

L'uomo, misura di sostenibilità

Scenario La gestione responsabile delle risorse umane rappresenta un importante banco di prova per le aziende che si definiscono attente alla Csr. E a beneficiarne è anche il fatturato

Gli stakeholder non sono tutti uguali. Ce n'è uno che ha meno potere contrattuale degli altri. È il lavoratore che, soprattutto in questo periodo di crisi, raramente può scegliere l'azienda per cui prestare la sua opera o, al contrario, rivolgersi ai competitor qualora la stessa azienda non agisca correttamente.

Per un'impresa, quindi, l'atteggiamento sostenibile verso la forza lavoro richiede una maturità che va oltre il ritorno a breve termine.

«In un contesto di risorse limitate – spiega **Emilio D'Orazio, direttore di Politeia, centro studi per la ricerca e la formazione in politica ed etica** –, il manager si trova a do-

ver scegliere tra esigenze di diversi interlocutori che possono essere in contrasto tra loro. In quel caso, non esiste una regola per agire in maniera equa. Serve una grande capacità di mantenere gli equilibri e di ponderare l'impatto di ogni decisione su tutti gli ambiti, direttamente o indirettamente correlati al business. È inoltre molto importante saper motivare le proprie scelte in maniera trasparente. Il dipendente non deve avere la percezione che non si stia tenendo conto del suo contributo».

L'importanza di fare squadra

Se è vero che la piena applicazione della sostenibilità 'verso l'interno' dell'azienda richiede uno sforzo di

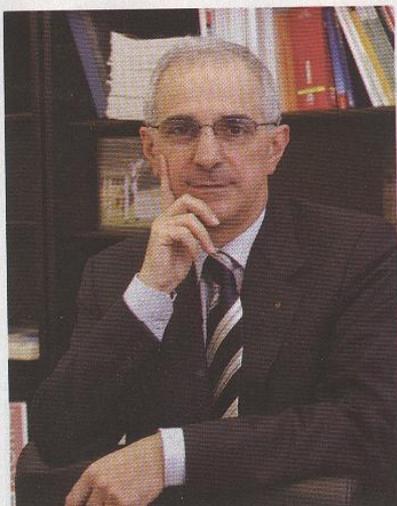
coerenza, è altrettanto vero che chi si assume quest'onere può trarne significativi giovamenti. Lo sostiene **Gilberto Dondé, amministratore delegato di Great Place to Work Institute Italia**. «Le società con i dipendenti più soddisfatti – spiega Dondé – vantano al contempo anche le migliori performance economiche. Questo vale in particolare nei contesti di crisi. La capacità di reagire alle sfide imposte dalle difficoltà del mercato è infatti molto superiore tra chi ha costruito le condizioni per fare squadra nel momento del bisogno».

Ma quali sono queste condizioni? «Nel corso degli anni abbiamo cercato di definire sempre meglio che cosa rende eccellente un posto di lavoro



LA COVER IN PILLOLE

- ➔ Il dipendente come stakeholder: tutelare gli anelli deboli della catena del valore
- ➔ La diversity: una ricchezza tutta da scoprire nei consigli d'amministrazione
- ➔ I compiti, la formazione e i percorsi di carriera del Csr manager
- ➔ Il profilo del Cso secondo Michael Page



Gilberto Dondé
 amministratore delegato
 di Great Place to Work Institute Italia

– prosegue Dondé –. Ne è nato un modello basato soprattutto sulla qualità delle relazioni. I capisaldi individuati sono cinque. In primo luogo la fiducia nel management. Il secondo punto è la cura che l'azienda ha nei confronti dei lavoratori in quanto dipendenti, ma anche e soprattutto in quanto persone. In questo caso i benefit più significativi non sono di tipo economico, ma riguardano in particolare l'offerta di servizi. Il terzo

I differenti giudizi dei manager

I processi di Hr prioritari per la sostenibilità

Obiettivi	Totale	Hr manager	Csr manager	
Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	6,5	6,5	6,4	PRIORITARI
Formazione, sviluppo e pianificaz. delle carriere	6,0	6,0	6,0	
Comunicazione interna	6,0	5,9	6,1	
Strategia e pianificazione Hr	5,7	6,0	5,5	SECONDARI
Valutazione e gestione delle prestazioni	5,8	5,8	5,8	
Politiche retributive e gestione delle ricompense	5,7	5,6	5,9	
Relazioni industriali	5,6	5,5	5,6	
Reclutamento, selezione, inserimento	5,5	5,7	5,3	
Analisi e progettazione dei ruoli aziendali	5,1	5,2	5,1	

Scala da 1 (per nulla importante) a 7 (molto importante) – Fonte: Altis

aspetto decisivo è l'equità: deve essere evidente l'imparzialità nel trattamento e nel riconoscimento dei meriti. Le ultime dimensioni riguardano, da una parte, la relazione con l'azienda, che si vuole improntata all'orgoglio del proprio lavoro e, dall'altra, la relazione con i colleghi, che va basata sul cameratismo, inteso come la possibilità di essere se stessi in un contesto amichevole e accogliente».

Le classifiche di Great Place to Work (vedi ultima edizione a p. 31) vengono stilate soprattutto a partire dalla percezione dei dipendenti, che rispondono a un questionario. A queste valutazioni si aggiunge poi un'analisi delle politiche aziendali relative ai processi di gestione delle risorse umane, dal riconoscimento dei risultati alla selezione, senza trascurare la comunicazione.

«È su quest'ultimo aspetto, in particolare, che le aziende italiane si sono impegnate molto negli ultimi anni – sottolinea Dondé –. Si sta però facendo troppo affidamento sugli strumenti: ne sono un esempio le Intranet aziendali su cui

ormai è disponibile ogni genere di informazione, ma risulta difficilissimo trovare rapidamente quello che serve».

Attenzione all'asticella

Dondé mette però in guardia le imprese anche dal commettere errori per eccesso di zelo. «Occorre fare attenzione – ammette – al fenomeno dell'innalzamento dell'asticella. È infatti facile correre il rischio che i propri dipendenti diano per scontati i benefit una volta acquisiti, chiedendo quindi progressivamente sempre di più. Si può evitare questo fenomeno proponendo un'offerta di benefit flessibile, assegnati in base a una sorta di punteggio. Nuovi vantaggi si acquisiscono, per esempio, scegliendo di rinunciare ad altri, a seconda delle priorità personali».

Il rischio di un progressivo innalzamento delle richieste dei dipendenti non è però considerato un problema in Microsoft, al primo posto nelle

Le valutazioni date ai processi di Hr da chi ritiene la Csr rinunciabile

Processi	
Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	6,07
Comunicazione interna	6,14
Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere	5,64
Valutazione e gestione delle prestazioni	5,86
Strategia e pianificazione Hr	5,14
Analisi e progettazione dei ruoli aziendali	4,64
Reclutamento, selezione, inserimento	4,86
Politiche retributive e gestione delle ricompense	5,79
Relazioni industriali	5,21

Scala da 1 (per nulla importante) a 7 (molto importante) – Fonte: Altis

80,5%

DEGLI HR MANAGER CONSIDERA
 LA SOSTENIBILITÀ COME STRATEGICA

classifiche Great Place to Work relative 2009 sia in Italia che in Europa e al terzo posto, quindi pur sempre sul podio, anche nell'edizione italiana del 2010. «Devo premettere che noi chiediamo molto ai nostri dipendenti – dichiara **Luca Valeri, direttore delle risorse umane di Microsoft Italia** –. La nostra esigenza di innovazione è costante e quindi abbiamo bisogno di attrarre e motivare i talenti migliori, in modo che si sentano costantemente chiamati ad affrontare le sfide del mercato. Per questo siamo molto impegnati nel rendere quanto più semplice possibile la vita delle persone in azienda. Innanzitutto, sul fronte del worklife balance, promuoviamo la massima flessibilità degli orari e dei luoghi di lavoro, fornendo gli strumenti tecnologici necessari. Abbiamo poi realizzato un asilo nido



LIDL

Risparmio sì, ma non sul dipendente

Nessuno si può esimere. Mostrare di avere cura del personale è un must per le aziende più conosciute. Persino Lidl, la prima insegna discount del mondo, nota per il focus sull'ottimizzazione, ha recentemente ottenuto un riconoscimento del suo percorso di valorizzazione delle risorse umane. Si tratta del Premio speciale per i migliori piani aziendali assegnato dal comitato promotore del Premio etica e impresa e da Quadrifor, istituto bilaterale per lo sviluppo dei quadri del terziario. «Insieme alla stessa Quadrifor, abbiamo messo a punto un programma di formazione continua rivolto a quattro figure professionali: il responsabile di punto vendita, il responsabile di settore neo assunto e senior e il responsabile della formazione – spiega **Roberta Corrà, direttore del personale di Lidl Italia** –. L'obiettivo era accrescere le capacità tecniche specifiche e, al contempo, le competenze trasversali, come il team working e la gestione delle dinamiche di gruppo». Non è però tutto qui: il percorso di valorizzazione delle risorse umane di Lidl è in evoluzione. «Sempre con Quadrifor – prosegue Corrà – abbiamo sviluppato altri piani formativi finanziati dal fondo For.te che coinvolgono oltre 3.100 dipendenti, di diverse aree aziendali. La formazione, però, non rappresenta l'unico impegno per i nostri collaboratori. Abbiamo un reparto dedicato a favorire il dialogo tra coloro che operano in azienda e ad armonizzare il clima interno. Perseguiamo questi obiettivi sia attraverso l'offerta di un supporto economico per le famiglie, come nel caso delle borse di studio e il fondo asili nido per i figli dei dipendenti, sia con l'organizzazione di iniziative ludiche, come i tornei di calcetto e i Family Day».

IN ANTEPRIMA

La salute prima di tutto

Il Csr manager network di Altis e Isvi ha analizzato in una ricerca il livello di allineamento tra Csr e Hr manager: sicurezza, formazione e comunicazione interna sono ritenute priorità

Valutare l'allineamento tra le strategie del dipartimento human resources e gli obiettivi del Csr manager. È quanto si è proposto di analizzare il CSR Manager Network di Altis e Isvi con una ricerca ad hoc, i cui risultati verranno presentati a gennaio nel corso del Csr forum di Abi (vedi anche a pag. 16). «Il tema della sintonia tra risorse umane e sostenibilità è stato molto dibattuto, ma è ancora poco studiato e approfondito – anticipa a Business **Matteo Pedrini, senior researcher di Altis** –. Per questo, abbiamo sottoposto un questionario identico a 89 manager di aziende italiane aderenti al network: 48 Csr manager e 41 hr manager. Il risultato più eclatante è che l'80,5% degli Hr manager considera strategica la sostenibilità,

quindi c'è una forte sensibilità su questi temi e un terreno fertilissimo su cui lavorare. In particolare, salute e sicurezza, formazione e comunicazione interna sono ritenuti da tutti temi prioritari, indipendentemente dall'importanza che viene attribuita alla Csr». All'opposto, chi considera la sostenibilità un investimento rinunciabile, mette in secondo piano anche altri temi importanti, come gli investimenti in recruiting, selezione e inserimento e quelli nella progettazione dei ruoli. «È interessante notare come le iniziative di riduzione dello stress e l'educazione alla gestione ambientale non rientrino tra le leve strategiche nella gestione delle risorse umane e siano ritenuti sacrificabili – rileva Pedrini – nonostante attorno



Luca Valeri
direttore delle risorse umane
di Microsoft Italia

interno, mettiamo a disposizione dei dipendenti il concierge aziendale e, presto, nelle sedi di Milano e Roma, sarà inaugurata anche una palestra». Ma le best practice nella gestione

CERTIFICAZIONI

Un 'bollino' per i recruiter

È arrivata in Italia la certificazione dei recruiter. In fatto di sostenibilità, si sa, queste attestazioni hanno il loro peso. È quindi una buona notizia quella che annuncia l'assegnazione, avvenuta lo scorso novembre, dei primi 90 attestati europei per i professionisti della ricerca e selezione del personale. L'obiettivo di Assores Cerc (questo il nome attribuito al processo di certificazione) è valutare la professionalità e l'etica di chi è impegnato nell'attività di recruiter, sulla base di requisiti standard relativi alla formazione, all'esperienza, all'indipendenza (intesa come esclusività) e, naturalmente, all'etica.

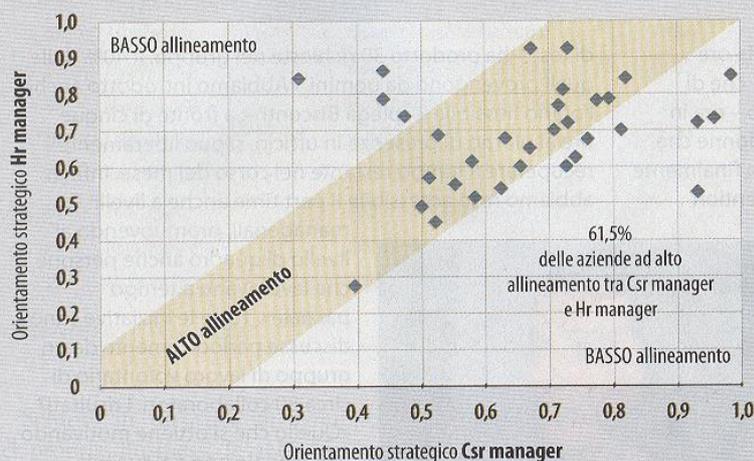
delle risorse umane non sono relative esclusivamente ai benefit. «Un altro aspetto decisivo è il riconoscimento del merito – prosegue Valeri –. Tutti, da noi, hanno una componente variabile dello stipendio e possono ricevere azioni dell'azienda. Essere azionisti costituisce infatti un potente strumento di identificazione. Infine, puntiamo molto sul coinvolgimento del gruppo manageriale. Con l'intenzione di creare una comunità di ma-

nager collaborativa abbiamo istituito una serie di incontri trimestrali per incentivare il coaching reciproco e lo scambio di idee e proposte».

Dalle parole ai fatti

Al di là delle affermazioni dell'Hr manager, il valore aggiunto del Great Place to Work è dato dal fatto che la sua determinazione dipende dalle dichiarazioni degli stessi lavoratori. «In molti, a parole, riconoscono nel dipendente uno degli stakeholder principali – sottolinea **Stefano Griccioli**, responsabile talent & organization

La misura dell'allineamento



Fonte: Altis

a questi temi si registri un'elevata attenzione dei media». Inserendo i risultati in una matrice di Presor, perceived role of ethics and social responsibility (percezione del ruolo

dall'azienda, si concentrerà la seconda parte dell'indagine».

di **Emanuela Taverna**

(ha collaborato Altis, per informazioni: www.unicatt/altis)

performance di Accenture –, come tutti riconoscono nella diversity un fattore competitivo. Il problema è il livello di reale applicazione. Nella mia attività di consulenza, ho potuto per esempio notare che, negli obiettivi assegnati a ciascun manager, è molto difficile trovare una componente di sostenibilità. Devo però ammettere che molti stanno cominciando ad attrezzarsi per aggiungere anche questo aspetto alla valutazione delle performance. Ciononostante, l'obiettivo per cui le aziende si impegnano nell'essere più sostenibili resta tuttora principalmente l'immagine del marchio, anche quando si tratta di risorse umane. In questo caso il vantaggio di una buona brand identity sta nella possibilità di aggiudicarsi e conservare i talenti migliori, sempre difficili da trovare, anche in un periodo di scarsa occupazione».



NISSAN ITALIA

Ciak sulla formazione

Un vero e proprio set cinematografico ha coinvolto 200 dipendenti Nissan, che si sono ritrovati impegnati nei ruoli di registi, attori, scenografi, costumisti per ricostruire un cult movie. L'obiettivo dell'evento, organizzato in collaborazione con Fedro Training & Coaching, era valorizzare le relazioni nell'azienda. «Nel

nostro lavoro – afferma **Raffaella Ponticelli**, Hr manager di **Nissan Italia** – applichiamo la metodologia giapponese del miglioramento continuo che si basa sul principio che 'l'energia viene dall'interno', ovvero sulla consapevolezza che i risultati dell'azienda si raggiungono grazie al contributo di tutti. Riteniamo fondamentale condividere la nostra cultura e i nostri valori con tutto il personale, attraverso un approccio trasparente, chiaro e diretto per garantire la diffusione delle informazioni a ogni livello». Nissan Italia nel 2010 si è posizionata al primo posto tra le case automobilistiche nella classifica del Great Place to Work e come quinta azienda in assoluto nella stessa

graduatoria. «Il movie making team building realizzato con Nissan – dichiara **Laura Quintarelli**, partner di **Fedro** – ha permesso di lavorare sugli obiettivi dell'azienda vivendo un'esperienza lontana dalle tipiche attività lavorative. La formazione oggi da un lato cerca di trovare strumenti innovativi, a misura di ogni organizzazione, dall'altro non può prescindere dall'esigenza della scientificità del lavoro, che deve appunto offrire risultati concreti». (F.Z.)

SANPELLEGRINO

Il lavoro? Me lo porto a casa

Essere valutate sulla base dei risultati, non delle ore trascorse in ufficio. Questo principio cardine – che di per sé dovrebbe suonare abbastanza scontato – era in realtà il principale desiderio inespresso dalle donne che lavorano in Sanpellegrino-Gruppo Nestlé. E ha finalmente trovato modo di esprimersi durante una convention

svoltasi quattro anni fa. «Da allora abbiamo fatto molti passi avanti – assicura **Chiara Bisconti**, Hr director di **Sanpellegrino** – verso una valutazione più obiettiva delle performance e una maggiore flessibilità degli orari. Opportunità di cui hanno potuto beneficiare anche gli uomini». Basti pensare che il telelavoro (ovvero la possibilità di lavorare da casa da due a quattro giorni a settimana secondo gli accordi presi con il proprio responsabile) – avviato la scorsa estate in fase

di test – ha prodotto 30 richieste nel gruppo, il 40% delle quali provengono da uomini. «Abbiamo introdotto anche l'orario flessibile – spiega Bisconti –: a fronte di cinque ore al giorno di presenza in ufficio, si può liberamente recuperare il tempo restante nel corso del mese. Infine, abbiamo reso accessibile il part time anche a livelli

manageriali, promuovendo al livello di quadro anche persone che lavoravano a tempo parziale». Tutte le iniziative sono discusse periodicamente da un gruppo di lavoro volontario di circa 80 collaboratori. I risultati? «Quello che si ottiene motivando il personale non è riducibile quantificando il rapporto tra investimenti e aumento della produttività – risponde Bisconti –, perché i vantaggi di lavorare con un team soddisfatto non hanno prezzo». (E.T.)



Chiara Bisconti
Hr director di Sanpellegrino

Classifica Great Place to Work 2010

Ranking	Società	Settore	N° collab.	Donne	Uomini	% donne nel management	N° Cv spontanei ricevuti nel 2010
1	Elica	Manifattura e produzione	1.513	587	926	14%	3.350
2	Cisco Systems Italy	Ict	496	108	388	16%	2.200
3	Microsoft Italia	Ict	830	234	596	14%	1.500
4	W.L. Gore & Associati	Chimica	86	42	44	25%	5.000
5	Nissan Italia	Retail	200	51	149	14%	5.000
6	Mars Italia	Food & beverage	246	141	105	50%	11.000
7	Novo Nordisk Farmaceutici	Biotecnologie e farmaceutica	332	175	157	24%	1.000
8	Tetra Pak	Manifattura e produzione	824	220	604	25%	2.537
9	PepsiCo Italia	Food & beverage	268	91	177	27%	4.000
10	Medtronic Italia	Apparecchiature mediche	557	297	260	24%	7.500
11	ConTe.it - Admiral Group	Servizi finanziari e assicurazioni	229	119	110	43%	24.000
12	FedEx Express	Trasporti	939	272	667	17%	2.250
13	National Instruments Italy	High tech	70	29	41	42%	n.a.
14	UniEuro	Retail	3.053	1.552	1.501	19%	15.000
15	Re/Max Italia	Costruzioni e real estate	1.500	600	900	20%	n.a.
16	Hilti Italia	Manifattura e produzione	1.174	144	1030	7%	8.000
17	Gruppo Quintiles	Cura della salute	773	482	291	66%	600
18	Shire Italia	Cura della salute	73	39	34	46%	350
19	S.C. Johnson Italy	Beni personali e per la casa	179	92	87	51%	3.500
20	Kraft Foods	Food & beverage	1.500	650	850	32%	11.000
21	Unilever Italia	Beni personali e per la casa	3.777	1.096	2.681	35%	10.000
22	Best Western Italia	Ospitalità	81	53	28	48%	5.000
23	AstraZeneca	Biotecnologie e farmaceutica	880	353	527	31%	400
24	Eli Lilly Italia	Biotecnologie e farmaceutica	1.012	402	610	34%	4.191
25	Merck Serono	Biotecnologie e farmaceutica	683	321	362	41%	1.500
26	Leroy Merlin Italia	Retail	7.677	3762	3.915	27%	47.840
27	SAS	Ict	343	150	193	29%	2.433
28	Zeta Service	Servizi professionali	54	36	18	80%	5.000
29	Novartis Farma	Biotecnologie e farmaceutica	1.666	594	1.072	36%	3.900
30	McDonald's Italia	Ospitalità	3.383	2.026	1.357	44%	45.000

Fonte: Great Place to Work Institute

Sempre in un'ottica di sviluppo del proprio business, le aziende, insomma, sembrano sempre più spesso farsi carico di impegni e competenze finora attribuite soprattutto alla pubblica amministrazione. «Non possiamo dimenticare – conclude Dondé – che alle imprese è data oggi una grande responsabilità. In questo con-

testo storico stiamo infatti assistendo a un progressivo arretramento dello Stato nel fornire una vasta serie di servizi, con la conseguente creazione di una gamma di esigenze da colmare. È come se le imprese di oggi fossero una sorta di feudi, nei quali è possibile trovare cure e protezione in cambio del lavoro».

Siamo di fronte a un nuovo Medioevo? «Niente di cui preoccuparsi – chiarisce sereno Dondé –, in fondo è sempre stata l'economia a creare le strutture sociali». Lascia però da pensare a quale tipo di supporto potrebbe aspirare, in questo contesto, chi è tagliato fuori dal mercato del lavoro.

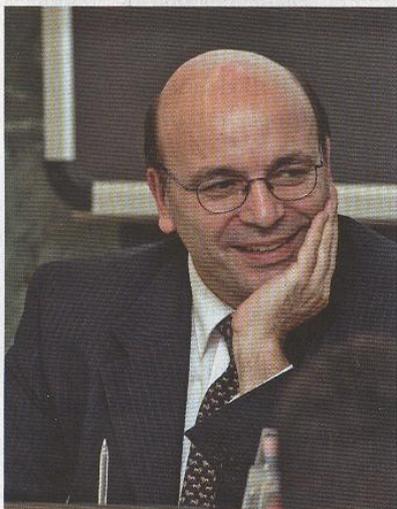
di Chiara Cammarano

Decisivo, ma senza portafoglio

Professioni emergenti Il manager incaricato della Csr deve traghettare le aziende verso un nuovo modo di guardare l'economia. Una sfida ardua e prestigiosa, a cui aspirano in molti

È un ministro senza portafoglio. Eppure, che sia impegnato a tempo pieno su questa funzione o che abbia anche un altro incarico, il Csr manager è oggi una figura decisiva per traghettare le aziende verso un nuovo modo di operare.

Chi è? Come si forma? Quali sono le sue competenze e i suoi ambiti d'azione? Ci aiuta a chiarirlo **Mario Molteni, direttore di Altis**: «Questa figura professionale è nata alla fine del '900 e, nell'ultimo decennio, si è sviluppata tantissimo. Si tratta di un manager che riporta direttamente all'amministratore delegato e ha quindi una collocazione molto alta in azienda. La sua prerogativa principale è gestire un grande numero di relazioni, sia verso l'esterno che verso l'interno; una quantità di contatti di poco inferiore a quella del numero uno in azienda. È invece particolarmente limitato sul fronte del budget



Mario Molteni
direttore di Altis

a sua disposizione, visto che opera attraverso i colleghi responsabili delle varie divisioni. Sempre di più, comunque, ricopre quest'incarico a tempo determinato, realizzando così un importante passaggio, particolarmente formativo, nel suo 'sentiero di carriera'. Tra le sue competenze principali, emerge la capacità di generare idee, stimolare contatti e suggerire best practice, ma deve anche essere in grado di favorirne la realizzazione, integrando l'attività dei diversi gruppi di lavoro».

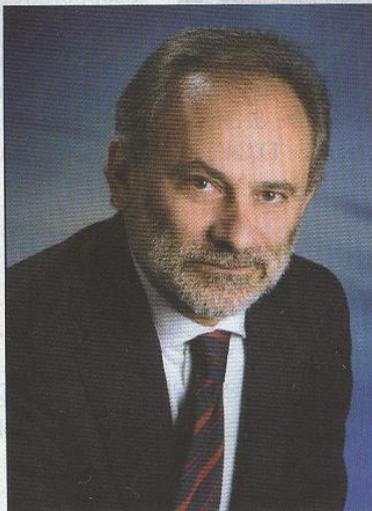
I molti 'sentieri di carriera'

Si tratta comunque di una nuova figura: il tema del suo percorso professionale e formativo risulta quindi particolarmente complesso. «La crescente organizzazione del mondo della sostenibilità produce già l'esigenza di sviluppare alcune competenze specifiche di questo settore – conferma Molteni –. Sono decisive, per fare qualche esempio, le conoscenze relative alle norme e agli standard, la competenza sui centri studi specializzati e sugli indicatori

Il Csr manager gestisce una quantità di relazioni di poco inferiore al ceo

etici. Per ora, comunque, le aziende tendono a prediligere figure che, nello svolgimento delle proprie mansioni, hanno già acquisito gran parte delle nozioni necessarie a svolgere bene il nuovo incarico».

Se è vero, infatti, che c'è una netta preponderanza di responsabili Csr provenienti dalla carriera interna all'azienda (circa due terzi contro un terzo di persone assunte ex novo per svolgere quest'incarico), è altrettanto vero che la scelta dell'area di provenienza è particolarmente differenziata. «In molti casi – spiega **Emilio D'Orazio, direttore di Politeia, centro per la ricerca e la formazione politica ed etica** –, questa figura professionale è stata creata per rispondere all'esigenza di redigere il primo bilancio sociale, competenza del direttore della comunicazione. Ci sono però anche situazioni in cui la priorità è rientrare nei



Emilio D'Orazio
direttore di Politeia

occasioni proprio sul Cfo. Ritengo d'altronde che possa essere un'ottima scelta anche quella del direttore del

personale, spesso molto interessato a ricoprire quest'incarico. In entrambi i compiti, infatti, l'impegno riguarda trasversalmente tutti gli ambiti di attività dell'azienda. Non è però prioritario stabilire da dove questo manager debba provenire, quanto piuttosto chiarire quali sono i suoi compiti,

VADEMECUM

Come scegliere la scuola giusta

In un contesto ancora nuovo come quello della formazione per i Csr manager, la scelta della scuola giusta non può essere fatta con i criteri tradizionali, come la notorietà dell'istituto o la comodità di luoghi e orari di svolgimento dei corsi. È quindi difficile valutare chi è in grado di offrire un percorso di studi valido. **Emilio D'Orazio**, direttore di **Politeia**, propone

alcuni criteri utili per una prima valutazione di massima, mettendo all'erta rispetto ai frequenti casi di corsi organizzati grazie alla presenza di un nome di richiamo, ma basati poi sul contributo di altri collaboratori molto meno preparati. Gli aspetti da considerare con particolare attenzione sono:

- Le materie proposte
- La varietà del parco docenti
- La considerazione, nell'offerta formativa, di aspetti teorici e pratici
- La serietà dell'organizzazione
- Il curriculum e i libri pubblicati dai docenti
- Il materiale disponibile per la consultazione

CURRICULUM VITAE

Le competenze essenziali di chi promuove la responsabilità sociale

Se è vero che il Csr manager deve, per la natura del suo ruolo, avere competenze molto ampie, esistono alcuni settori specifici nei quali è necessario che abbia una preparazione. Senza sottovalutare l'attenzione anche personale all'etica, un aspetto certamente meno tecnico ma decisivo per svolgere un ruolo di questo tipo. Secondo **Stefano Griccioli**, responsabile talent & organization performance di **Accenture**, i settori nei quali occorre valutare la preparazione del Csr manager sono quattro:

Le **doti comunicative** rappresentano un elemento essenziale che sovrasta ogni altro e può sopperire, grazie alla scelta di un team di collaboratori, all'eventuale impreparazione tecnica in alcuni ambiti

Le **conoscenze tecnologiche** sono particolarmente importanti per comprendere i vantaggi che l'apporto dell'it può portare sia sul fronte dei processi interni, sia sulla misurazione e l'analisi dei risultati ottenuti

Le **conoscenze finanziarie** consentono di analizzare autonomamente il ritorno degli investimenti

La **conoscenza della supply chain** è decisiva, soprattutto per le aziende produttrici di beni materiali, per far adottare politiche di sostenibilità in tutta la catena del valore

proprio con l'obiettivo di scegliere la persona giusta. Se l'azienda vuole una persona che promuova, verifichi e controlli la tenuta etica dell'impresa, infatti, il Corporate sociale officer deve essere indipendente dal management, per evitare che la sua azione sia limitata da un conflitto d'interessi, ma deve al contempo poter partecipare ai consigli di amministrazione, nei quali il suo intervento può essere decisivo. Uno dei suoi compiti principali rimane, comunque, quello di evitare che – come invece troppo spesso accade in Italia – siano prese in ma-

niera frammentaria buone iniziative eticamente rilevanti, senza un coordinamento che le inserisca in maniera strutturata nell'attività dell'azienda».

La formazione: un percorso da costruire

Un bravo Csr manager, insomma, ha diverse competenze specifiche. Resta però ancora ampiamente da definire il luogo in cui, all'esterno dell'azienda, queste competenze si possano costruire. «Oggi stanno nascendo ovunque proposte formative dedicate alla sostenibilità – chiarisce D'Orazio

–. Un percorso doveroso intrapreso dal nostro Paese, ancora piuttosto arretrato su questo fronte. È però molto forte il rischio che si tratti di un'offerta inadeguata dal punto di vista qualitativo, nata per rispondere a una moda. Anche perché, trattandosi di una materia nuova, è difficile ci sia già un numero di docenti preparati sufficiente a supportare tutte le iniziative ormai disponibili o in fase di realizzazione. Persino le grandi organizzazioni fanno spesso l'errore di rivolgersi all'istituto con cui hanno già rapporti o alla scuola più comoda dal punto di vista

Il più responsabile dei dirigenti

Csr manager Quest'incarico è spesso trasversale a diverse funzioni e ha il delicato compito di dimostrare nei fatti come l'etica possa diventare un fattore competitivo per l'azienda

Una figura trasversale alle funzioni aziendali, il cui lavoro si interseca con tutte le attività svolte dall'impresa, con un impatto sui risultati difficilmente misurabile in maniera quantitativa, ma di sicuro rilievo. Questo è in so-

stanza in ruolo del Corporate social responsibility manager, persona di relazioni, il cui compito è orientare le manovre aziendali in modo da generare effetti positivi anche sugli stakeholder, dall'ambiente al sociale, che non traggono benefici diretti dal

profitto dell'azienda. Di estrazione tipicamente giuridico/economica, il Csr manager non ha in genere elevate competenze tecniche, ma si fa portatore all'interno dell'azienda di tutte le iniziative che vanno a influire sulla responsabilità sociale

IMPRESE VIRTUOSE

Lo scandalo dei superbonus

Lo scandalo dei superbonus, legato a premi di altissimo valore per i dirigenti di società private, è un argomento ancora di grande attualità, che ha attratto l'attenzione dell'opinione pubblica a partire dalla fine del 2009, proprio verso il termine di una delle crisi economiche più intense mai verificatesi. L'evoluzione delle aziende a entità prettamente legate alla produzione di beni o servizi, a discapito delle finalità di tipo sociale oltre che economiche, sembra essere tra le cause che hanno innescato lo scandalo. Le conseguenze della crisi hanno acceso un interesse particolare verso questi temi e hanno accentuato l'importanza della presenza in azienda di

nuovi profili professionali dedicati. L'obiettivo del Csr manager è infatti, oltre a quelli sopracitati, trovare un legame tra la responsabilità dei manager relativa alle decisioni assunte, con i rischi che le stesse decisioni implicano. A tal proposito, la stessa creazione di un legame coerente tra politiche retributive e redditività è in molti casi affidato al Csr manager, in collaborazione con il dipartimento human resource. Lo scopo primario è realizzare un dialogo corretto tra le parti sociali in azienda, anche da un punto di vista retributivo; questo anche per evitare l'eccessiva disparità che si crea spesso tra i profili di alta dirigenza e i middle & top manager.



Stefano Griccioli
responsabile talent & organization
performance di Accenture

logistico, senza valutarne attentamente l'offerta formativa». Per ora, comunque, la preparazione specialistica non fa parte delle caratteristiche richieste al futuro Csr manager. Generalmente il responsabile della sostenibilità viene avviato a seguire questi corsi dopo aver ricevuto l'incarico. «Diverso è il discorso per i giovani, che nelle aziende più grandi entrano direttamente a far parte del team dedicato alla responsabilità sociale – dice **Stefano Griccioli, responsabile talent & organization performance di Accenture** –. I ragazzi che scelgono questo tipo di

formazione sono generalmente molto motivati. Questo discorso, però, vale in realtà solamente per un periodo transitorio. Quando la sostenibilità diverrà un aspetto integrante di ogni percorso formativo, la figura del Csr manager non avrà più senso di esistere e le sue competenze diverranno un normale addendum del Ceo». Stiano però tranquilli coloro che hanno intrapreso questa carriera: per i prossimi cinque-dieci anni è fondamentale che ci sia nelle aziende qualcuno in grado di attivare la trasformazione.

di Chiara Cammarano

dell'impresa, come la redazione del bilancio sociale o l'adozione di un codice etico. Parallelamente, deve trasmettere a tutti i dipendenti la percezione del valore delle proprie iniziative, viste spesso come un optional o un male necessario, ma in realtà importante fattore di crescita al pari di funzioni per cui si può fare un discorso analogo (per esempio il quality manager). «Troppo spesso il Csr manager – sottolinea **Guido Bianchi, senior consultant di Michael Page International** – si trova a dover affrontare resistenze interne all'azienda, non essendo facile dimostrare come la responsabilità sociale rappresenti uno strumento in grado di aumentare la competitività delle imprese». Una competitività compatibile con la sostenibilità ambientale, sociale e non solo economica.

La figura del Csr manager nasce nelle corporation del mondo anglosassone negli anni Ottanta, quando inizia a diventare evidente come l'interazione dell'azienda con il mondo circostante possa influenzare negativamente il business. Oggi non solo le multinazionali, ma anche le piccole

e medie imprese tipiche del tessuto economico italiano hanno una figura (spesso part time) dedicata a ricoprire questo ruolo. Alcune associazioni imprenditoriali mettono a disposizione dei propri associati consulenti dedicati a queste mansioni e dal 2006 è attivo in Italia il Csr manager network, rete di professionisti nata per sviluppare le competenze dei propri membri e contribuire alla diffusione della cultura della Csr nel nostro Paese (vedi a pag. 26). Di

seguito, una tabella riassuntiva delle retribuzioni dei Csr manager. La tabella stessa non ha pretese di esaustività, trattandosi di una figura che opera in molti casi attraverso un part time oppure in un ruolo condiviso all'interno di un'altra funzione.

di Joelle Galesi
Executive manager
engineering & manufacturing
property & construction
green business
Michael Page International

Una posizione aperta segnalata da Michael Page International

CSR MANAGER

La società nostra cliente è la branch italiana di una multinazionale leader nel proprio settore di riferimento.

Il candidato, rispondendo alla direzione, avrà le seguenti responsabilità:

- Definire le politiche aziendali relative alla corporate social responsibility
- Redigere il bilancio sociale e il codice etico aziendale
- Fornire il proprio contributo a tutte le iniziative aziendali con implicazioni socio/ambientali
- Trasmettere internamente la cultura della responsabilità sociale d'impresa
- Organizzare eventi per la presentazione delle principali iniziative

Il candidato ideale è un laureato in discipline giuridico/economiche con un'esperienza di almeno 3-5 anni in una posizione equivalente, all'interno di aziende multinazionali operanti nel settore manifatturiero. Completa il profilo ideale un'ottima conoscenza della lingua inglese.

Inviare le candidature a:
engineering.mi@michaelpage.it

Le candidature saranno valutate entro 24 ore dalla ricezione.