



Presenza di contatto

Non si sa bene neanche quanti siano oggi in Italia, eppure qualcosa dei Csr manager si inizia a sapere. Anche grazie a una recente indagine Altis-Isvi

È un uomo (o una donna) spesso nell'ombra, quello della Csr, non perché abbia qualcosa da nascondere. Il più delle volte chi in azienda segue le azioni rivolte alla pluralità degli stakeholder lo fa part-time, se non in maniera residuale rispetto alla propria occupazione principale, e dal punto di vista delle mansioni e delle competenze formalizzate senza "investitura". Men che meno gode di una *job description* che lo identifichi in azienda appunto (anche) come tale, cioè come Csr manager o addetto con qualifica similare.

Il paradosso, per lo meno fino a un certo punto, è del resto questo: che oramai da anni si parla e si discute tanto di Csr, ma molto meno - anzi quasi l'opposto - si verifica ancora oggi per le persone in carne e ossa che ne sono i responsabili all'interno delle organizzazioni. Perché ciò accada trova numerose giustificazioni, in buona parte di buon senso. Per esempio: la materia e la pratica della Csr restano comunque molto fluide ed è inevitabile che anche il volto dei suoi professionisti fatichi a emergere a tutto tondo, persino all'interno delle aziende; le responsabilità sono spesso ripartite

tra più persone, ognuna con competenze circoscritte - per le tematiche ambientali, per le risorse umane, etc - dal che discende il passare in secondo piano dell'approccio (olistico) di Csr come lo si intende da qualche tempo a questa parte; la Csr può essere talmente penetrata nell'azienda che nell'organigramma manca una figura dedicata, sicché ogni manager ne deve rispondere di suo a cominciare dal vertice, assumendo in questo che la responsabilità sociale dell'impresa sia elevata, più o meno esplicitamente, a obiettivo strategico.

Anche però laddove le idee sono apparentemente più chiare si può scoprire che poi tutto così chiaro non è. Perché in alcuni casi una figura facilmente identificabile è quella di chi si occupa delle donazioni in senso lato, ma queste non rappresentano che una parte poco più che marginale di quanto oramai si ritiene siano le competenze della Csr. Altre volte il riferimento va a qualcuno che opera nelle relazioni esterne, un profilo tuttavia che per sua natura non solo tende a restare dietro le quinte (il che un male non è), ma che dà pure fiato alle frequenti critiche sul fatto che le aziende facciano della Csr una facciata. Resta quindi sempre da ve-

dere chi è che crea, qualora ci siano, i presupposti della comunicazione.

Ciò detto, è significativo che non si sappia quante siano oggi in Italia le aziende che al loro interno contemplino, sia pure in abbinamento ad altre mansioni, almeno una figura (più o meno formalizzata) di addetto alla Csr. Indagini al riguardo non sono state fatte e a chiedere una

stima agli esperti, così come ha fatto *Espansione*, le risposte che si ottengono - quando si ottengono - sono molto variabili. A un estremo, Roberto Zangrandi, Csr manager di Enel, e Pier Mario Barzaghi, consulente per il global sustainability in Kpmg, parlano di 50, massimo 70 aziende; all'altro, Ilaria Catastini, responsabile Csr nell'agenzia Hill & Knowlton Gaia, fissa la sua valutazione in un intorno di 500. Certo, qualcosa può pure dipendere dall'elasticità dell'interpretazione del ruolo, ma il divario resta notevole.

50/500

il numero (dipendendo dalle diverse stime) dei Csr manager attivi in Italia

Stima agli esperti, così come ha fatto *Espansione*, le risposte che si ottengono - quando si ottengono - sono molto variabili. A un estremo, Roberto Zangrandi, Csr manager di Enel, e Pier Mario Barzaghi, consulente per il global sustainability in Kpmg, parlano di 50, massimo 70 aziende; all'altro, Ilaria Catastini, responsabile Csr nell'agenzia Hill & Knowlton Gaia, fissa la sua valutazione in un intorno di 500. Certo, qualcosa può pure dipendere dall'elasticità dell'interpretazione del ruolo, ma il divario resta notevole.

Senza far numeri, gli intervistati concordano per lo meno sulla tendenza alla crescita dei Csr manager, se non altro per due motivi: il primo, e più ovvio, è che la Csr aumenta di importanza, sia nel senso di "volumi del mercato" che di crucialità per le singole aziende; il secondo, rilevato da Lorenzo Sacconi, professore di Etica economica e responsabilità sociale d'impresa all'università di Trento, è dato dal boom dell'offerta formativa. Per esempio, dal primo di Castellanza partito nel 1999 - da allora con una ventina di studenti sfornati all'anno - i programmi Master sulla Csr e sul Terzo settore sono arrivati a essere 12. Tuttavia è lo stesso Sacconi, che da poco ha fondato Econometica, un centro interuniversitario volto a monitorare l'offerta formativa in materia, oltre che per cercarne di definire gli standard, a essere tra coloro che non si sbilanciano sul numero dei Csr manager in attività.

In questo contesto, nel quale resta indefinito l'ordine di grandezza dell'universo di riferimento, va dato comunque il benvenuto all'indagine "Il Csr manager nelle imprese italiane", di recente presentata da Altis e da Isvi, due organismi di ricerca e di promozione sulla Csr nell'orbita dell'università Cattolica di Milano. L'indagine, coordinata dal professore dell'ateneo Mario Molteni, è stata condotta definendo e contattando previamente oltre 350 aziende giudicate socialmente sensibili, per poi ottenere una redemption di 90 rispondenti, tramite un questionario, dai manager coinvolti in

vario grado nelle attività di Csr. Si tratta di un campione rilevante, che comprende aziende di diverse dimensioni, sia quotate in Borsa che non, ma con due limiti di rappresentatività dell'universo complessivo: la non casualità della selezione delle aziende rispondenti e l'eccedente presenza del settore finanziario (37%). Ciò non toglie che il lavoro di Altis-Isvi - è bene sottolinearlo, nel suo genere in Italia - sia da intendersi quale utile approfondimento quali-quantitativo.

Non sorprende, per cominciare, che tutte e 90 le aziende intervistate affermino di avere al proprio interno un Csr manager, sebbene nel 40% dei casi la qualifica di quest'ultimo non sia formalizzata (per inciso, richiesto da *Espansione*, Molteni valuta il totale dei Csr manager italiani tra i 100 e i 200). Come anticipato, i Csr manager sono negli anni cresciuti, a partire in particolare dal 2000. Secondo l'indagine Altis-Isvi (che però alla specifica domanda ha ottenuto una bassa percentuale di risposte) addirittura il 90% degli incarichi risalirebbe o sarebbe successivo a quell'anno. Né stupisce - visto che il dato conferma una sensa-



Mario Molteni

zione diffusa - che solo il 17% circa dei Csr manager si dedichi alla Csr a tempo pieno, facendolo tutti gli altri part-time: il 44% per grossomodo la metà del proprio tempo, mentre il 39% per meno di un quarto.

Quale sia l'occupazione parallela dei Csr manager l'indagine non lo dice, ma Molteni ipotizza che di solito essa rientri nell'area delle relazioni esterne, delle risorse umane o degli affari generali. Il che emerge solo in parte nelle risposte relative alla dipendenza funzionale: per il 70% i Csr manager dipendono infatti dal vertice aziendale (presidente, amministratore delegato o direttore generale), «a testimonianza», rileva Molteni, «che la Csr ha a che fare con le strategie d'impresa»; e appena per il restante 30% da direzioni funzionali in senso stretto. Nell'ordine, da quella amministrativa, da quella della comunicazione e delle pubbliche relazioni, da quella degli affari sociali e da quella del personale. Dal punto di vista della formazione, prevale nettamente l'economica (65%), seguita dalla giuridica, dalla sociologica, dall'umanistica e dalla tecnico-scientifica. Gli intervistati auspicherebbero allo stesso tempo una maggiore preparazione sociologica (23%) e interdisciplinare (16%), riducendo in questo modo

17%

i Csr manager a tempo pieno

lo "strapotere" economico (43%). Prima di essere designato come Csr manager, l'88% degli intervistati era già un dipendente dell'azienda.

In termini organizzativi, il 21% dei Csr manager si avvale di 4 o più collaboratori (anche solo part-time) e il 20% non ne ha alcuno, la maggioranza collocandosi quindi nel mezzo con 1, 2 o 3 collaboratori. Di nuovo, dal punto di vista delle interazioni funzionali, i mag-

giori rapporti sono intrattenuti con il personale (27%),

65%
la quota dei Csr manager che hanno una formazione economica

con la direzione generale (26%) e con la comunicazione e le pubbliche relazioni (17%), seguite nell'ordine dalla salute, sicurezza e ambiente, dagli affari sociali o ufficio legale, dalla pianificazione e controllo e dall'internal auditing.

Per quanto riguarda più da vicino i contenuti del lavoro, le principali attività hanno a che fare con il bilancio sociale o di sostenibilità (13%), con la comunicazione interna sui temi della Csr (13%) e con il dialogo con gli stakeholder (13%). Rilevanti sono anche l'inserimento di obiettivi di Csr nel piano strategico (11%), la pubblicità a valore sociale (10%), il codice etico di comportamento e la sua gestione (10%), la formazione sui temi della Csr (9%) e le politiche verso la comunità e il territorio (9%). In particolare lo *stakeholder engagement* si riferisce a 4 gruppi di interlocutori diretti: i collaboratori, i clienti, la comunità locale e, leggermente in subordine, i fornitori.

Negli ultimi 2-3 anni, a partecipare a corsi di formazione, è stato il 59% dei Csr manager. Questi corsi hanno privilegiato nei temi il bilancio sociale o di sostenibilità (23%), l'adesione alla Sa8000 (14%), la formazione in materia di Csr (10%), le certificazioni ambientali (9%), l'inserimento di obiettivi specifici di Csr nel piano strategico (8%), il codice etico di comportamento e la sua gestione (8%), la pubblicità a valore sociale (7%) e le forme di dia-

logo con gli stakeholder (7%). I Csr manager hanno a loro volta organizzato corsi di formazione all'interno della propria azienda nel 50% dei casi.

Inoltre, sul futuro della professione, è il 54% degli intervistati a pronunciarsi in maniera favorevole, con un 10% al contrario decisamente pessimista. Ma al di là di queste e altre percentuali, merita anche attenzione il profilo qualitativo che Molteni delinea del Csr manager, chiamato in vario modo a interpretare i 4 seguenti ruoli, prediligendone ora più l'uno, ora più l'altro:

- Professionista delle practice, nel senso che al Csr manager sono richieste le competenze tecniche per gestire gli strumenti tipici della Csr: dal bilancio sociale al codice etico, dalle politiche di comunicazione interna alle iniziative di welfare aziendale (per esempio un asilo nido), dalle campagne di cause related marketing alle sponsorizzazioni.

- Sensore del cambiamento socio-ambientale. In tal caso il Csr manager dovrebbe contribuire allo sviluppo della visione d'impresa, diventando una sorta di antenna sui trend del settore, con particolare riferimento alle dimensioni sociali e ambientali, che non sempre il top management e gli uomini di linea hanno tempo e occasione di monitorare.

- Coordinatore di team. Qui l'uomo, o la donna, della responsabilità sociale d'impresa è chiamato, come sostiene Molteni, «a far funzionare insieme più competenze, riconducendo a politiche unitarie le diverse dimensioni della Csr».

- Fautore del dialogo con gli stakeholder, nei confronti dei quali il Csr manager si deve porre all'ascolto. «Quest'attività», osserva Molteni, «si rivela oltretutto un fattore di fecondazione nei confronti dei contenuti di tutti e tre i precedenti ruoli. Per esempio alimenta sia la qualità degli strumenti del professionista delle practice, sia il patrimonio di conoscenze relative ai possibili scenari socio-ambientali».

50%
l'attenzione dedicata alle 4 attività principali: preparazione del bilancio sociale, comunicazione interna, dialogo con gli stakeholder e "armonizzazione" strategica

E adesso si dovrebbero più conoscere anche tra di loro

Si chiama "Csr manager network" e l'iniziativa è sempre di Altis-Isvi. Si tratta di un misto tra il club e l'associazione, al quale possono iscriversi tutti coloro

che sono interessati alla Csr. La sede è a Milano nei pressi dell'università Cattolica, negli stessi locali dove in questi mesi si sta tenendo la seconda edizione del

"Corso di alta formazione per i responsabili della Csr".

Nel pacchetto dell'iscrizione al Network spiccano 5 giornate di workshop all'anno, più l'accesso riservato a un forum per aree tematiche su internet. Non proprio popolare il prezzo, 1.500 euro per coloro che operano in aziende con più di 100 dipendenti e 700 negli altri casi.