



Crescere ancora

La next-generation di leader in sostenibilità

È ormai sotto gli occhi di tutti come la sostenibilità d'impresa sia collegata alla performance e al successo di un'azienda o di un grande gruppo globale. Non è invece altrettanto evidente come questo tipo di sfida stia rapidamente evolvendo. Nell'arco di appena una generazione, molte società hanno messo da parte le mere valutazioni teoriche su questo tipo di approccio e hanno integrato la sostenibilità d'impresa facendola diventare addirittura una parte integrante del proprio business. Allo stesso tempo sono cambiate anche le funzioni apportate dalle politiche di sostenibilità ed è mutato anche il ruolo dei chief sustainability officer (CSO), i manager protagonisti di questo ambito specifico del mondo aziendale.

Per capire al meglio il cambiamento in corso e mettere a fuoco le caratteristiche e le competenze attuali e il futuro dei CSO, Spencer Stuart ha condotto un'ampia analisi sul tema della sostenibilità. L'indagine ha incrociato i risultati di un questionario inviato a dirigenti di oltre 400 aziende con i contenuti di 15 interviste mirate ai CSO di grandi gruppi globali. Circa il 70% delle risposte al questionario proveniva da top manager operanti in multinazionali con dimensioni superiori ai 5 miliardi di dollari. I dati raccolti sugli attuali modelli organizzativi e il ruolo occupato dalla sostenibilità nell'agenda strategica raccontano il progressivo avvicinamento da parte del CEO al ruolo del CSO: fino all'ipotesi rivoluzionaria di una futura integrazione dei due ambiti. Per ora, solamente un'esigua manciata di aziende si avvicina a questo tipo di ipotesi. Le cose però, come racconta l'analisi di Spencer Stuart, cambiano rapidamente e presto questi ruoli potrebbero convergere sempre di più.

LA GRANDE MARCIA DEI CSO

I dati dicono che, tra il 1995 e il 2003, il numero delle società che hanno inserito a tempo pieno un chief sustainability officer (CSO) nel proprio organico è raddoppiato. Una crescita analoga è stata registrata anche nel quinquennio successivo, tra il 2003 e il 2008. Negli ultimi anni questo sviluppo ha visto un rallentamento, tuttavia rimane comunque su di un sentiero di crescita (Fonte: Greenbiz & Weinreb Group, State of the Profession 2016).

I risultati di questa grande marcia dei CSO nel mondo delle aziende sono ormai riflessi in molti aspetti del business delle imprese. Tant'è che le politiche di sostenibilità sono sconfinite anche in alcune aree e strategie più attente al progresso e all'innovazione, e oggi si ritrovano, ad esempio, negli sforzi per la tutela dell'ambiente e del clima o nelle sfide per la riduzione delle diseguaglianze.

Va detto che la sostenibilità d'impresa è un ambito relativamente giovane, con appena trenta anni di vita sulle proprie spalle (se ne parlò per la prima volta nel 1987 con il Brundtland Report).

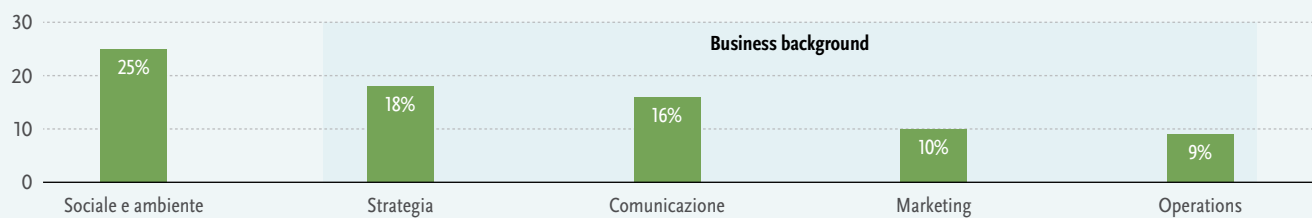
Eppure in questi tre decenni, i sustainability leaders hanno saputo tracciare da soli il percorso della loro marcia sviluppando, per esempio, prodotti innovativi e vere e proprie strategie aziendali che sono state capaci di rispondere a sfide importanti per la collettività e per l'ambiente. Negli anni, alcuni ambiti che erano di appannaggio delle politiche di sostenibilità sono avanzati in altre aree, per esempio, in quella del marketing, in quella della gestione del rischio o in quella della responsabilità sociale d'impresa.

«Sono orgogliosa di far parte di un'azienda che coglie le incertezze e le opportunità della sfida energetica e climatica, riconoscendo il bisogno di maggior energia pulita, e cercando soluzioni collaborative per un mondo in cambiamento.»

MONIKA HAUSENBLAS
EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
SAFETY AND ENVIRONMENT, SHELL

CHI SONO I CAPI DEI SERVIZI DI SOSTENIBILITÀ? IN 4 GRAFICI

I Responsabili della Sostenibilità provengono tendenzialmente da altre funzioni di business



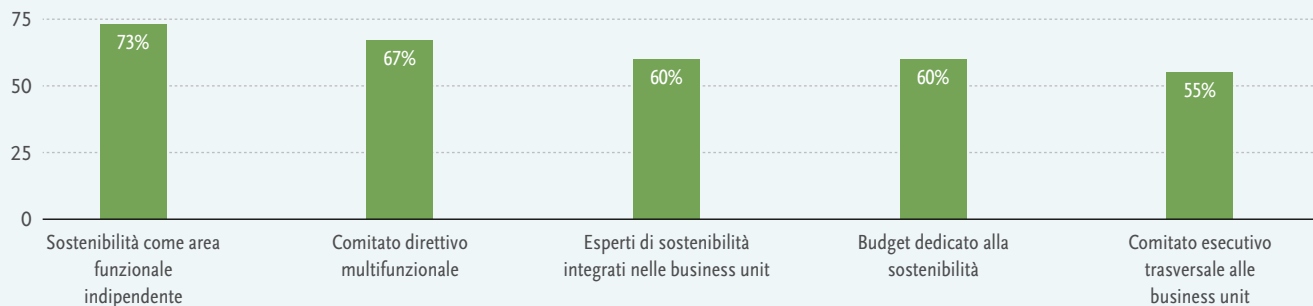
[Domanda: Come descriverebbe il suo background funzionale primario?]

Quasi la metà dei Responsabili della Sostenibilità hanno altre responsabilità



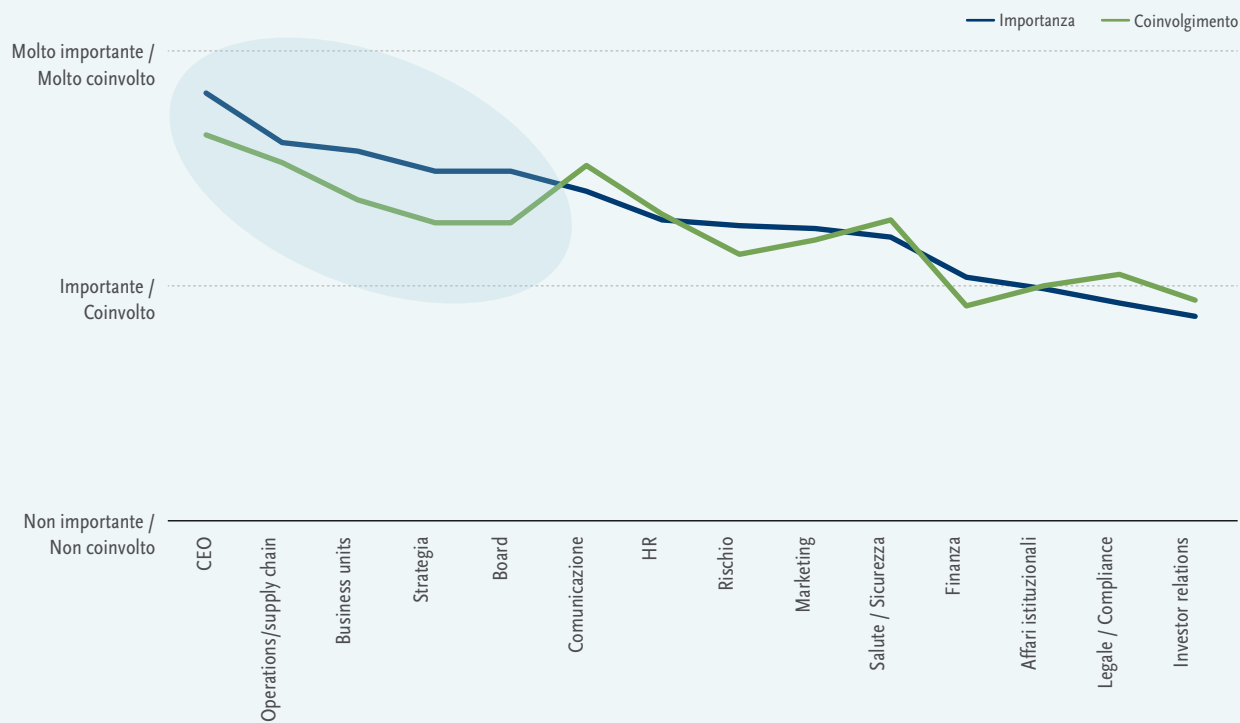
[Domanda: Ha ulteriori responsabilità oltre alla sostenibilità? Se sì, si prega di scegliere tutte le opzioni pertinenti.]

Diversi approcci operativi alla gestione della sostenibilità



Domanda: Quale Governance / quali meccanismi organizzativi mette in campo la vostra strategia di sostenibilità?]

Divario nel coinvolgimento delle più importanti funzioni aziendali



[Domanda: Qual è l'importanza delle seguenti funzioni nell'implementazione della strategia di sostenibilità?]

[Domanda: Qual è il coinvolgimento delle seguenti funzioni nello sviluppo della strategia di sostenibilità aziendale?]

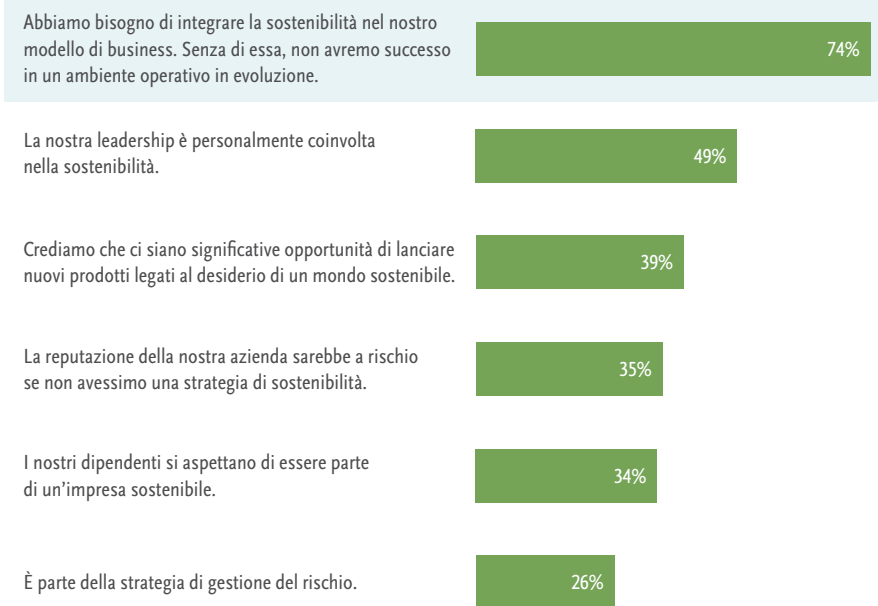
UNA COSA SOLA CON IL BUSINESS

«La sostenibilità è un modo di creare valore per l'impresa». Così definisce la sostenibilità Pascale Giet, SVP Communication, Sustainability & Social Impact di Rexel, nel corso della sua intervista con Spencer Stuart. È anche quanto emerge dai sondaggi condotti da Spencer Stuart: quasi tre quarti delle imprese interrogate ha affermato che integrare le attività di sostenibilità all'interno del proprio modello di business è stato garanzia di successo nella strategia di cambiamento. Un'altra fetta dell'84% del campione ha valutato l'ipotesi di mettere in atto un percorso di maggiore allineamento tra la sostenibilità e le strategie di business. Questo già nel corso dei prossimi tre anni.

La sostenibilità non è un'attività promozionale di marketing — è un imperativo di business

«Parlare di sostenibilità va al di là dell'ambiente e del clima — è un approccio mentale a come creiamo valore.»

PASCAL GIET
SENIOR VICE PRESIDENT
COMMUNICATION, SUSTAINABILITY
AND SOCIAL IMPACT, REXEL



[Domanda: Perché la sua azienda ha sviluppato una strategia di sostenibilità?]

In pratica, dall'analisi emerge una sempre più ampia integrazione della sostenibilità nel business plan delle aziende. I benefici di questa evoluzione si possono ritrovare nei risultati di bilancio perché, come dimostrato da un report del 2015 di Ethical Corporation, più l'ambito della sostenibilità e quello della strategia d'impresa sono collegati e comunicano tra loro, maggiori sono le potenzialità di accrescere gli utili dell'impresa.

Lo dimostra l'esempio citato dalla società norvegese di telecomunicazioni Telenor, il cui Chief sustainability officer (CSO), May Oldgard, è stato di fondamentale aiuto nello sviluppo di un nuovo modello di business. Il progetto lanciato dal CSO di Telenor era inizialmente rivolto a ridurre le disuguaglianze esistenti tra le varie fasce di popolazione di un Paese emergente, il Myanmar. Alla fine ha però portato a risultati di cui hanno beneficiato tutti i livelli dell'azienda. «In Myanmar nel 2014 una scheda telefonica, sim, costava oltre 100 dollari – racconta il CSO di Telenor -. Noi invece siamo riusciti a lanciare su quel mercato una sim dal costo di 1,50 dollari. Per gli abitanti di quel Paese quella sim è stata una piccola rivoluzione. Per noi ha significato l'avvio di un piano di forte espansione su tutto il territorio».

LE TAPPE DELLA SOSTENIBILITÀ

Secondo l'indagine di Spencer Stuart, le attività di sostenibilità hanno una loro prima genesi nell'ambito della «compliance» aziendale, cioè della conformità dell'impresa alle normative vigenti. Il momento vero e proprio di questo avvio varia molto a seconda della società, ma in tanti casi a dare il via all'avvicinamento alle attività di sostenibilità è un episodio di crisi o la necessità di ottenere gli opportuni requisiti per operare. Il secondo step è la fase della cosiddetta «efficienza». Per diventare più efficiente, l'impresa cerca di cogliere nuove opportunità dall'ambito delle attività legate alle strategie di sostenibilità. Allo stesso tempo opera in maniera più responsabile e opportuna, per esempio, riducendo gli effetti negativi sull'ambiente oppure migliorando l'ambiente di lavoro per i propri dipendenti.

Da questa fase può scaturire valore, come racconta per esempio Silvio de Girolamo, Group Chief Internal Audit and Corporate Social Responsibility Officer di Autogrill. Qualche tempo fa, il manager ha introdotto nel gruppo un piano di Health and Safety che era volto a ridurre del 20% gli infortuni sul luogo di lavoro. L'iniziativa è stata accolta con maggiore favore di quanto sarebbe avvenuto con una mera operazione di compliance. Alla fine questa misura ha portato a una riduzione dei danni e degli incidenti ma anche delle assenze dal lavoro e ha migliorato la produttività complessiva dell'azienda. Gli effetti si sono visti anche sui risultati finanziari del gruppo che sono sensibilmente migliorati.

L'ultimo step è quello della ricerca di nuove opportunità di business con l'attenzione alle relazioni per poter ricavare così il massimo impatto possibile. In ciascuna di queste fasi, il CSO può essere il fautore del processo di sviluppo e di cambiamento e, quando i tempi si mostreranno maturi, potrà anche definire e trasmettere nuove visioni.

CHI SONO OGGI I CSO

Storicamente, la tendenza delle aziende, secondo quanto emerge dallo studio, è stata quella di far originare la posizione e il ruolo di CSO direttamente dall'interno della società. Nella maggior parte dei casi esaminati inoltre, questo ruolo è stato focalizzato esclusivamente sulla sostenibilità. È quanto ha rivelato il 57% di chi ha partecipato al sondaggio. In altri casi è possibile che i manager CSO coprano anche altri ambiti di responsabilità, quali quelli della comunicazione aziendale, delle relazioni istituzionali e della supply chain. In genere, questa commistione di funzioni e ruoli è dovuta, appunto, alla creazione della funzione di sostenibilità direttamente dall'interno dell'azienda stessa.

Emerge un punto interessante dallo studio, che riguarda la sostenibilità e il reclutamento di nuovi talenti. I dati documentano a pieno che le aziende che hanno puntato su questo ambito di attività hanno maggior capacità di attrarre talenti e giovani manager da far poi crescere nell'impresa.

INSIEME È MEGLIO

Dallo studio emerge che molte aziende hanno rilevato che i loro obiettivi di sostenibilità possono essere raggiunti solo se anche altre aziende prendono parte a questo tipo di percorso. Ne consegue che la strategia di sostenibilità di un'impresa dovrebbe, per fare un esempio, coinvolgere anche tutta la catena dei fornitori e verificare che le pratiche di lavoro adottate da questi siano a norma. Il percorso di sostenibilità può però arrivare a coinvolgere l'intero comparto di attività in cui opera l'azienda e quindi interessare anche i concorrenti di settore e convertirli così a pratiche e processi sostenibili.

Le conferme, riguardo a questo processo virtuoso, non mancano. Secondo lo studio, ogni volta che una grande azienda rende noto il proprio impegno al rispetto di standard di sostenibilità come, per esempio, il Sustainable Apparel Coalition's Higg Index, oppure prende parte a iniziative attente alle risorse sostenibili, come il Palm Oil Innovation Group, per le altre imprese del settore può essere il momento per seguire lo stesso percorso. C'è però anche un altro aspetto da considerare: se la società agisce da sola senza che altre seguano lo stesso percorso, potenzialmente potrebbe trovarsi in una situazione di svantaggio competitivo. Occorre quindi un'attività di sensibilizzazione globale che coinvolga sia i concorrenti del comparto, sia l'intera filiera del settore. In modo da poter raggiungere insieme gli obiettivi di sostenibilità.

«Credo sia un processo di cambiamento. Dobbiamo chiederci: cos'è la sostenibilità? Non si tratta dell'ambiente o dei costi; si tratta di innovazione e dell'impatto delle nostre azioni in un contesto più ampio.»

DAVIDE STRONATI
GLOBAL SUSTAINABILITY LEADER,
MOTT MACDONALD

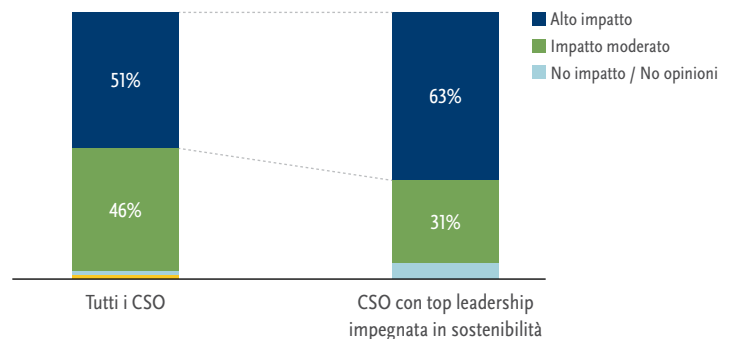
I CSO «AD ALTO IMPATTO»

La ricerca ha rilevato tratti diversi tra i vari CSO. Emerge però una categoria, che è pari al 51% degli interrogati, che ha descritto le proprie funzioni come «ad alto impatto». Chi sono questi CSO? Per capirlo lo studio ha messo a fuoco le caratteristiche che li accomunano. Una in particolare spicca ed è un tratto che non riguarda direttamente i CSO bensì il leadership team che ha la responsabilità apicale delle aziende. Le performance migliori, rivela la ricerca, sono raggiunte, infatti, nei contesti in cui il top management ha maggiori probabilità di essere descritto come «personalmente investito» dall'impegno per la sostenibilità. Inoltre la percentuale dei CSO «ad alto impatto» aumenta a un livello del 63% se il top management ha una vera e propria propensione "personale" verso la sostenibilità. La definizione data da Alberto Piatti, Executive Vice President, Responsible and Sustainable Enterprise del gruppo Eni, spiega bene questo aspetto: «L'edificio va costruito dalla base ma è il vertice che conta. La sostenibilità è una questione di cultura d'impresa. La cultura nasce ai livelli più alti».

«La sostenibilità è una questione di cultura d'impresa. La cultura è impostata ai livelli gerarchici più alti: non è possibile proseguire nella direzione giusta finché strategie, obiettivi, performance e dedizione manageriale non sono chiaramente volti a creare valore di lungo termine.»

ALBERTO PIATTI
EXECUTIVE VICE PRESIDENT,
RESPONSIBLE AND SUSTAINABLE
ENTERPRISE, ENI

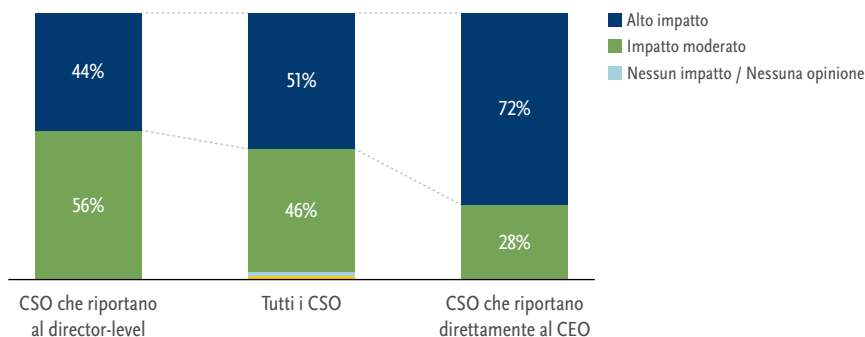
Le caratteristiche dei CSO con top performance



[Domanda: Come valuta l'impatto della vostra strategia di sostenibilità negli ultimi tre anni?]

[Domanda: Perché la vostra azienda ha sviluppato una strategia di sostenibilità? «La nostra leadership è personalmente coinvolta nella sostenibilità.»]

I leader di sostenibilità che riportano direttamente al CEO elaborano strategie ad alto impatto

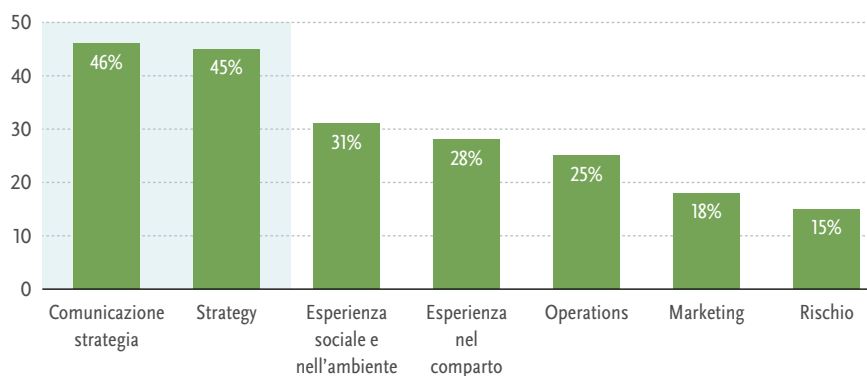


[Domanda: Come valuta l'impatto della vostra strategia di sostenibilità negli ultimi tre anni?]

[Domanda: A quale funzione aziendale riporta?]

Un altro punto emerso dall'analisi è che questi CSO «ad alto impatto» dichiarano una propria naturale predisposizione per capacità legate alla sostenibilità e hanno una specifica attenzione alla società e all'ambiente. Tuttavia tutto questo non basta. La capacità tecnica di esprimere e analizzare gli impatti delle politiche di sostenibilità su società e ambiente non è necessariamente il requisito fondamentale per un CSO «ad alto impatto». Ci sono, piuttosto, altri aspetti più significativi che sono emersi dall'indagine e sono: la capacità di costruire relazioni, il livello di intraprendenza del singolo manager e il senso degli affari di questo.

Le competenze più richieste nei CSO in futuro



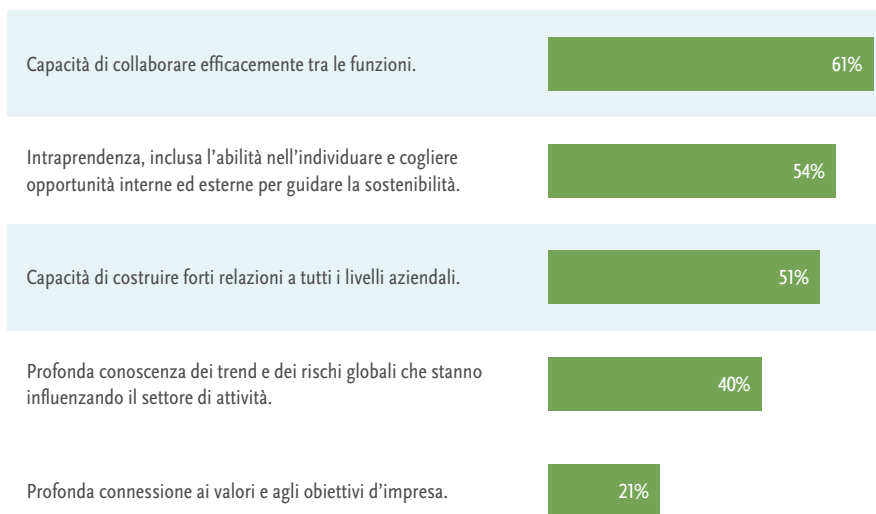
[Domanda: Quali delle seguenti competenze il vostro team di sostenibilità avrà maggiormente bisogno in futuro?]

Un punto in particolare è centrale: la stragrande maggioranza degli intervistati ha sottolineato l'importanza di costruire relazioni a tutti i livelli, vale a dire all'interno della propria organizzazione, tra i vari ambiti di attività e con gli attori esterni come i clienti, gli investitori, le Ong e il settore pubblico.

RELAZIONI A TUTTO CAMPO

Per raggiungere l'impatto desiderato, in alcuni casi, è importante che le aziende non agiscano da sole ma collaborino con le altre società del settore. Sue Garrard, Senior Vice President per lo Sviluppo del Business Sostenibile e delle Comunicazioni in Unilever, ha spiegato il motivo per cui la sua azienda si è posta come imperativo lo sviluppo ad ampio raggio dei rapporti con l'esterno: «Unilever - anzi, ogni azienda - non può cambiare le cose da sola. Per avere successo nelle proprie strategie, le aziende hanno bisogno di collegare i propri programmi di attività con altre imprese, con le Ong, con i governi e con altri soggetti esterni».

La sostenibilità è una funzione relazionale



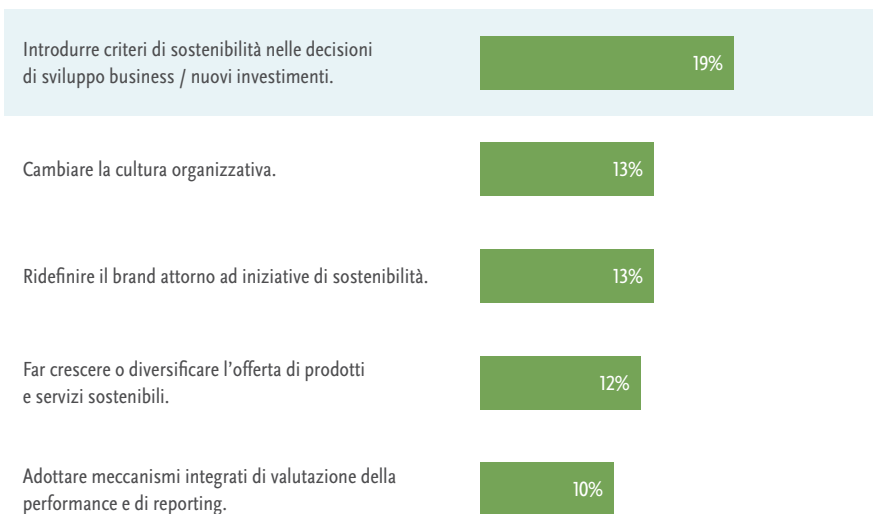
[Domanda: Quali sono le caratteristiche personali fondamentali per implementare con successo il vostro piano di sostenibilità?]

Altri aspetti riguardano i rapporti interni alla società. «I leader devono essere orientati all'innovazione, oltre che aperti alla costruzione di relazioni e alla realizzazione di strategie, attraverso un approccio proattivo di ascolto di tutte le parti interessate» sintetizza Stefania Lallai, Sustainability and External Relations Director di Costa Cruises.

MISURARE PER MIGLIORARE

Per raggiungere un impatto maggiore dalle scelte di sostenibilità risulta necessario eseguire periodiche misurazioni dei progressi fatti e renderle trasparenti in modo che apportino ulteriori benefici pratici. Dai CSO e dai sondaggi condotti arriva il suggerimento di incorporare le metriche di sostenibilità nelle remunerazioni dei leaders. Spencer Stuart crede che gli obiettivi possano essere raggiunti meglio con un maggior impegno alla trasparenza delle performance e nell'uso di queste per definire standard operativi. Questo tipo di impegno può estremizzare il livello di competizione sul mercato. Parimenti, spronare il gruppo dirigente a prendere decisioni chiare nel segno della sostenibilità porta a migliorare il livello di competitività.

I desiderata: criteri di sostenibilità nelle decisioni di business /d'investimento



[Domanda: Quali obiettivi principali si pone per la sua azienda?]

«I leader devono essere votati all'innovazione nonché aperti a creare connessioni e costruire la strategia con un approccio proattivo e ricettivo nei confronti di tutti i relativi stakeholders.»

STEFANIA LALLAI
SUSTAINABILITY AND EXTERNAL
RELATIONS DIRECTOR, COSTA
CRUISES

IL FUTURO DELLA SOSTENIBILITÀ

La sostenibilità è sempre più intrecciata con tutti gli ambiti dell'azienda. Alcuni si chiedono quindi se il ruolo dei CSO non sia destinato a diluirsi negli altri ruoli. In effetti, la sostenibilità sarà sempre di più radicata in tutti i livelli più alti dell'azienda tanto che questi ultimi potrebbero diventare quelli che guidano anche le scelte di sostenibilità. I dubbi su una possibile futura «estinzione» dei CSO tuttavia non mancano. I contesti di attività delle imprese sono e diventano sempre più complessi e richiedono continue e speciali attenzioni verso gli ambiti della sostenibilità. In questa fase in cui il ruolo di sostenibilità va a integrarsi sempre di più con gli altri processi dell'azienda, il ruolo di CSO può evolvere in quello di coordinatore o di risorsa specializzata.

«In AkzoNobel, i business leaders riferiscono al consiglio di amministrazione riguardo a come la sostenibilità è integrata nei piani aziendali. La sostenibilità non è un'abilità a se stante, ma fa parte del nostro DNA, è integrata nelle nostre competenze allo stesso modo dell'innovazione e della ricerca e sviluppo.»

MARTEN BOOISMA
CHIEF HR OFFICER, AKZONOBEL

I tre capisaldi di una leadership sostenibile



[Domanda: Indichi i tre modi in cui il vertice aziendale può sostenerla nello svolgere la sua funzione.]

Intanto avanzano nuove sfide. La maggior parte dei CSO intervistati sono fiduciosi sull'impegno delle aziende per lui lavorano: tanto che il 73% di loro ha affermato che già nei prossimi tre anni verrà implementato un chiaro piano strategico di sostenibilità. Inoltre dopo il lungo cammino già fatto, ora nel mirino dei CSO compaiono nuovi obiettivi. Lo studio ha rilevato che adesso i CSO puntano a raggiungere una maggiore influenza nelle scelte di business e in quelle di investimento delle aziende. Già oggi sono sempre di più nell'agenda dei top manager. Alla domanda su quale sia adesso l'obiettivo più ambito ma ancora mai raggiunto, il 20% degli interrogati ha detto che vorrebbe introdurre criteri di sostenibilità nelle strategie di sviluppo e di investimento del gruppo per cui opera. Tuttavia, per arrivare a questa meta potrebbe essere necessario dover costruire più relazioni all'interno dell'azienda. Questo in modo da avere maggiori contatti e relazioni ed entrare così nei processi di realizzazione dei prodotti e dei processi di investimento. Un altro 13% del campione ha detto invece che vorrebbe ridefinire il brand attorno alle iniziative di sostenibilità. Il brand è il fulcro della cosiddetta "customer experience" e dunque la sostenibilità deve esserne parte integrante. Molte aziende, tuttavia, non sono ancora pronte a questo passo.

CONCLUSIONI

Oggi le sfide per un'azienda sono sempre più complesse e le strategie di sostenibilità fanno parte di questi percorsi di crescita. L'agenda della sostenibilità, pertanto, è ormai decisa sia dai vertici aziendali sia dai leader della funzione. Il ruolo del CSO è di importanza strategica per il business delle imprese e richiede un mix di competenze tecniche e manageriali. Sono necessarie, in particolar modo, speciali abilità nella costruzione di relazioni che consentano di far avanzare l'impegno per la sostenibilità in ogni ambito dell'azienda, a cominciare dai livelli più alti.

Ma se la sostenibilità è guidata dal vertice dell'azienda, e se le strategie di sostenibilità diventano sempre più simili alle strategie di business, allora il CEO potrebbe presto diventare il nuovo CSO? Al momento c'è soltanto un'esigua manciata di aziende il cui CEO può credibilmente essere descritto come un CSO. Tuttavia è possibile che i due ruoli convergano sempre di più. Del resto, gli ambiti e le funzioni della sostenibilità si sono evoluti moltissimo nell'arco di una generazione appena. All'orizzonte potrebbe profilarsi un ulteriore decisivo salto in avanti.

COME ARRIVARE LÀ:

CINQUE MODI PER CONDURRE IL VIAGGIO DI SOSTENIBILITÀ

1 Valutare attentamente in che fase si trova l'azienda. È ferma al primo step della «compliance», della conformità normativa? Si trova nella fase di individuazione di soluzioni che consentono una maggiore efficienza, o è piuttosto già impegnata a cercare nuove opportunità di business legate alla sostenibilità? Quali sono gli strumenti prioritari per raggiungere gli obiettivi desiderati? Non aver timore di “osare di più”.

2 Identificare le modalità precise con cui la sostenibilità può contribuire al raggiungimento degli obiettivi dell'azienda. Molte imprese puntano sull'aspetto della riduzione dei costi operativi, ma la sostenibilità offre anche opportunità di crescita.

3 Coinvolgere nei progetti di sostenibilità il vertice aziendale e il consiglio di amministrazione, nella loro veste primaria di organi decisionali e di orientamento strategico. Logica conseguenza sarebbe inserire competenze di sostenibilità nei requisiti fondamentali per l'assunzione dei nuovi CEO e Board Members. Come dimostrato dallo studio, i CSO che riportano direttamente al CEO sono più propensi a descrivere il proprio ruolo come «ad alto impatto».

4 Costruire e curare relazioni all'interno e all'esterno dell'azienda, ad ogni livello, facendo leva sulla creatività ed energia del CSO. Lo studio ha rilevato, tra l'altro, che i CSO riconoscono come di vitale importanza per l'implementazione dei processi di sostenibilità aree come, per esempio, quella delle operations della supply chain e delle strategie. Hanno però anche notato che c'è ancora del cammino da fare perché queste funzioni potrebbero dare un contributo più significativo anche nello sviluppo della strategia di sostenibilità.

5 Misurare i progressi fatti aiuta a migliorare i risultati. Occorre quindi un impegno serio alla rilevazione dei dati relativi ai processi di sostenibilità, con particolare attenzione alla trasparenza. Questo aspetto può spronare la competitività verso l'esterno e innescare una corsa al miglioramento.

RINGRAZIAMENTI

- » Marten Booisma, Chief Human Resources Officer, AkzoNobel
- » Anne Chassagnette, Group Head of Environmental and Social Responsibility, ENGIE
- » Sue Garrard, Senior Vice President, Sustainable Business Development and Communications, Unilever
- » Pascale Giet, Senior Vice President Communication, Sustainability and Social Impact, Rexel Group
- » Silvio de Girolamo, Group Chief Internal Audit and CSR Officer, Autogrill
- » Monika Hausenblas, Executive Vice President, Safety and Environment, Shell
- » Jeff Kaplan, Executive Vice President and Chief Legal Officer, LyondellBasell
- » Stefania Lallai, Sustainability and External Relations Director, Costa Cruises
- » Birger Magnus, Chairman, Storebrand ASA, Norway
- » Mai Oldgard, Senior Vice President, Head of Group Sustainability, Telenor Group
- » Alberto Piatti, Executive Vice President, Responsible and Sustainable Enterprise, Eni
- » Henry Sténson, Executive Vice President, Group Communication and Sustainability Affairs, Volvo Group
- » Davide Stronati, Global Sustainability Leader, Mott MacDonald
- » Bjørn Otto Sverdrup, Senior Vice President, Corporate Sustainability, Statoil
- » Frank van Ooijen, Director, Communication, Sustainability at FrieslandCampina Institute for Dairy Nutrition, FrieslandCampina

AUTORI

- » Gianluca Bianchi (Milan)
- » Jacomien Bolier (Amsterdam)
- » Chiara Clementi (Milan)
- » Fern Freeman (London)
- » Jonathan Harper (London)
- » Ingrid Larsby Arvered (Stockholm)
- » Hege Norheim (Copenhagen)

Perimetro dell'indagine

Abbiamo contattato i responsabili della sostenibilità di grandi aziende internazionali attraverso una campagna via email, abbiamo ricevuto 70 risposte su 400 contatti effettuati (i loro ruoli precisi possono variare, abbiamo rintracciato quelli su cui principalmente ricade la responsabilità sulla sostenibilità all'interno delle loro aziende). Il 69% di coloro che hanno risposto provengono da aziende con un fatturato annuale oltre i \$5 miliardi.

Interviste: Per integrare i nostri dati di analisi, abbiamo intervistato 15 senior executives, inclusi 13 Chief Sustainability Officers, di grandi aziende internazionali. Il nostro obiettivo è stato quello di comprendere meglio le capacità e le caratteristiche necessarie per portare avanti una agenda di sostenibilità, le sfide nel creare ed implementare una strategia di sostenibilità, e dove si colloca la sostenibilità all'interno dell'organizzazione.

Alcune precisazioni

Il nostro campione di analisi è composto largamente, ma non esclusivamente, da grandi compagnie dell'Europa occidentale, le quali rappresentano il 75% del campione; altre prospettive potrebbero variare per geografia e dimensioni aziendali.

Il risultato dell'analisi potrebbe rispecchiare qualche parzialità in quanto le aziende coinvolte nelle interviste qualitative e nel questionario quantitativo presentano, generalmente, un livello di maturità al di sopra della media riguardo alla sostenibilità. Non sono rappresentati tutti i settori industriali; le problematiche salienti in tema di sostenibilità possono variare in base al settore.

Kite Global Advisors

Kite Global Advisors lavora con le aziende sul concetto di leadership e sui programmi di coinvolgimento. Sosteniamo lo sviluppo e la comunicazione di informazioni basate su una consolidata metodologia di ricerca, in modo che i nostri clienti possano incidere su rilevanti problematiche globali. Per maggiori informazioni su Kite Global Advisors, visitate www.kitega.com o seguiteci su Twitter @KiteGlobal.

SPENCER STUART

Spencer Stuart conosce il valore della leadership. Siamo un punto di riferimento per le aziende nel mondo che si affidano a noi per decisioni di cruciale importanza e con alto impatto per il business in un'ottica di lungo periodo. Attraverso i nostri servizi di Executive Search, Governance e Leadership Advisory Services, aiutiamo a costruire e a massimizzare le performance dei team dei nostri clienti, tra cui si annoverano grandi gruppi multinazionali, ma anche aziende emergenti e organizzazioni non-profit.

Società a capitale privato dal 1956, Spencer Stuart si impegna ad offrire conoscenze, informazioni e risultati attraverso gli sforzi coordinati di un team di esperti – sparsi in 56 uffici, 30 paesi e organizzati in oltre 50 practice. CdA e professionisti continuano ad affidarsi a Spencer Stuart per affrontare i propri mutevoli bisogni di leadership per la ricerca di top manager e consiglieri di amministrazione, nonché per svolgere attività di valutazione dei consigli di amministrazione, definizione dei piani di successione, assessment e molti altri interventi legati all'ambito dell'efficacia organizzativa.

Per ulteriori informazioni consultare il sito istituzionale www.spencerstuart.com o l'account Twitter @SpencerStuart.

Social Media @ Spencer Stuart

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.



@Spencer Stuart