CSR Manager, o del Professionista della Sostenibilità – come dir si voglia – nel contesto italiano, questo libro è molto importante. Di fatto è il primo libro volume che affronta il tema dopo che la sostenibilità è uscita dall'angolo e ormai al centro sia nell'agenda della politica sia nella formulazione del disegno strategico delle imprese. Chi ormai può permettersi di ignorarla? Chi ormai può permettersi di ridicolizzarla, citando ad arte un caso qualsiasi di *green washing* per squalificare tutto il fenomeno? Quale grande impresa può non fare i conti con i *Sustainable Development Goals*, e non tentare di dimostrare – con i fatti e non solo a parole – che almeno alcuni di essi stanno dando una forma nuova ai prodotti e ai processi aziendali?

Sono passati nemmeno quindici anni da quando, nel 2006, fondammo il CSR Manager Network. Eppure, di acqua sotto i ponti ne è passata, lasciando con sé tante scorie e tanti pregiudizi. Nel 2006, quando prendemmo iniziativa, essa aveva un sapore strano. Da un lato, c'era un gruppetto di ricercatori il quale – radicato in una scuola aziendalistica che da sempre concepisce l'impresa come un asset per l'impresa e per la società, come un soggetto in cui convergono, si contemperano e si sostengono vicendevolmente gli interessi e le attese di una pluralità di soggetti – da oltre 10 anni coltivava temi come finalismo d'impresa, bilancio sociale, rapporti collaborativi con i lavoratori, impatto ambientale e così via. Dall'altro c'era un gruppo di pionieri della responsabilità sociale d'impresa, dediti alle prime politiche aziendali, allo sviluppo dei primi bilanci sociali, allo stakeholder engagement. Convocammo una riunione in ALTIS (Università Cattolica del Sacro Cuore), in cui un ruolo fundamenta-

¹ Mario Marco Molteni è professore ordinario di Corporate strategy presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, è Scientific Advisor del CSR Manager Network.

le ebbe l'attività di networking operata da questi "pionieri", tra cui come non ricordare Roberto Zangrandi, allora CSR Manager di ENEL e di lì a poco primo Presidente del Network.

Bene, l'esito fu doppiamente sconsolante: innanzitutto, i partecipanti non raggiunsero i trenta; in secondo luogo, tra essi furono molti quelli che manifestarono perplessità. Così, seguendo i canoni dei successi imprenditoriali realizzati in barba a ogni ricerca di mercato, decidemmo di partire. La convinzione che ci animava, frutto di un mix tra passione per una missione da realizzare e ostinazione, fu più forte dei timori di insuccesso. C'è da aggiungere, anche per mitigare i toni enfatici, che l'investimento da effettuare non era poi così alto. Si trattava di tempo da dare e di qualche sforzo di comunicazione: molto poco *capital intensive*!

Inizialmente fu una ventina il gruppo delle persone che aderì all'iniziativa. Eppure, non mancavano determinazione, idee piuttosto chiare e obiettivi ambiziosi. È così iniziata una crescita, lenta ma costante, alimentata da una fitta rete di workshop, di incontri con esperti, di ricerche. Di contatti con nascenti simili realtà sulla scena internazionale. Il clima attorno era ancora contrassegnato da una grande diffidenza. Ricordo incontri con amministratori delegati che, avendo origliato il tema in qualche convegno, mi convocavano fundamentalmente con lo scopo di capire se davvero fosse necessario fare qualcosa in tema di *Corporate Social Responsibility (CSR)*. E nel dialogo, per quanto mi impegnassi, matura in loro la convinzione che per intanto si poteva tranquillamente soprassedere.

Per contro, nello stesso tempo altri soggetti sparsi per l'Italia contribuivano attivamente alla causa: accanto alle imprese, fondazioni e centri di ricerca, società di consulenza e società di rating, i primissimi fondi etici o verdi. Allo stesso modo la scena internazionale si popolava di nuovi standard, di linee guida, di dichiarazioni ufficiali, di conferenze. Non che tutto ciò avesse sempre grande successo: cito, uno per tutti l'ISO 26000, frutto di una consultazione quanto mai ampia, lunga e laboriosa, al fine sfociata in un voluminoso documento che è rimasto per lo più lettera morta. Eppure questa seminazione pian piano ho fatto breccia. Il colpo di grazia – dove in questo caso grazia riacquista il suo originale significato positivo – l'ha certamente dato il tema del cambiamento climatico. Esso è stato in grado di generare quell'allarme globale senza del quale l'agenda della politica e dell'economia non si sarebbero convertiti. Ma è anche vero che questo fenomeno ha trovato un terreno ormai arato. E in questo senso, pur nel suo piccolo, anche all'associazione italiana dei professionisti della sostenibilità, il CSR Manager Network, va riconosciuto il suo merito: è stato agente di una nuova cultura, ha diffuso buone pratiche, ha ali-

mentato conoscenze e competenze, ha contribuito alla diffusione di una rete (in quanto mai ha preteso muoversi in modo isolato).

Chiarito con poche pennellate il contesto più generale, veniamo ai contenuti specifici di questo libro. Dicevo in apertura della sua singolarità storica. Fin dai primi passi del network demmo vita a ricerche e conseguenti libri che tentavano di fotografare natura e contenuti della professione “CSR/sostenibilità”. Ma questo è il primo volume che lo fa da quando il tema ha conquistato la scena.

Per questo esso suscita grande curiosità. E ne consiglio la lettura per due motivi, uno per Parte:

- perché i due ricchi saggi che costituiscono la Parte I (di Chiara De Bernardi e di Matteo Pedrini, il primo; di Marco Guerci, il secondo) rispondono con dovizia di particolari alle tante domande che si hanno sulla professione e sulla sua evoluzione;
- e poi per il valore dei contributi di tanti professionisti impegnati in imprese di vari settori e dimensioni, che permettono di capire come la sostenibilità stia dando forma in misura crescente non ad aspetti secondari delle attività aziendali, ma a tratti sostanziali della strategia.

Non voglio qui assolutamente anticipare i risultati illustrati nei saggi iniziali. Mi limito a tre rilievi che mi stanno a cuore da tempo e che, mi sembra, trovano conferma in questo libro.

Il *primo*. Da ben più di 10 anni c'è chi – con “illuminato realismo”, con moralistica saggezza – sostiene che, proprio perché la sostenibilità è destinata a divenire sempre più importante e pervasiva, essa riguarnerà tutti e, dunque, il professionista della sostenibilità è destinato a scomparire. Bene, come noi controbattevamo fin da allora, questo trend non si è verificato, anzi le persone che se ne occupano sono sempre di più: sia nelle imprese di maggiori dimensioni, dove si sono costituiti articolati team in Materia; sia nella PMI che, se non li hanno all'esterno, ricorrono a professionisti che mettono a disposizione un'esperienza variegata maturata in più settori e collaborando con diverse funzioni aziendali. Perché? Perché il mondo della sostenibilità è popolato da un crescente numero di attori, perché occorre dialogare con sempre più soggetti, ottemperare a standard di ogni genere, soddisfare le richieste informative di agenzie di rating e investitori “a impatto”, rendicontare nelle varie forme: dal bilancio di sostenibilità al bilancio integrato alle dichiarazioni non finanziarie (obbligatorie per qualche centinaio di imprese oggi, per numerosissime in futuro).

Una *seconda* considerazione sottolinea la sempre più stretta parentela tra chi si occupa di sostenibilità e chi si occupa di innovazione. Questo era un

fenomeno più difficile da vedersi 15 anni or sono, quando la responsabilità sociale aveva a che fare più col “*do not harm*”, che con la generazione di valore condiviso. Oggi è chiaro: sostenibilità va di pari passo con possibilità di trovare dimora nel settore e, soprattutto, di generare vantaggio competitivo. A dire il vero, questo è il motivo per cui il tema della sostenibilità mi ha sempre attratto: essa non identifica un confine dato, un raggio d’azione limitato. Come è testimoniato dai bellissimi casi del presente testo, lavorare per la sostenibilità conduce a mondi inesplorati, spalanca la categoria della possibilità. La sostenibilità va in controtendenza con la desertificazione: fa diventare verdi, fa diventare socialmente rilevanti, terreni precedentemente aridi, inospitali per la natura e per l’uomo.

La *terza* osservazione vuole essere un riconoscimento agli autori per la ricchezza del quadro che ce ne viene. Rispetto ai professionisti della sostenibilità nelle imprese italiane, è importante capire come variano il peso del genere, l’età, le conoscenze e le capacità richieste, il percorso di formazione, le attività, le aree di responsabilità, l’evoluzione di carriera, la collocazione organizzativa, la composizione dei team, la remunerazione, il contributo offerto dai consulenti e tanto altro ancora. Ed è di estremo interesse esaminare le informazioni che emergono dai tanti incroci effettuati tra queste variabili. Si tratta di una rappresentazione preziosa per chi opera in questo mondo, dentro e attorno alle imprese, Ma forse ancora di più lo è per quei tanti giovani che, anche per effetto dell’“aria culturale” che respirano, sono attratti dalla possibilità di iniziare o di proseguire la propria carriera professionale nel mondo della sostenibilità.

Presentazione

di *Fulvio Rossi*

Questo è un libro sulla professione della sostenibilità, praticata all'interno delle imprese o nelle società di consulenza che le supportano. Ma non è solo un libro per addetti ai lavori, uno di quelli destinati agli scaffali di pochi appartenenti alla cerchia – che si allarga, ma resta comunque ristretta – dei professionisti del ramo. È molto più di questo: leggendo in filigrana, non si coglie solo lo stato dell'arte della pratica della CSR/Sostenibilità, ma ci si può fare un'idea di quanto e come stia davvero cambiando il modo di fare impresa, di quanto la sostenibilità possa costituire il seme e l'alimento di un cambiamento di paradigma di cui avvertiamo tutti il bisogno. In questo senso, come viene ricordato più volte nel testo, l'interesse per i contenuti travalica gli attuali professionisti della sostenibilità, includendo i giovani che vogliono valutarne le connesse opportunità di lavoro e di carriera, i responsabili di altre funzioni aziendali che sono sempre più frequentemente coinvolti su aspetti di sostenibilità, gli studiosi di management e di società, ma ancor più, in generale, tutti coloro che sono interessati a capire se le imprese si stiano organizzando per fornire soluzioni e rimuovere gli ostacoli allo sviluppo sostenibile. In questo vasto pubblico potenziale rientrano di certo le istituzioni, considerato che negli ultimi anni è cresciuta anche l'attività normativa in tema di sostenibilità, ad esempio nel campo del reporting non finanziario e più recentemente con lo *European Green Deal*. Il riferimento alle iniziative dell'Unione Europea – reporting, economia circolare, finanza e sostenibilità – è peraltro solo un esempio tra i tanti che si potrebbero portare a testimonianza di un'attenzione crescente e generalizzata alla sostenibilità, che spazia dai *Fridays for future* alla recente revisione del Codice di Corporate Governance.

L'idea di produrre questo libro nasce proprio dalla consapevolezza di essere in una fase di accelerazione e intensificazione dell'attenzione per la sostenibilità. Molti dei professionisti che si riconoscono nel CSR Manager Network hanno sperimentato nel corso degli anni le difficoltà di integrare la CSR/sostenibilità nella strategia e nella gestione delle loro aziende e la persistenza di letture riduttive, quando non distorsive, della stretta relazione tra sostenibilità e competitività. Anche attraverso l'azione del CSR Manager Network, hanno cercato di testimoniare in ogni modo che, trascurando questa dimensione, si riduce la capacità di generare valore duraturo nel tempo. Ora, improvvisamente, sembra che questa fatica sia alle spalle: tutti parlano di sostenibilità, anche i prodotti sono sostenibili, almeno a sentire le pubblicità. Sembra che anche gli investitori non aspettino altro che le informazioni ESG per ottimizzare l'allocazione dei fondi. Al netto di questa lettura volutamente sarcastica, è fuor di dubbio che la considerazione della sostenibilità sia in ascesa. Perché allora serpeggia, tra i professionisti esperti della CSR/sostenibilità, un senso di inquietudine? Perché sappiamo – mi ci metto in prima persona – che non è così facile, che l'integrazione della sostenibilità richiede un lavoro serio e approfondito, in costante sintonia con l'evoluzione del contesto e delle sensibilità esterne, che occorre un cambiamento e una maturazione della cultura manageriale, a partire da chi ha maggiori responsabilità. Diffidiamo delle scorciatoie. Beninteso, è giusto guardare con estremo favore all'avvio della sostenibilità verso il mainstream manageriale, a patto però che sia un reale progresso e non una banalizzazione. Il CSR Manager Network è uno straordinario contenitore di esperienze sul campo, e l'interesse dei manager e dei professionisti che lo animano è di poter metter questo patrimonio a disposizione di una reale maggior diffusione e affermazione delle pratiche di CSR/sostenibilità. Ce ne sono le condizioni?

Come già successo in altre occasioni, per rispondere a un quesito che emerge da un contesto professionale e per testimoniare verso l'esterno che cosa significhi oggi la pratica della CSR/sostenibilità nelle imprese, il CSR Manager Network si è affidato alla ricerca accademica, o meglio a due ricerche – una di ALTIS, Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica, l'altra dell'Università Statale di Milano – che hanno come oggetto le caratteristiche, l'attività e il profilo dei professionisti della sostenibilità. In questo modo le impressioni che ciascuno di noi condivide nel confronto con i colleghi assumono oggettività e si può fare il punto. Da questo duplice approfondimento, e dalle testimonianze aziendali che lo completano, emergono molti risultati interessanti, che ci ritornano l'immagine di un mondo articolato e in evoluzione.

Innanzitutto, anche i numeri ci parlano di una realtà in crescita. Pur senza un elenco ufficiale cui affidarsi, la ricognizione sui professionisti della soste-

nibilità condotta da De Bernardi e Pedrini mette in luce un numero di “addetti ai lavori” che, tra manager e specialisti nelle imprese e consulenti, supera i 1.300, e c’è più che un settore che non sia stato possibile censire tutte le persone attive. Rispetto ad altri ambiti professionali consolidati si tratta di un gruppo ancora contenuto, ma in forte espansione rispetto ai risultati emersi fino a pochi anni fa. Ed è giusto considerare questo numero nel suo insieme, perché il lavoro di chi sta in impresa e di chi offre servizi consulenziali a supporto è complementare e orientato alle stesse finalità. La crescita numerica degli addetti promana comunque ancora dalle imprese più grandi, dove si concentrano in particolare i manager della CSR/sostenibilità, mentre la maggior parte dei consulenti lavora in aziende di piccola dimensione. Una delle sfide per l’affermazione più diffusa di approcci gestionali sostenibili si conferma quindi essere, nella realtà italiana, l’allargamento verso il mondo delle imprese di media dimensione. Saranno da seguire con interesse, in questo senso, le possibili evoluzioni normative sul reporting non finanziario e le politiche dei grandi gruppi verso le rispettive catene di fornitura.

In secondo luogo, emerge che il gruppo professionale esaminato è piuttosto eterogeneo al suo interno, in termini di formazione, attività e collocazione organizzativa, ma si intravedono alcune caratteristiche comuni. In generale, la diversità è una caratteristica che ci si attende di trovare: il tema è trasversale, i punti di attenzione sono influenzati dalle specificità di settore e dalla posizione dell’impresa nella catena del valore. Se non fosse così, il richiamo alla materialità - da anni un faro per la pratica della CSR/sostenibilità - non sarebbe così pervasivo. Diventa allora più che mai interessante capire se vi sia un nocciolo di attività che accomuna i professionisti interni della CSR/sostenibilità. Dallo studio di De Bernardi e Pedrini emergono tre aree di attività prevalenti per i professionisti interni alle imprese: reporting, iniziative nella comunità, *stakeholder engagement* - soprattutto nella forma multi-stakeholder. Di queste attività i manager sono tipicamente responsabili. La centralità del reporting è una conferma che va valutata con attenzione, anche per le prospettive della professione: il reporting infatti non è solo un’attività che si ripete ogni anno e che assolve un compito di comunicazione delle performance di sostenibilità, è anche un meccanismo strutturato con il quale fare periodicamente un check sul grado di integrazione della sostenibilità nelle diverse aree e processi aziendali. Conoscere e sapere che cosa c’è dietro i dati non finanziari è fondamentale per orientare le politiche e definire gli obiettivi di sostenibilità aziendali, tanto quanto conoscere le aspettative degli stakeholder. Il fatto che anche di quest’ultimo aspetto i professionisti interni siano tipicamente responsabili assume una particolare rilevanza alla luce delle recenti modifiche del Codice di corporate governance, che identifica nella consapevolezza degli interessi degli

stakeholder rilevanti la chiave per perseguire il successo sostenibile dell'impresa. L'Amministratore Delegato di una Società quotata ha il compito di promuovere e organizzare nella maniera più opportuna il dialogo con gli stakeholder: è un'attività che i manager della CSR/sostenibilità conoscono bene. Reporting e stakeholder configurano dunque un nocciolo duro di competenze e capacità interpretative che questi manager hanno nel loro bagaglio professionale e che sembrano fondamentali per sviluppare l'orientamento alla sostenibilità delle organizzazioni. La terza area preminente – le iniziative nella comunità – si presta a una duplice interpretazione: una rimanda al persistere della pratica tradizionale della filantropia aziendale, l'altra al fatto che – dei tanti aspetti che la CSR/sostenibilità può toccare – i professionisti interni vengono responsabili quando non c'è già un'altra funzione aziendale competente. E le iniziative nella comunità sono tipicamente uno di questi aspetti, peraltro confinante con il tema dello stakeholder engagement quando le iniziative si accompagnano alle relazioni con la comunità. Un altro aspetto di grande interesse è che, a fianco delle attività di cui sono responsabili, i manager della CSR/sostenibilità sono sollecitati a fornire un supporto consulenziale interno ad altre funzioni su una molteplicità di temi. Questo fenomeno, che ha gradualmente trasformato le funzioni di CSR/sostenibilità da chi chiede informazioni per il reporting a chi fornisce risposte a supporto di altre aree di attività, induce a due considerazioni complementari: la prima è che anche altre funzioni cominciano a porsi obiettivi o darsi programmi di sostenibilità (integrazione), la seconda è che c'è bisogno di qualcuno che faccia da raccordo e mantenga una visione trasversale e di coerenza complessiva: altro elemento da tenere presente nel pensare al futuro della sostenibilità nelle imprese e del ruolo dei professionisti interni alle organizzazioni.

Infine, in particolare dallo studio di Guerci, emerge che per descrivere il profilo del professionista interno della CSR/sostenibilità, come si presenta oggi, è necessario considerare aree di prestazione sia di tipo tecnico – ad esempio, lo sviluppo di un business model sostenibile, l'individuazione dei rischi ambientali e sociali nella catena del valore – sia di tipo manageriale, come l'influenza, la gestione delle relazioni e l'orientamento al cambiamento. Per tutte queste aree di risultato le competenze si devono combinare con capacità di natura più soft. Tra le competenze, rilevano anche quelle economiche e di *business administration*, che sono necessarie per mettere in moto le capacità soft, come quella di entrare in relazione con manager di funzioni diverse e saper attivare meccanismi di cambiamento. Se, come si accennava, i percorsi formativi continuano a differire da caso a caso, anche tenendo conto delle differenze generazionali, comincia però a precisarsi anche in questo caso un nocciolo duro di competenze e capacità.

Nel complesso, il volume fissa un fotogramma di un video, e ci aiuta a mettere a fuoco una possibile traiettoria futura a partire da una situazione di partenza – e per certi versi, ancora attuale – di magmatica e creativa diversità, ben evidenziata dai casi aziendali. Il professionista della CSR/sostenibilità dovrà continuare a confrontarsi con problemi di misura e di reporting, fondamentali per la comprensione del business, dovrà trasferire all'interno delle organizzazioni i punti di vista degli stakeholder, indicando la via dello sviluppo sostenibile delle attività di impresa a vantaggio anche di un numero sempre maggiore di altre funzioni. Per farlo, dovrà avere la capacità di leggere il business e l'organizzazione, di coinvolgere al meglio i colleghi professionisti della consulenza e di attivare doti di leadership, influenza e capacità relazionale. Difficile immaginare, almeno per un po', che se ne possa fare a meno.