

Il lato HR della Sostenibilità

*Le persone e le iniziative DEI&B al centro delle strategie
ESG delle organizzazioni.*

Sommario

Introduzione	02
Uno sguardo al contesto	03
Sustainable Development Goals (SDGs)	04
Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)	05
ESRS: focus su tematiche sociali	06
I dipendenti al centro	07
Uno sguardo a DEI&B	08
Lo studio Protiviti: quali sono i temi DEI&B più rilevanti nelle organizzazioni?	09
Quali settori guidano il trend?	10
Come si strutturano le aziende?	11
Conclusioni	12
La tua organizzazione è pronta per un futuro più sostenibile?	13

Introduzione

Le persone e le iniziative DEI&B al centro delle strategie ESG delle organizzazioni

I **temi ESG** dominano ormai stabilmente l'agenda di CEO, Board e C-Suite, che devono affrontare un **quadro regolamentare sempre più complesso**.

In un futuro lavorativo segnato dall'integrazione **uomo-tecnologia**, l'**attenzione alle persone** rimarrà **cruciale**, e andrà **incrementando**, per le aziende che vogliono **prosperare**, **attrarre talenti** e avere un **impatto sulla comunità di riferimento**. Accanto alle strategie di sostenibilità ambientale, cresce anche l'**attenzione verso pratiche sostenibili nei confronti di lavoratori, consumatori e comunità** (cd. sostenibilità sociale).

Un buon **indicatore** dell'attenzione che le **organizzazioni** rivolgono a questi **temi**, sono i **programmi ed iniziative** rivolti ai **dipendenti** ed in particolare le iniziative **DEI&B**.

Uno **studio Protiviti** su oltre **60 aziende** rileva una **crescente consapevolezza e impegno** su questi aspetti, evidenziando tuttavia lo spazio per ulteriori **margin**i di miglioramento.



Uno sguardo al contesto



Sustainable Development Goals (SDGs)

I 17 **Sustainable Development Goals (SDGs)**, adottati dalle Nazioni Unite nel 2015, mirano ad affrontare le **sfide globali di sostenibilità** legandosi strettamente ai criteri ESG, che misurano i progressi delle aziende in materia. Vengono qui evidenziati gli SDG legati a temi **social «S»**, sui quali lo studio Protiviti si è focalizzato.



Fonti: Report di Sostenibilità delle 60 società incluse nel benchmark

Gli SDGs hanno spinto la creazione di normative Europee per la **standardizzazione della rendicontazione**, come la **CSRD**, sulla quale ci concentreremo nelle prossime pagine per mostrare obblighi e ambiti di azione della normativa stessa per quanto concerne le organizzazioni.

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

La CSRD si è stabilita, all'interno del contesto normativo, come una **stella polare** da seguire per le aziende data la sua applicabilità di larga scala. Il suo **obiettivo** è di **standardizzare la disclosure ESG** e incoraggiare le aziende a costruire **modelli di business più sostenibili** che definiscano **forward-looking ESG targets** per il futuro.

<p>LARGA APPLICABILITÀ</p>	<p>Società* che soddisfano almeno 2 dei seguenti 3 criteri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 50+ milioni di ricavi netti; • 250+ dipendenti; • 25+ milioni in stato patrimoniale. <p style="text-align: right;">] Nota: la data di applicabilità è variabile sulla base dei criteri tra 2025, 2026, 2027+.</p>			
<p>PRINCIPALI OBBLIGHI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fare reporting / disclosure (con assurance) riguardo un ampio panel di indicatori ESG; • Definire obiettivi orientati al risultato (in ottica migliorativa) e con vincoli temporali; • Digitalizzare le informazioni dei report usando XHTML, XBRL e tag digitali. 			
<p>La CSRD definisce linee guida su quali informazioni e metriche devono essere riportate dalle aziende tramite la diffusione degli ESRS (European Sustainability Reporting Standards):</p>				
<p>ESRS</p>	<p>GENERAL STANDARDS</p> <ul style="list-style-type: none"> • General requirements • General disclosures 	<p>ENVIRONMENTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Climate change • Pollution • Water and marine resources • Biodiversity and ecosystems • Resource use and circular economy 	<p>SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Own workforce • Workers in the value chain • Affected communities • Consumers and end users 	<p>GOVERNANCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Business conduct

* Tutte le società quotate (cioè con valori mobiliari ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati italiani o europei) fatta eccezione per le micro imprese. Sono incluse anche tutte le grandi imprese e le società madri di grandi gruppi (ovvero che alla data di chiusura del bilancio abbiano superato i criteri sopracitati nel primo esercizio di attività, oppure li abbiano raggiunti successivamente, ma per due esercizi consecutivi).

ESRS: focus su tematiche Sociali

La normativa CSRD risponde alla crescente domanda di **trasparenza** introducendo gli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) per le linee guida sulla divulgazione ESG.

Gli ESRS si articolano in **10 standard** suddivisi nelle aree di Environmental (5), Social (4) e Governance (1).

I quattro standard **Social** (S1, S2, S3, S4) permettono alle aziende di adeguarsi ai requisiti legislativi per tematiche legate alla **dimensione umana** e dimostrare il loro **impegno verso responsabilità sociale** e sostenibilità, un valore aggiunto significativo nel panorama imprenditoriale odierno.

Lo studio Protiviti si concentra su **ESRS S1** con l'obiettivo di fornire alle aziende spunti per la **gestione delle proprie risorse umane**.



I dipendenti al centro

S1 - Own Workforce

Questo standard si concentra sulla **forza lavoro aziendale**, proponendo diverse aree d'intervento e criteri di comunicazione. L'adesione allo standard rappresenta un'opportunità per dimostrare l'impegno del Dipartimento di Risorse Umane e delle aziende nel promuovere **inclusione, benessere dei collaboratori ed eccellenza operativa**.

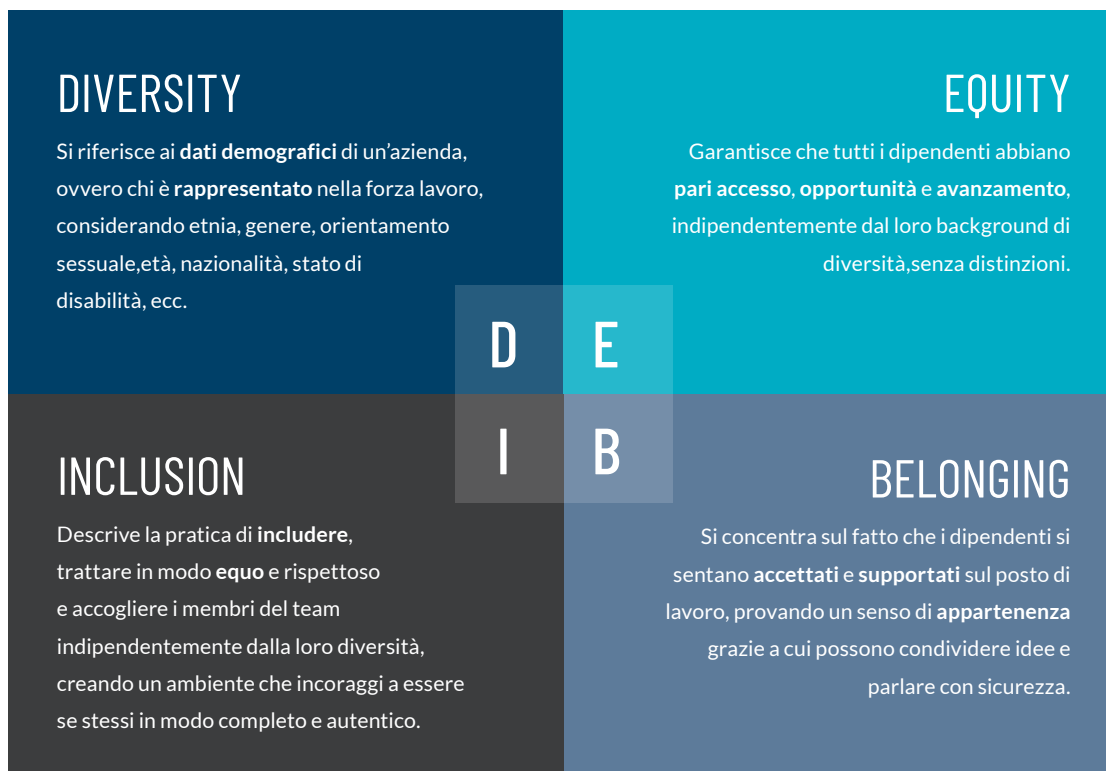
Working conditions	<ul style="list-style-type: none">• Secure employment• Working time• Freedom of association, the existence of works councils and the information, consultation and participation rights of workers• Adequate wages	<ul style="list-style-type: none">• Social dialogue• Collective bargaining, including rate of workers under collective agreements• Work-life balance• Health and safety
Equal treatment and opportunities for all	<ul style="list-style-type: none">• Gender equality and equal pay for work of equal value• Training and skills development• Employment and inclusion of persons with disabilities	<ul style="list-style-type: none">• Measures against violence and harassment in the workplace• Diversity
Other work-related rights	<ul style="list-style-type: none">• Child labour• Forced labour	<ul style="list-style-type: none">• Adequate housing• Privacy

Topics

Per poter assicurare una corretta gestione delle tematiche, alcune società utilizzano schemi di certificazioni internazionali o locali (e.g., UNI PDR125 per "Equal pay for work of equal value" o ISO37002 per "Measures against harassment in the workplace")

Uno sguardo a DEI&B

Lo standard S1 — *Own Workforce* tratta molti argomenti legati a **Diversity, Equity, Inclusion e Belonging (DEI&B)**, riflettendo l'impegno verso una cultura aziendale **inclusiva e promotrice di pari opportunità**.



Per valutare la maturità del mercato riguardo le **tematiche DEI&B** e comprendere come supportare al meglio le aziende, **Protiviti** ha eseguito uno studio di benchmark volto a identificare hot topic, trend e opportunità di miglioramento.

Lo studio Protiviti: quali sono i temi DEI&B più rilevanti nelle organizzazioni?

 **60**
aziende

 **12**
settori

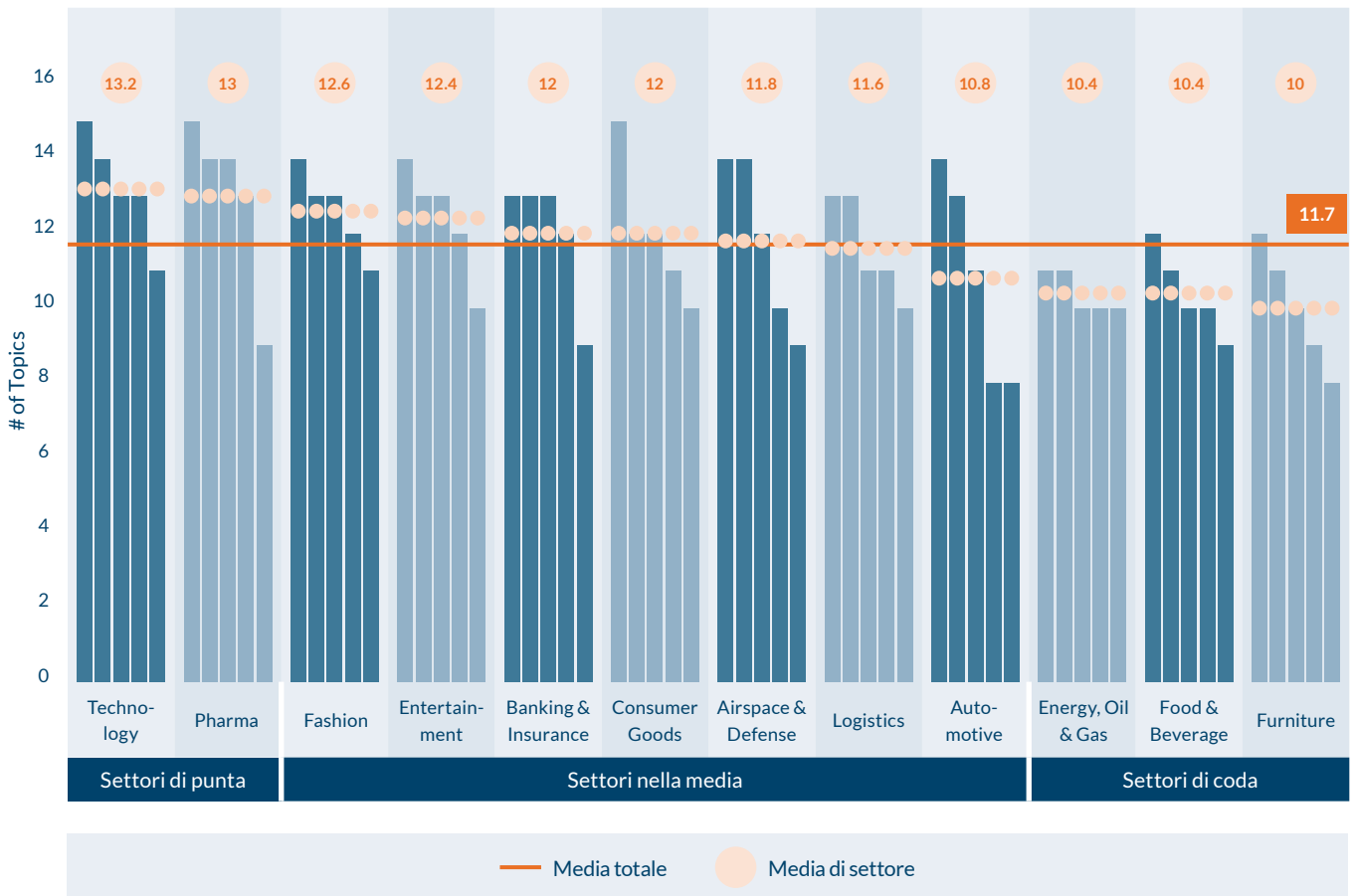
 **16**
DEI&B topic

Lo studio di benchmark condotto da Protiviti ha esaminato la frequenza (Appearance Rate — AR) con cui 16 topic DEI&B — 13 derivanti dalla normativa ESRS S1, e 3* (market-based topic) individuati con metodologia induttiva durante l'analisi — vengono divulgati nei report di sostenibilità del campione. I topic con AR più elevata sono più frequentemente trattati dal campione, mentre quelli al fondo sono riscontrati solo in alcuni casi.

DEI&B Topic	%AR
Female representation in managerial roles	100%
LGBTQI+ community	90%
People with disability	90%
Gender balance	90%
Training on DE&I topics	88%
Wellbeing and work-life balance	87%
Gender pay gap	83%
Equal career development opportunities	80%
Employee Engagement*	80%
Parental Policy	75%
Attract young talents	70%
Inclusive recruitment practices	67%
Measures against Violence and Harassment in the Workplace	63%
Enhanced benefit plans*	53%
Internal Communication*	42%
Relationship with labor unions	10%

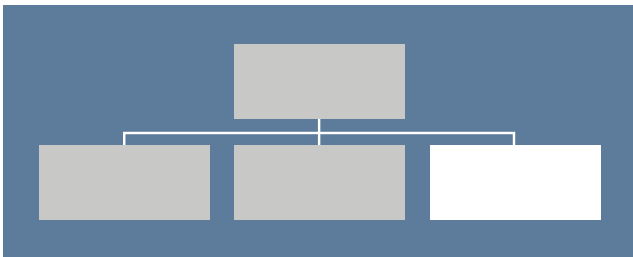
Quali settori guidano il trend?

Dall'analisi di benchmark è possibile identificare alcune **variabilità** nelle **soglie di divulgazione** delle **tematiche DEI&B** tra le aziende appartenenti ai diversi settori. Questo permette alle aziende stesse di individuare utili punti di riferimento al fine di orientare la propria strategia.

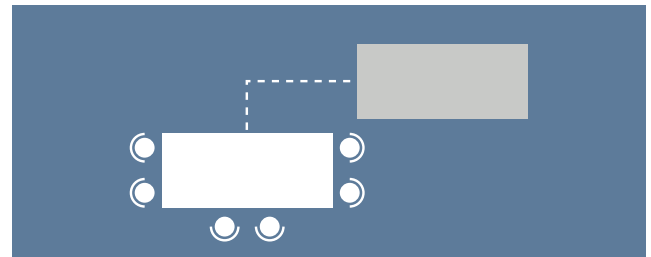


Come si strutturano le aziende?

Dal punto di vista organizzativo, il 34% delle società esaminate creano una Funzione (o sotto-funzione) con focus specifico su tematiche **DEI&B** nella maggior parte dei casi. Il 66% sceglie di dotarsi di **Comitati**, il cui focus è principalmente sul più ampio **ESG** in quanto diversi processi aziendali vengono impattati dai 3 ambiti dell'acronimo.



Funzione Dedicata (34% del campione)



Comitato (66% del campione)



Non esistono delle linee guida generali riguardanti la governance sulle tematiche ESG e DEI&B. È necessario che ogni società trovi la soluzione più adatta sulla base di aspetti quali: (i) strategia e obiettivi in ambito ESG e DEI&B, (ii) maturità aziendale su questi temi, (iii) diffusione competenze e (iv) flussi informativi esistenti.

Soltanto dopo aver valutato tutti questi elementi si può definire il modello più efficace per la società.

Conclusioni



MATURITÀ

Mediamente le **tematiche DEI&B** sono **ben presidiate** (media totale 11,7 topic coperti su 16). Mentre **alcune** possono esser ormai considerate dei «**prerequisiti minimi**» sia a livello legislativo che di mercato (in particolare quelle relative a: Female representation in managerial roles, LGBTQI+ community, People with disability, Gender Balance), mentre **altre** rilevanti rimangono **meno presidiate**, rappresentando importanti **opportunità di avanzamento**.



MISURAZIONE

La maggior parte dei **topic DEI&B** è declinata sottoforma di **iniziativa**, ma solo in parte tracciata tramite **KPIs**. Resta quindi meno presidiate il tema di un **monitoraggio puntuale e misurabile** delle diverse **tematiche DEI&B**, specialmente dati gli obblighi definiti dai diversi requisiti normativi.



GOVERNANCE

Le società mostrano il loro impegno verso temi DEI&B anche attraverso il **set-up organizzativo e di governance**. Infatti, per assicurare un **presidio puntuale e strutturato**, creano **Comitati o Funzioni** che supervisionino e gestiscano correttamente le tematiche ESG e DEI&B, oltre che per assicurare che gli **sforzi** fatti vengano **valorizzati**, anche attraverso una collaborazione interfunzionale per un'efficace messa a terra delle iniziative.



INDUSTRY

Technology e Pharma emergono come **industry di punta**, con medie attorno a 13 topic divulgati su 16 totali, fino a un massimo di 15. Tuttavia, **nessuna azienda** del campione copre l'intera gamma di **16 topic** considerati, e diventa quindi evidente che nel mercato c'è ancora spazio per una futura crescita, con le aziende che potranno sempre più attenzione su questi temi in futuro.

La tua organizzazione è pronta per un futuro più sostenibile?

STRATEGIA E PIANIFICAZIONE	Hai già definito una strategia Social e DEI&B per i prossimi anni e settato degli obiettivi ?	Come si posiziona la tua azienda rispetto alla media di mercato ? E al settore di riferimento?	Come e in che misura sono governate le tematiche ESG e DEI&B ? Quali rimangono scoperte ad oggi?
COMPLIANCE & ESG READINESS	Quando sarà impattata la tua azienda dalle normative in uscita?	Sei dotato degli strumenti e delle competenze necessari per assicurare la massima conformità normativa ?	Come vengono monitorate le evoluzioni normative Social e DEI&B dalla tua azienda?
ORGANIZZAZIONE & MONITORAGGIO	Com'è strutturata la tua azienda a livello organizzativo per assicurare un corretto presidio delle tematiche Social e DEI&B ?	Quali tematiche DEI&B interessano maggiormente ai tuoi dipendenti ?	Come monitori il progresso verso il raggiungimento degli obiettivi in ambito DEI&B ?
COMUNICAZIONE & CHANGE MGMT	Comunichi le iniziative DEI&B ai tuoi stakeholder interni ed esterni?	Gli stakeholder esterni hanno aspettative specifiche nei confronti della tua azienda quando si tratta di DEI&B?	Come favorisci la diffusione di una cultura DEI&B all'interno della tua azienda?

Grazie al nostro skillset multi-disciplinare, ed a una solida esperienza in ambito ESG e HR, aiutiamo i nostri Clienti a rispondere a queste domande ed a impostare un percorso DEI&B allineato ai propri obiettivi strategici.

About Protiviti

Protiviti (www.protiviti.com) is a global consulting firm that delivers deep expertise, objective insights, a tailored approach and unparalleled collaboration to help leaders confidently face the future. Protiviti and its independent and locally owned member firms provide clients with consulting and managed solutions in finance, technology, operations, data, digital, legal, HR, risk and internal audit through a network of more than 90 offices in over 25 countries.

Named to the *Fortune 100 Best Companies to Work For*[®] list for the 10th consecutive year, Protiviti has served more than 80 percent of *Fortune 100* and nearly 80 percent of *Fortune 500* companies. The firm also works with government agencies and smaller, growing companies, including those looking to go public. Protiviti is a wholly owned subsidiary of *Robert Half Inc.* (NYSE: RHI).

Authors

Alessandro Cencioni
Managing Director,
alessandro.cencioni@protiviti.it

Guido Zanetti
Managing Director,
guido.zanetti@protiviti.it

Andrea Nicosia
Associate Director,
andrea.nicosia@protiviti.it



THE AMERICAS

UNITED STATES

Alexandria, VA
Atlanta, GA
Austin, TX
Baltimore, MD
Boston, MA
Charlotte, NC
Chicago, IL
Cincinnati, OH
Cleveland, OH
Columbus, OH
Dallas, TX
Denver, CO

Ft. Lauderdale, FL
Houston, TX
Indianapolis, IN
Irvine, CA
Kansas City, KS
Los Angeles, CA
Milwaukee, WI
Minneapolis, MN
Nashville, TN
New York, NY
Orlando, FL
Philadelphia, PA
Phoenix, AZ

Pittsburgh, PA
Portland, OR
Richmond, VA
Sacramento, CA
Salt Lake City, UT
San Francisco, CA
San Jose, CA
Seattle, WA
Stamford, CT
St. Louis, MO
Tampa, FL
Washington, D.C.
Winchester, VA
Woodbridge, NJ

ARGENTINA*
Buenos Aires

BRAZIL*
Belo Horizonte*
Rio de Janeiro
São Paulo

CANADA
Toronto

CHILE*
Santiago

COLOMBIA*
Bogota

MEXICO*
Mexico City

PERU*
Lima

VENEZUELA*
Caracas

EUROPE, MIDDLE EAST & AFRICA

BULGARIA
Sofia

FRANCE
Paris

GERMANY
Berlin
Dusseldorf
Frankfurt
Munich

ITALY
Milan
Rome
Turin

THE NETHERLANDS
Amsterdam

SWITZERLAND
Zurich

UNITED KINGDOM
Birmingham
Bristol
Leeds
London
Manchester
Milton Keynes
Swindon

BAHRAIN*
Manama

KUWAIT*
Kuwait City

OMAN*
Muscat

QATAR*
Doha

SAUDI ARABIA*
Riyadh

**UNITED ARAB
EMIRATES***
Abu Dhabi
Dubai

EGYPT*
Cairo

SOUTH AFRICA *
Durban
Johannesburg

ASIA-PACIFIC

AUSTRALIA
Brisbane
Canberra
Melbourne
Sydney

CHINA
Beijing*
Hong Kong
Shanghai*
Shenzhen*

INDIA*
Bengaluru
Chennai
Hyderabad
Kolkata
Mumbai
New Delhi

JAPAN
Osaka
Tokyo

SINGAPORE
Singapore

*MEMBER FIRM