

ORGANIZZAZIONI AZIENDALI

CSR Manager, chi è costui?

Una ricerca sviluppata dall'associazione italiana di categoria traccia il profilo di chi all'interno delle imprese si occupa di responsabilità sociale e, in particolare, di sostenibilità

di **LORENZO GOJ**



Non c'è azienda che con o senza cognizione di causa, sino a scivolare nel *greenwashing*, non dichiari di essere socialmente responsabile. Ma chi si occupa di CSR e, più specificamente, di sostenibilità ambientale all'interno delle imprese? Sono figure già consolidate che allargano le proprie competenze e i propri campi di intervento alla responsabilità sociale, oppure nascono posizioni specifiche? Una risposta a queste domande viene dalle ricerche di

CSR Manager Network, principale organizzazione di settore impegnata nella promozione di questo ruolo aziendale in rapida ascesa. *The Map Report* rivela i recenti aggiornamenti dei risultati di un'indagine sviluppata dall'Associazione nel 2017. Nello studio, balza subito all'occhio che, in un Paese connotato da una managerialità tendenzialmente al maschile, quasi due terzi dei manager della sostenibilità sono di sesso femminile. Passando dal genere all'età, può sorprendere che, pur trattandosi di

LA RICERCA

CSR Manager Network, l'associazione nazionale dei manager e dei professionisti della sostenibilità, ha curato il volume *La sostenibilità come professione*, edito da Egea. Grazie a una ricerca elaborata in collaborazione con ALTIS Università Cattolica e l'Università degli Studi di Milano e grazie all'elaborazione di 28 casi studio da parte di altrettanti manager della sostenibilità associati al CSR Manager Network, il libro propone un profilo completo e aggiornato di chi oggi in Italia fa della CSR e della Sostenibilità la propria professione. Con questo scritto, il CSR Manager Network intende valorizzare le conoscenze sviluppate in oltre quattordici anni di confronto tra i propri associati e promuovere una maggiore consapevolezza attorno alle professioni che si focalizzano sulla sostenibilità e la responsabilità sociale d'impresa.



FORTE
VOCAZIONE
FEMMINILE

62%
DONNE



ETÀ, CONSOLIDATA ESPERIENZA
LAVORATIVA PREGRESSA

38%
tra 41 a 50 anni

26%
+ 50 anni



FORMAZIONE DIFFERENTI,
MA CON ALCUNI TRENDS:

Elevato livello di formazione
45%
laurea
specialistica

Crescita della presenza
di percorsi formativi
dedicati ai temi di CSR
39%
master
14%

una funzione innovativa, oltre un quarto è composto da ultracinquantenni. Ma non è tutto. Nella ricerca ha rilevanza il punto sulla formazione di questi “nuovi” manager. È risultato che ben il 45% dei responsabili della sostenibilità in azienda porti con sé una laurea specialistica, mentre un buon 39% assume questo ruolo dopo aver acquisito almeno un master. I percorsi formativi, sostanzialmente, sono due: studi manageriali e/o economici da un lato, e dall'altro una preparazione umanistica corredata da un master in ambito di responsabilità sociale d'impresa e sostenibilità. Al primo gruppo appartiene il 42% del campione, nel secondo la specializzazione serve anche per assumere competenze manageriali.

Per quanto riguarda l'organigramma aziendale, il CSR/Sustainability Manager è sempre più alle dirette dipendenze del vertice della società per cui lavora. Stando ai dati delle ricerche, infatti, il 25,6% risponde al Direttore Generale, mentre ben il 22% al CEO. Ma quali sono le principali responsabilità degli “specialisti” della Corporate Social Responsibility?

Per quanto riguarda gli stakeholder, il 73% del campione si occupa sia di analisi di materialità che di



rendicontazione. Segue, poi, che il 66% è impegnato nel coinvolgimento dei portatori di interesse. Anche la definizione delle strategie occupa una parte importante nelle mansioni di questa figura. Il 42% si occupa degli obiettivi in ambito ambientale; il 45,5%, invece, compete riguardo obiettivi di sviluppo di prodotti a valenza sociale e ambientale; il 46,5% è impegnato nella Obiettivi socio-ambientali legati ai lavoratori; il 47% opera nella definizione di vere e proprie politiche aziendali che riguardino l'ambiente. Infine, il 48% è allo stesso modo impegnato in politiche green riguardanti i lavoratori e la selezione e gestione di fornitori secondo criteri socio-ambientali.

Al di là di questi “freddi” dati, per avere una visione organica sulla ricerca, la nostra testata ha intervistato la Presidente di CSR Manager Network, nonché Head of Sustainability & Stakeholder management del Gruppo Unipol, Marisa Parmigiani.

Dott.ssa Parmigiani, dal suo Osservatorio privilegiato, ci può dire se la figura del CSR/Sustainability Manager si stia effettivamente affermando anche nel nostro Paese? Cosa è



**AZIENDA DI OCCUPAZIONE,
È ANCORA UN RUOLO
DA GRANDE IMPRESA**

Manager
40%
in aziende quotate



**POSIZIONE
LAVORATIVA SEMPRE
PIÙ ALLE DIRETTE
DIPENDENZE DEL
VERTICE AZIENDALE**

25,6%
alle dipendenze del
Direttore Generale

22%
alle dipendenze
dirette del CEO



**LA REMUNERAZIONE
IN LINEA CON FIGURE
FUNZIONALI DI
ANALOGO LIVELLO**

22,6%
ha una retribuzione
annuale lorda (RAL)
tra i 40.000 e i 59.999 €



**ESSERE
UN MANAGER:**

Esercitare leadership e influenza, muovendosi nell'organizzazione per svolgere le attività atte a promuovere l'attenzione socio ambientale.

Avviare e consolidare relazioni e garantire un flusso efficace e costante di comunicazione di messaggi legati allo sviluppo della CSR/sostenibilità

Sviluppare iniziative e progetti in ambito di CSR/sostenibilità per il raggiungimento degli obiettivi strategici coerenti con un business model sostenibile

cambiato rispetto a qualche anno fa?

Si sta affermando come figura sempre più strategica nelle imprese italiane, come emerge dalla ricerca contenuta nel nostro ultimo volume *La sostenibilità come professione*, edito da Egea. Risulta che il professionista della sostenibilità oggi ha un elevato livello di formazione, per lo più di tipo multidisciplinare ma con una forte impronta manageriale e una consolidata esperienza lavorativa, data anche dall'età prevalentemente over 40. Il primo aspetto che vorrei evidenziare guardando a questi dati è che è cresciuta la prima generazione di manager della sostenibilità: per la prima volta ci troviamo di fronte a figure professionali che hanno trascorso la loro esistenza lavorativa praticando e studiando la sostenibilità. Mentre vent'anni fa quando ho iniziato il mio percorso professionale era uso attribuire la delega ad un manager già presente in azienda, non considerandola una competenza specifica, oggi inizia ad esserci un vero e proprio "mercato" e le stesse società di head hunting iniziano ad occuparsene. Per questo un ambito di lavoro prioritario per il CSR Manager Network è quello di definire strumenti e percorsi di ulteriore qualificazione e continuo aggiornamento, forte anche della nostra relazione con l'Università, che aiutino i professionisti ma facilitino anche i processi di selezione e crescita, declinando, appunto, le regole del mercato. Il CSR manager a mio avviso deve essere un abilitatore di cambiamento con una visione di medio-lungo periodo.

All'estero (esempio, H&M con Helena Helmersson) si registrano già casi di CSR manager giunti alla posizione di CEO o, in generale, di numero uno dell'azienda. È possibile che anche in Italia, presso grandi imprese, nel breve periodo si verifichi una situazione del genere?

È auspicabile e il processo cui stiamo assistendo ci pone su una buona strada.

Un elemento che dimostra l'importanza crescente del ruolo del CSR manager è la sua collocazione nella governance delle imprese: si è passato dall'essere in organico in Amministrazione e Bilancio o, ancor più spesso, in Comunicazione, ad essere alle dirette dipendenze del vertice aziendale, in un caso su 4 riportando al direttore generale (25,6%) e nel 22% dei casi direttamente al CEO. L'accesso al vertice con continuità è fondamentale sia per capire meglio la purpose aziendale ed essere in grado di proporre indirizzi coerenti e quindi effettivamente implementabili dall'organizzazione, sia per il commitment che tale allocazione garantisce in un universo, come quello italiano, ancora profondamente gerarchico. Posizione che però richiede determinazione, coraggio ed un pizzico di abnegazione.

In sintesi, elemento importantissimo, se inizialmente i professionisti della sostenibilità erano visti come i tecnici dei bilanci green, oggi sempre più assumono un ruolo manageriale, sebbene mantengano una componente tecnica ancora importante.



In Italia le aziende distinguono tra il CSR Manager e il Sustainability Manager?

Da quello che emerge dalla nostra indagine, ancora oggi sono diversi i nomi che vengono dati al professionista della Corporate Social Responsibility e della sostenibilità nelle imprese: si spazia ad esempio da “CSR specialist” a “Direttore Sostenibilità e Valorizzazione”, da “Head of Sustainability” a “Sustainability & Risk Manager”. Pur non avendo ancora, curiosamente, un nome che li identifichi in maniera univoca in tutte le organizzazioni, i professionisti della CSR/sostenibilità hanno assunto una crescente rilevanza all’interno delle imprese dove operano e, come accennavo, sempre più si collocano alle dirette dipendenze del vertice aziendale.

Le aziende, in Italia, preferiscono formare all’interno il Manager della CSR oppure assumere chi già ricopre questo ruolo in altre aziende, o ancora, chi lavora in Organizzazioni ambientaliste?

Che provenga dall’interno o dall’esterno rispetto all’impresa, è molto importante il percorso formativo. Un tratto caratterizzante il CSR Manager oggi, infatti, è l’elevato livello di formazione, per lo più di tipo multidisciplinare, ma con una forte impronta manageriale. Ad oggi il 45% dei professionisti ha

conseguito una laurea e un ulteriore 39% ha compiuto anche il passo ulteriore di un master. In aggiunta, il 14,1% ha frequentato percorsi di formazione specifici attorno ai temi della CSR/sostenibilità. Si tratta quindi di figure professionali altamente qualificate a cui, nella maggior parte dei casi, si abbina una significativa esperienza lavorativa. Mi preme evidenziare come il manager della sostenibilità stia diventando un consulente interno ad altre funzioni aziendali: uno sviluppo interessante che mette in evidenza come le altre funzioni da un lato inizino a sviluppare programmi ecologici, dall’altro si affidino alle competenze e alla visione trasversale del manager della sostenibilità.

Chiudiamo con una domanda personale. Come si è avvicinata professionalmente al CSR Management e qual è stata la sua carriera in questo ruolo?

Personalmente ho una carriera ventennale nel campo della sostenibilità, sia come consulente che in azienda. Ho ricoperto per oltre quindici anni la carica di segretario generale di Impronta Etica – associazione nata nel 2001 per la promozione e lo sviluppo della responsabilità sociale d’impresa -, sono stata membro dell’Advisory board del Sai, prima di entrare nel Gruppo Unipol, dove attualmente ricopro il ruolo di Head of Sustainability and Stakeholder Management. 