

Persone & Conoscenze

La voce della Direzione del Personale

Aprile 2023
168

Poste Italiane Spa
spedizione in abb. postale
Decreto legge 353/2003
conv. in Legge 48/2004
art. 1, comma 1, DCB Milano



L'impatto degli indicatori ESG sull'HR

**Predicare bene...
e razzolare benefit**
Perché è importante misurare
l'impatto della sostenibilità

**La nuova felicità al lavoro
è l'equilibrio con la vita privata**
La sfida è la revisione delle norme
per generare benessere

**Le paure dei lavoratori
nel post pandemia**
Come gli HR possono aiutare
le persone a gestire le proprie fragilità



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

PRENDERE LE MISURE ALLA SOSTENIBILITÀ

L'IMPATTO DEI CRITERI ESG SULLA DIREZIONE DEL PERSONALE

Alessandro Gastaldi

Il rispetto dei criteri Environmental, Social e Governance (ESG) rappresenta, a oggi, la logica per definirsi sostenibili. Integrare questa filosofia all'interno dell'organizzazione significa riorientare la bussola degli investimenti finanziari e delle strategie aziendali in un'ottica sostenibile, tenendo sempre in considerazione gli impatti che le attività producono all'interno del contesto in cui l'impresa agisce. Gli aspetti social, in particolare, sono quelli che maggiormente riguardano il lavoro dei Direttori del Personale, ora tenuti a tracciare il modo in cui l'organizzazione si rapporta con i propri collaboratori e viceversa.



1. **Roberta Fagotto, Chief Human Capital Officer di Sit Group**
2. **Maria Federica Perego, Human Resources Manager di Epson Italia**
3. **Stefano Porta, Amministratore Delegato e Business Manager di Odm Consulting**
4. **Barbara Rizzo, HR Manager di Micys Company**
5. **Alfio Romenici, Executive HR Consultant & Talent Development Manager di Asap Italia**
6. **Giulia Spallanzani, Sustainability & Quality Assurance Manager di Fagioli**
7. **Alessandro Ubaldi, Chief of Executive Staff di CRM Partners**

T

ra le varie modalità d'interpretazione e schematizzazione del concetto di sostenibilità, l'applicazione dei criteri Environmental, Social e Governance (ESG) è tra le più comuni. Questo approccio, nato nel 2005 come evoluzione dei Principi per gli investimenti responsabili dell'Organizzazione delle Nazioni Unite (Onu), individua tre aree di responsabilità (ambiente, persone e governo dell'organizzazione) sulle quali l'azienda esercita un effetto tramite le sue attività. Questa suddivisione, nel corso del tempo, è stata riutilizzata e reinterpretata in vari modi, dalla misurazione della sostenibilità di un investimento, all'impegno delle imprese sulle tre aree. Ciò che risulta determinante è che gli ESG sono stati pensati e applicati per una ragione: rendere il concetto della sostenibilità calcolabile e oggettivizzato.

L'impatto sull'ambiente di un'attività produttiva, al di là delle intrinseche complessità tecniche, risulta quasi sempre quantificabile, anche a fronte del fatto che le imprese sono abituate ad analizzare i processi industriali in termini quantitativi. All'opposto, la componente umana delle organizzazioni è, inevitabilmente, meno legata a misurazioni numeriche. Di fatto, il lavoro dei Direttori del Personale si è sempre basato sull'esperienza, sull'osservazione e sull'analisi soggettiva dei fenomeni. Eppure, ogni attività e ogni scelta operata dalle aziende impatta sulle persone, sul loro lavoro, sul loro benessere e sul rapporto che queste instaurano con l'organizzazione. Per questo motivo, gli indicatori ESG, se propriamente approcciati, possono essere uno strumento fondamentale per rivoluzionare il ruolo delle Risorse Umane nell'attuale e futuro contesto socio-economico.

La formazione come chiave della sostenibilità sociale

Nel graduale percorso di consolidamento del concetto di sostenibilità all'interno del mondo dell'impresa, molti osservatori sono d'accordo sul ruolo fondamentale che la pandemia, in quanto creatrice di situazioni complesse e disagianti, ha avuto in questo processo. Tra chi la pensa così c'è **Roberta Fagotto, Chief Human Capital Officer di Sit Group**, multinazionale specializzata nello sviluppo, produzione e commercializzazione di sistemi di controllo, di regolazione e di sicurezza degli ambienti

Foto dall'archivio di Ferrania Film Museum del Comune di Cairo Montenotte





Foto dall'archivio
del Gruppo Iren

attraverso applicativi domestici e misuratori di consumi: “Nonostante il settore energetico sia, da sempre, uno dei principali attori e capofila delle rivoluzioni industriali, nel nostro caso possiamo dire che il contatto vero e proprio con la sfida della sostenibilità è iniziato solo nel 2018. In seguito, il covid ha contribuito fortemente ad accelerare la diffusione di questi principi nel mondo dell'impresa, spostando il focus anche sulle persone e non più solo sull'ambiente”.

Lo choc causato della pandemia, nel caso di Sit Group, ha riportato le persone al centro delle attività aziendali, favorendo l'implementazione di interventi immediati che potessero ridare equilibrio alla forza lavoro dell'azienda: “Abbiamo modificato e integrato i processi con il sistema del Total reward, perché abbiamo ritenuto che differenziare le fonti di 'compenso' potesse favorire maggiormente il benessere complessivo del personale”, spiega Fagotto. In seguito, le iniziative dell'azienda si sono sempre più strutturate in ottica ESG, concentrandosi sul pilastro della formazione come fattore imprescindibile di creazione di wellbeing e di valore per l'impresa: “Abbiamo sviluppato una piattaforma di Digital academy multilingue che permette di accedere, in forma volontaria, a una serie di corsi fruibili liberamente, oppure all'interno dei piani strutturati di upskilling e reskilling; nonostante la volontarietà, l'iniziativa ha ottenuto un alto livello di adesione”.

La formazione è un elemento fondamentale all'interno delle cornici ESG aziendali, poiché elemento prioritario nel calcolo della doppia materialità, ovvero la rilevanza dell'impatto (positivo o negativo) di un processo aziendale sugli interessi shareholder (gli azionisti) e sugli stakeholder (i portatori di interesse). In questo caso, la formazione ha un risultato positivo sia sui risultati economici dell'azienda sia sulla valorizzazione del personale.

L'ESG come leva per il ruolo dell'HR

Nella sua mutevolezza e incertezza, il contesto attuale sta ridefinendo le regole del fare impresa e, tra quelle che sembrano destinate a indirizzare il futuro delle organizzazioni, c'è la centralità delle persone. Contestualmente, sta cambiando anche il ruolo della funzione Risorse Umane che, sempre di più, gioca un ruolo cruciale nel processo di ideazione delle strategie di business. Anche la diffusione dei criteri ESG sembra dare un impulso a questo processo: “Abbiamo a disposizione una grande opportunità, perché gli ESG e la rendicontazione di sostenibilità ci spingono a misurare le dinamiche legate all'HR”, afferma **Stefano Porta, Amministratore Delegato e Business Manager di Odm Consulting**, la società di consulenza HR di Gi Group Holding. Secondo Porta, infatti, rendendo le dinamiche umane interne all'azienda quantificabili e correlabili agli obiettivi aziendali, è possibile dotarsi di una forte leva per la legittimazione degli investimenti in people strategy, i cui risultati e benefici possono essere ora dimostrati in modo oggettivo: “Interagendo con l'imprenditore o con il Top management, è possibile fornire motivazioni valide alle richieste in ambito HR. Si tratta di uno strumento fondamentale per i Direttori del Personale che vogliono rendere la loro funzione il fulcro dell'organizzazione”.

I Key performance indicator (Kpi), se incentrati sul lato social degli ESG, diventano il vero baricentro dei programmi di business aziendale perché qualunque people strategy implementata avrà un impatto sulla governance, sui risultati economici dell'impresa e sull'ambiente, contribuendo in modo significativo alla generazione di valore. Porta spiega, infatti, che le aziende hanno bisogno di effettuare un'evoluzione culturale, superando l'idea che vede la sostenibilità come un costo, piuttosto che un investimento: “Sviluppare importanti progetti basati sugli ESG richiede necessariamente una spesa, ma i benefici che ne derivano sono molto più ampi. Dati alla mano, ci rendiamo conto che le aziende che meglio hanno gestito il periodo pandemico sono quelle che, già prima dell'arrivo di covid 19, lavoravano in modo sistematico sugli ESG”. Secondo Porta, infine, la sostenibilità all'interno delle Risorse Umane sarà sempre di più il vero indicatore dello stato di salute dell'azienda: “Il processo produttivo impatta sulle persone, le scelte di governance impattano sui collaboratori e tutte le azioni operate dal sistema azienda producono un effetto sullo stato dei lavoratori che, di riflesso, determineranno lo sviluppo e il successo dell'impresa”.



Il legame tra il welfare aziendale e lo sviluppo sostenibile

Tra le iniziative introdotte più di frequente dal management per prendersi cura degli aspetti social della sostenibilità ci sono i progetti di welfare, spesso raggruppati in ampi programmi resi accessibili tramite apposite piattaforme. Oltre a essere particolarmente impattanti sul calcolo della doppia materialità delle aziende, sono tra i principali ambiti d'azione ESG di molte realtà imprenditoriali, tra queste Micys Company, società titolare del marchio di cosmetica Pupa.

Barbara Rizzo, HR Manager di Micys Company, sottolinea l'importanza del welfare nella sua concezione di sostenibilità: "Per evitare che l'attenzione ai temi ESG sia introdotta in maniera esogena all'interno delle politiche di gestione del personale, è importante che la cultura aziendale sia consolidata intorno a questi temi. La ricerca dell'equilibrio sociale all'interno della nostra organizzazione è fortemente incentrata su alcune iniziative che abbiamo messo in campo negli ultimi anni come la creazione dell'asilo nido e della piattaforma di welfare interna".

L'iniziativa più rilevante e più recente in ordine di tempo è la rimodulazione dell'orario di lavoro da 40 a 38 ore settimanali mantenendo invariata la retribuzione: "Stiamo osservando gli effetti di questa grossa novità organizzativa in via sperimentale, l'obiettivo è quello di rendere strutturale questa nuova modalità che è frutto della sottoscrizione di un accordo aziendale con le rappresentanze dei lavoratori". La diminuzione dell'orario lavorativo è un tema di grande attualità che divide gli osservatori e gli operatori del settore (è recente la proposta del Segretario Nazionale della Cgil Maurizi Landini per l'introduzione della settimana corta): se, da un lato può essere un fattore importante per favorire condizioni migliori di work-life balance, dall'altro lato ci si domanda se diminuire le ore lavorate a parità di stipendio sia un'operazione sostenibile per le finanze dell'azienda.

L'importanza della contestualizzazione dei criteri ESG

I dubbi sull'applicabilità di un modello orario differente non sono gli unici all'interno dell'adozione dei criteri ESG. Seppur utile a equilibrare gli interessi di tutti i soggetti coinvolti, la logica della doppia materialità presenta un grosso limite, quello della mancata contestualizzazione agli specifici settori. Per esempio: la parità di genere e l'equa rappresentanza all'interno della azienda è, inevitabilmente, un Kpi fondamentale per tutte le imprese; ciò detto, vi sono alcuni contesti industriali dove, per la natura stessa delle mansioni svolte, il bilanciamento è complicato.

Giulia Spallanzani, Sustainability & Quality Assurance Manager di Fagioli, azienda attiva nel settore delle

grandi movimentazioni e dei trasporti speciali, spiega le problematiche legate a questa dinamica: "Ci sono settori, come il nostro, dove la forza lavoro è prettamente maschile e, anche se nelle altre funzioni c'è sostanziale equilibrio, lo sbilanciamento in produzione ci impone di rendicontare esplicitando questa sproporzione. Chi prepara gli indicatori dovrebbe dare la possibilità di contestualizzarli in base all'ambito di applicazione e lo stesso vale per i benchmark di sostenibilità".

Sostenibilità e profitto non sono agli antipodi

La sostenibilità è una priorità e non è più una scelta. Partendo da questo assunto, è però necessario tenere sempre in considerazione il fatto che, senza risorse e ricchezza, le imprese sono destinate a fallire. Come permettere, quindi, la convivenza tra un approccio sostenibile ai processi aziendali (produttivi, organizzativi e umani) e la creazione di valore? Secondo **Alfio Romenici, Executive HR Consultant & Talent Development Manager di Asap Italia,** società di consulenza HR, la soluzione sta nel superamento della concezione dicotomica che ancora, troppo spesso, vede la sostenibilità e il profitto come due poli opposti: "Fino a oggi, le aziende si dividevano in due categorie: da una parte quelle che mettevano la salute economica davanti a tutto, scontrandosi con i sindacati e creando malcontento nel personale; dall'altra quelle che, invece, con l'intento di avvicinarsi ai bisogni dei collaboratori, rischiavano di mettere in crisi le finanze aziendali". Secondo Romenici, oggi, è necessario favorire la convivenza di queste due anime che non devono più essere dominate da una logica di tipo aut-aut.

In questo senso, gli indicatori ESG, i metodi di rendicontazione e di misurazione, possono fornire linee guida importanti per individuare i punti di forza e di debolezza sui quali lavorare per favorire la crescita. Nonostante ciò, però, il manager di Asap Italia sottolinea come i dati e le informazioni debbano essere approcciati con la consapevolezza degli specifici contesti in cui l'azienda agisce: "Per esempio, il basso livello di turnover o il limitato numero di giorni di assenza per malattia, seppure teoricamente aspetti positivi, devono essere analizzati in modo approfondito. Ci sono contesti dove, a causa di un approccio poco orientato alla programmazione, il ricambio è basso perché non sono implementati programmi appositi". Gli indicatori ESG, quindi, sono un elemento da prendere in considerazione per lo sviluppo delle strategie aziendali ma, come ogni fonte di informazione, devono essere compresi a fondo. Romenici sostiene, quindi, che quell'operazione di equilibramento tra le due anime dell'azienda debba muovere anche l'approccio verso tutti gli strumenti e le modalità di schematizzazione del concetto di sostenibilità come i criteri ESG.



Certificare tenendo conto della voce delle persone

Come già anticipato, i criteri ESG e gli standard di rendicontazione utilizzati per quantificare l'agire delle aziende, nonostante l'indubbia utilità, presentano ancora dei margini di miglioramento importanti. Un esempio è rappresentato dalle certificazioni di sostenibilità, come spiega **Alessandro Ubaldi, Chief of Executive Staff di CRM Partners**, società di consulenza che opera nell'ambito della Digital transformation e specializzata nel Customer care, nell'helpdesk, nell'automazione di marketing e vendite e nell'HR: "A volte si ottengono le certificazioni senza che sia mai coinvolto il personale; ci si basa solo su quello che i dirigenti fanno o dicono di aver fatto. Questa logica è paradossale perché, per esempio, un'azienda può attivare una serie di iniziative apparentemente utili, ma che, all'atto pratico, potrebbero non portare benefici alle persone, all'organizzazione o alla società". È necessario, quindi, attestare la sostenibilità delle aziende in quanto organizzazioni composte da persone, non come un'emanazione del management. "Sarà fondamentale stabilire criteri di valutazione basati anche sull'opinione e sull'esperienza del personale, soprattutto in riferimento a quelle dinamiche sensibili che spesso non godono di sufficiente consapevolezza agli alti livelli delle organizzazioni, come, per esempio, l'inclusività, la discriminazione o le diversità", spiega Ubaldi che, inoltre, mette in guardia sul ruolo delle certificazioni che, secondo l'esperto, devono essere approcciate con occhio critico e attento: "Le certificazioni dovrebbero avere un ruolo fondamentale per evitare ed identificare vere e proprie operazioni di marketing basate sul greenwashing o socialwashing, ad esempio prevedendo un coinvolgimento più ampio dell'organizzazione e un monitoraggio dell'impatto reale".

Uno dei casi degni di studio è quello della Certificazione sulla parità di genere (Uni Pdr 125:2022): secondo gli ultimi dati a disposizione, sono circa 260 le aziende italiane ad averla acquisita, mentre sono 23 gli organismi di valutazione di conformità accreditati. La Prassi di riferimento è stata pubblicata il 16 marzo 2022 e quindi, in oltre un anno, ogni ente ha certificato, in media, meno di un'azienda al mese. Nonostante ciò, è necessario considerare la particolare severità dei criteri e la presenza di Kpi specifici che rendono difficile raccontare un'organizzazione differente da quella reale.

Il confronto con le altre realtà imprenditoriali e con la propria filiera è un tassello fondamentale nel processo di sviluppo culturale e in fase di bilancio, dal momento in cui le aziende chiamate a redigere il bilancio integrato, non dovranno solo tenere conto dei propri impatti, ma anche di quelli relativi alle attività di clienti, fornitori e partner all'interno della Value chain: "Collaborando con molti player di grandi dimensioni, quindi già abituati a effettuare il bilancio, abbiamo subito un'influenza positiva. La nostra catena del valore, in particolare, ci ha spinti ad applicare norme più stringenti in ambito sicurezza, cambiamento che ha avuto un impatto considerevole anche sul nostro bilancio di sostenibilità", spiega Spallanzani.

Misurare l'impatto sul contesto esterno

L'obbligo di tenere traccia degli impatti esercitati dai soggetti con cui si collabora nel business è, in realtà, solo una parte di un principio più ampio: la sostenibilità, di fatto, non si configura solo all'interno delle mura aziendali, gli effetti derivanti dalle attività riverberano anche e soprattutto sull'ecosistema ambientale e sociale all'interno del quale l'impresa agisce. Di conseguenza, le iniziative e le strategie sostenibili devono essere ideate tenendo conto di questo aspetto, come racconta Maria **Federica Perego, Human Resources Manager di Epson Italia**, società di tecnologia per l'acquisizione e la stampa di immagini (oltre alla produzione di videoproiettori,

robot e sistemi microelettromeccanici): "La 'S' di ESG non si traduce solo nel porre attenzione alle necessità del personale 'dall'interno'; sostenibilità sociale significa, soprattutto, creare valore interagendo con la realtà territoriale dove l'azienda opera. Nel nostro Dna, da sempre, c'è l'idea di non crescere avulsi da quello che è l'ambiente esterno".

Secondo Perego, il rapporto tra impresa e territorio deve basarsi sullo scambio equo di risorse e valore: il contesto fornisce le persone, il materiale e un bagaglio culturale; dall'altra parte, l'azienda deve ridare, in forme diverse, questa ricchezza, per esempio tramite la creazione di un luogo di lavoro flessibile o attraverso la condivisione di valori e idee. Nel caso di Epson, questa condivisione avviene tramite una serie di iniziative che, da anni, sono attivate dalla società, in campo sia sociale sia ambientale: "Per i nostri dipendenti promuoviamo la possibilità di fare volontariato e, nel contempo, abbiamo instaurato una serie di collaborazioni con le università e le scuole per avvicinare i giovani alla nostra realtà". Questa dinamica può essere di estrema importanza per lo sviluppo di distretti economici eccellenti: si pensi al Piemonte con Olivetti e Fiat, o all'Emilia-Romagna con l'Automotive e l'Agroalimentare, il Dna d'impresa si è mescolato con quello dei territori, nella creazione di un circolo virtuoso.

FINE

ESTE
Cultura d'impresa

NON C'È **SVILUPPO** SENZA **CULTURA D'IMPRESA**



I prodotti editoriali ESTE sono da oltre sessant'anni un punto di riferimento per l'aggiornamento professionale di manager e imprenditori

Sviluppo & Organizzazione

Persone & Conoscenze
La voce della Direzione del Personale

SISTEMI&IMPRESA
Management e tecnologie per le imprese del futuro

MIT Sloan
Management Review Italia

I,WE
INCLUSION. WELLFARE. ENVIRONMENT

ABBONATI ORA

Le riviste ESTE sono distribuite solo su abbonamento. Abbonati sul sito www.este.it alla **versione cartacea+digitale** oppure scopri i pacchetti **abbonamento digitali** scaricando l'**APP ESTE**.

Per informazioni:
Daniela Bobbiese – Responsabile Abbonamenti ESTE
02.91434400 – daniela.bobbiese@este.it

