

ItaliaOggi7

PERCORSI

Lunedì 29 Novembre 2010 55

Le caratteristiche dei professionisti chiamati a sviluppare il business nel rispetto dei principi etici

Manager sempre più responsabili

L'organizzazione dell'impresa punta ora sulla sostenibilità

Pagina a cura
di DUILIO LUI

Dopo la lunga stagione degli eccessi, che ha poi portato all'improvvisa crisi internazionale, è il momento di ripartire dalla sostenibilità. È il mantra che si sente ripetere da diversi mesi a questa parte da dirigenti e consulenti aziendali. Ma passare dagli auspici ai fatti non è semplice: occorre ripensare il modo stesso di fare business e l'organizzazione dell'impresa dalle sue fondamenta. Sfide ardue che spiegano l'interesse crescente verso i csr manager ovvero i professionisti chiamati a tradurre in pratica i principi della sostenibilità.

La responsabilità si fa mestiere. La figura professionale è troppo giovane per delineare un job profile o dar vita a un normale incrocio tra domanda e offerta di lavoro. I csr in carico spesso sono arrivati a svolgere questa funzione per via traversa perché si occupavano di altre mansioni e gli è stato affidato anche questo compito o perché si sono candidati in prima persona a sviluppare il nuovo filone, dopo aver rilevato una carenza in azienda e aver

redatto un progetto in merito. «Il csr manager è un professionista che ha una visione di insieme sulle attività d'impresa, un manager capace di guardare la realtà in cui opera come parte del mondo del business e agire di conseguenza per puntare a una crescita che non rinneghi valori etici e morali», spiega Caterina Torcia, head of corporate responsibility di Vodafone Italia e presidente di Csr manager network Italia, l'associazione che riunisce i professionisti del settore. «Per svolgere questa attività non sono richieste competenze specifiche, né un dato percorso di studi: è fondamentale avere la sensibilità necessaria a cercare un equilibrio tra le dinamiche in gioco, coinvolgendo tutte le divisioni dell'azienda per centrare l'obiettivo comune. Così in associazione troviamo molti professionisti che arrivano da lauree economiche accanto a numerosi umanisti».

Per svolgere le sue mansioni, il csr manager può avvalersi di



Caterina Torcia

vari strumenti: dal bilancio sociale al codice etico, passando per il dialogo con gli stakeholder, il management ambientale e le sponsorizzazioni. Mezzi che possono essere azionati solo se dietro c'è un'adeguata preparazione di base, che solitamente si acquisisce partecipando a corsi di aggiornamento, convegni in cui si confrontano professionisti del settore o attraverso l'esperienza sul campo.

Così, quella che emerge è una figura triplice, dotata di competenze tecniche per poter gestire al meglio le politiche di comunicazione interna e verso il territorio, con i sensori sempre tesi sul cambiamento socio-ambientale (deve essere aggiornato sulle tendenze e le novità del settore) e capacità di promozione del dialogo con gli stakeholder.

Le caratteristiche. Un buon csr manager deve essere dotato di intelligenza sociale ed emotiva, unita alle capacità di gestione delle risorse umane e di conseguimento degli obiettivi. Fondamentali sono anche le doti di comunicazione e l'abilità nel creare pressione nei confronti degli obiettivi da raggiungere, sia presso i membri interni all'organizzazione sia verso gli stakeholder esterni. Inoltre, anche quando non svolge funzioni operative, il professionista in questione deve prepararsi a supportare i progetti, fungendo da collante

tra le varie forze messe in campo dall'azienda.

Questo anche a costo di dover sfidare abitudini ed equilibri consolidati in azienda. Un ragionamento che vale ancor di più in una congiuntura come quella attuale, nella quale le turbolenze dei mercati finanziari e la recessione economica stanno spingendo le aziende verso l'adozione di posizioni di difesa del business che rischiano di lasciare fuori le opzioni csr-oriented. Ma anche in tempi meno inquieti, non di rado capita che un csr manager che lavora per importare e sviluppare nella propria realtà aziendale approcci e pratiche di successo incontri la diffidenza e la perplessità dei decision maker dell'impresa.

Nonostante il crescente interesse verso la responsabilità sociale e la sostenibilità d'impresa è difficile comunque che si formi una vera e propria categoria di csr manager. Tranne alcune decine di aziende, le altre continueranno probabilmente a riservare a queste mansioni parte del tempo giornaliero, affidandosi quindi a professionisti che per il resto si occupano di risorse umane o comunicazione nelle sue varie declinazioni.

Uno standard per misurare le performance aziendali

L'Italia inizierà a sperimentare il Report integrato, ossia il nuovo sistema proposto dal Gri (Global reporting initiative), l'ente che definisce lo standard internazionale per i bilanci di sostenibilità, che sarà approvato entro il 2020. E per la prima volta entro il 2015 dovrebbe essere pratica comune per tutte le imprese comunicare le performance ambientali, sociali e di governance.



E a questo nuovo sistema è stata dedicata a Milano una giornata di studio promossa dal Csr manager network, l'associazione che riunisce i responsabili delle politiche di sostenibilità delle maggiori imprese italiane promossa da Altis (Alta scuola impresa e società dell'università Cattolica di Milano) e Isvi (Istituto per i valori d'impresa). Il modello, destinato a rivoluzionare i processi di rendicontazione in uso presso le imprese, chiederà per la prima volta di documentare i risultati finanziari, ambientali, sociali e di governance attraverso uno strumento unitario con l'obiettivo di accrescere la trasparenza verso la collettività e la comunità finanziaria. Il Report integrato, in particolare, avrà il compito di fornire una visione globale e puntuale delle politiche finanziarie, di sostenibilità e di governance ad oggi solo parzialmente contenute nei bilanci sociali e finanziari delle imprese. In un unico documento e con il supporto del web, illustrerà le conseguenze a lungo termine delle decisioni d'impresa e le connessioni tra sostenibilità e profittabilità in una logica di maggiore trasparenza verso la collettività e la comunità finanziaria. Un modo questo per dare maggiore concretezza al ruolo del Csr manager all'interno delle aziende e alla sostenibilità all'interno delle strategie di business.

Dalla laurea in lingue al bilancio sociale

Una laurea in lingue e letterature straniere, un'esperienza nel campo della comunicazione, fino alla «folgorazione» con le questioni legate alla responsabilità sociale. Quello di Stefania Lallai, communication & cr manager di Tnt Express Italy è solo uno dei tanti percorsi che possono portare a occuparsi di responsabilità sociale per l'azienda.

«Quando nel 2001 sono arrivata nell'attuale azienda», ricorda, «mi è stata affidata la comunicazione interna e ho inserito da subito tra i miei focus il tema della responsabilità». Un atteggiamento che ha percorso lo sviluppo di una sensibilità generale sul tema, che si è rafforzata solo negli ultimissimi anni. «Tnt aveva deciso di redigere il proprio bilancio sociale, e ne ho curato la sua concreta realizzazione», aggiunge Lallai. «In quella occasione ho scoperto un mondo affascinante, che all'epoca stava muovendo i suoi primi passi nel nostro paese, e ne sono diventata di fatto, consapevolmente o no, il suo testimonial in azienda».

Ma in concreto cosa fa un csr manager in azienda? «Tra le principali attività vi sono il presidio e la gestione dei progetti di corporate responsibility, sia quelli locali sia quelli di respiro internazionale, che in entrambi i casi devono essere portati

avanti in coordinamento con l'head office del gruppo, che ha sede ad Amsterdam: video-conferenze e riunioni sono all'ordine del giorno... Poi naturalmente vi è la parte di reporting: il bilancio di sostenibilità continua ad essere il filo conduttore di tutte le iniziative in quest'ambito, ma è solo uno dei tanti database di cui dobbiamo occuparci».

Il lavoro principale per chi fa questo mestiere, tuttavia, è un altro: «È il coinvolgimento degli stakeholder, siano essi clienti o fornitori. Sempre più spesso, infatti, le aziende nostre clienti ci chiedono rendicontazione sull'impatto ambientale della nostra attività di trasporto, che ovviamente ha un peso rilevante sulla loro filiera. A questo riguardo, ci facciamo parte attiva con gli stakeholder per individuare soluzioni di trasporto che riducano le loro emissioni». Quali sono le qualità per affermarsi nel settore?

«Sicuramente la sensibilità e l'attenzione al contesto in cui si opera, ma soprattutto la determinazione: occorre un grande orientamento al risultato quando si partono avanti i progetti in questo ambito, ed occorre sempre tenere molto alta la soglia di attenzione dei propri interlocutori attraverso processi ad hoc di sensibilizzazione».



Stefania Lallai