

CSR

Manager Network Italia

**CSR Manager
e Direttore del Personale**
*Un'alleanza per la gestione sostenibile
delle Risorse Umane*

a cura di
MATTEO PEDRINI, MARCO GUERCI, MARIO MOLteni E STEFANIA BERTOLINI

Si ringrazia



Allianz 

GUCCI

a cura di

MATTEO PEDRINI, MARCO GUERCI, MARIO MOLteni E STEFANIA BERTOLINI

© CSR Manager Network Italia
Via Appiani 12
20121 Milano - Italy
e-mail: segreteria@isvi.org
sito: www.csrmanagernetwork.it

Edizione realizzata da:
EDUCatt
Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica
Largo Gemelli 1, 20123 Milano - Italy - tel. +3902.72342235 - fax 02.80.53.215
e-mail: editoriale.dsu@educatt.it (produzione); librario.dsu@educatt.it (distribuzione)
web: www.educatt.it/librario

ISBN: 978-88-8311-800-5

Sommario

<i>Executive summary</i>	5
1. <i>Gli obiettivi e la metodologia della ricerca</i>	11
2. <i>L'orientamento alla sostenibilità di CSR Manager e HR manager</i>	15
2.1 <i>L'orientamento dei manager verso la sostenibilità</i>	15
2.2 <i>Le determinanti dell'allineamento tra CSR manager e HR manager</i>	17
3. <i>La sostenibilità nella gestione delle risorse umane</i>	19
3.1 <i>La sostenibilità e gli obiettivi HR</i>	19
3.2 <i>La sostenibilità e i processi HR</i>	20
3.3 <i>La sostenibilità e le iniziative HR</i>	22
4. <i>La struttura organizzativa della sostenibilità nelle risorse umane</i>	25
4.1 <i>La relazione tra CSR manager e HR manager</i>	25
4.2 <i>La responsabilità delle iniziative di CSR verso le risorse umane</i>	26
4.3 <i>Il ruolo del comitato interfunzionale</i>	27
5. <i>La politica di sostenibilità verso le risorse umane</i>	29
5.1 <i>La formalizzazione delle politiche</i>	29
5.2 <i>Il contributo del CSR manager ai processi</i>	30
5.3 <i>La soddisfazione per la collaborazione esistente</i>	30

Executive summary

La ricerca 2010 del CSR Manager Network Italia vuole rappresentare un nuovo passo nello studio dell'attività professionale del CSR manager. In particolare quest'anno l'attenzione è stata riposta sulle attività connesse all'implementazione dei principi della sostenibilità nella gestione delle risorse umane. La ricerca ha quindi approfondito la collaborazione esistente tra Direttori delle Risorse Umane (HR manager) e il responsabile della Corporate Social Responsibility (CSR manager) per l'introduzione della sostenibilità tra gli obiettivi, i processi e le iniziative indirizzate alle risorse umane.

La ricerca, realizzata con il supporto di ALTIS e ISVI, si compone di due sezioni: la prima affronta i giudizi di CSR e HR manager in merito a cosa significhi integrare la sostenibilità nella gestione delle Risorse Umane; la seconda approfondisce le modalità con cui i CSR e gli HR manager cooperano per lo sviluppo della sostenibilità nell'ambito delle risorse umane.

Per la prima sezione della ricerca è stato somministrato un questionario sia ai CSR manager sia agli HR manager allo scopo di valutarne le divergenze/convergenze in merito alla nozione di sostenibilità nella gestione delle risorse umane.

Per la seconda sezione è stato somministrato un ulteriore questionario ai CSR manager volto a comprendere le modalità con cui collaborano effettivamente con gli HR manager per lo sviluppo della sostenibilità nella gestione delle risorse umane. La ricerca ha permesso di raccogliere i giudizi di 89 manager (48 CSR manager e 41 HR manager) operanti in aziende italiane di primo piano.

La sostenibilità della gestione delle risorse umane

In merito alla nozione di sostenibilità nella gestione delle risorse umane, la ricerca ha messo in luce la presenza di una significativa convergenza di opinioni tra il CSR e gli HR manager. Innanzitutto essi, condividono un orientamento alla sostenibilità come elemento essenziale per lo sviluppo della competitività dell'impresa: l'87,5% dei CSR manager e l'80,5% degli HR manager giudicano la CSR come elemento strategico per l'impresa. La ricerca ha quindi permesso di osservare come il tema della sostenibilità sia divenuto d'interesse, e in qualche misura prioritario, anche per gli HR manager, segnalando la presenza di un terreno fertile per lo sviluppo di future collaborazioni tra CSR manager e HR manager. In tale direzione la ricerca suggerisce la possibilità che tale collaborazione possa intensificarsi nel prossimo futuro e favorire una cre-

sciente affermazione della sostenibilità tra i principi di gestione delle Risorse umane. La crescente attenzione da parte degli HR manager ai temi di sostenibilità può favorire i CSR manager nel proporre progetti innovativi di CSR, trovando una pronta risposta da parte degli stessi, così come è ragionevole attendersi che gli stessi HR manager in futuro siano attivi nella ricerca di collaborazioni con i CSR manager.

In seguito la ricerca ha approfondito il tema della sostenibilità nella gestione delle risorse umane, indagando i giudizi delle due categorie professionali in merito agli obiettivi, ai processi e alle iniziative del sistema di gestione delle risorse umane che in maggior misura contribuiscano a rendere sostenibile lo stesso. Innanzitutto CSR manager e HR manager ritengono che la sostenibilità nell'area delle risorse umane debba prevalentemente manifestarsi come attenzione alle esigenze delle persone già presenti nell'organizzazione, segnalando così una debolezza nel considerare l'impegno nella sostenibilità come elemento capace di attrarre nuove risorse e talenti, evidenziando l'esistenza di un significativo potenziale di sviluppo in tale direzione. Emerge quindi un quesito in merito all'effettiva capacità della sostenibilità di attrarre nuovi talenti e, in particolare, su a quali siano le modalità con cui sia possibile concretizzare tale capacità di attrazione di talenti.

Quanto alla rilevanza dei processi di gestione delle risorse umane per la sostenibilità, primaria attenzione a salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, alla formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere e comunicazione interna. Allo stesso tempo sono giudicate di secondaria importanza l'introduzione della sostenibilità nell'analisi e progettazione dei ruoli aziendali, elemento fondante la gestione delle risorse umane, e nelle attività di reclutamento, selezione e inserimento. Tale risultato sottolinea quindi un'apparente sottostima da parte dei manager della necessità di ripensare alla complessa struttura organizzativa per favorire, sin dalla definizione del contesto organizzativo, la sostenibilità del sistema di gestione delle risorse umane operanti in azienda. Per essere sostenibili nella gestione delle risorse umane sembra infatti necessario includere la stessa sin dall'attività di definizione dei ruoli del personale. Il giudizio emergente pare in contrasto con i precedenti studi in materia che, al contrario, dimostrano come la struttura organizzativa abbia un impatto forte sulla sostenibilità. In tale senso la ricerca sembra segnalare una difficoltà da parte dei manager nell'integrare la sostenibilità nella progettazione organizzativa.

A riguardo quindi, si suggerisce l'opportunità di un più intenso confronto tra le due categorie professionali, in particolare, in merito alla possibilità che la sostenibilità possa divenire oggetto di valutazione nei processi di selezione e al ruolo che potrà avere il CSR manager nello sviluppo di tale integrazione.

Quanto alle relazioni industriali non siano considerate un elemento di particolare rilevanza per lo sviluppo della sostenibilità nella gestione delle risorse umane. Essa sembra essere vissuta più come una decisione autonomamente presa dalla direzione comunicata ai lavoratori, piuttosto che il risultato di un cammino condiviso tra direzione e le rappresentanze sindacali. A riguardo sembra opportuno un'ulteriore riflessione in merito a quale sia il loro possibile contributo allo sviluppo della sostenibilità.

L'ultima parte della prima sezione della ricerca ha affrontato i giudizi in merito alla rilevanza di un ampio insieme d'iniziative per lo sviluppo della sostenibilità nella gestione delle risorse umane. Tale analisi ha permesso di osservare alcuni risultati di particolare rilievo. In merito alle iniziative di sostenibilità rispetto alle risorse umane si è osservata la più ampia differenza tra i giudizi espressi dai CSR e dagli HR manager: mentre i primi sembrano attribuire una maggiore rilevanza alle iniziative volte a favorire comportamenti di rispetto dell'ambiente naturale nei lavoratori; i secondi sottolineano l'importanza delle iniziative connesse alle produttività. Gli HR manager manifestano una maggiore consapevolezza rispetto alla necessità di supportare la prestazione dei lavoratori più anziani, che le riforme dei sistemi pensionistici in tutti gli stati industrializzati stanno incentivando/forzando a lavorare sempre più a lungo. Al contrario i CSR manager prestano una differente attenzione ai temi connessi alle generazioni future e quindi agli aspetti intergenerazionali della gestione.

Dall'analisi emerge inoltre come tre sembrano essere le parole chiave che guidano i giudizi dei rispondenti con, a fronte delle loro affermazioni, giudicano la CSR come un elemento strategico dell'impresa:

- “benessere dei lavoratori”, in quanto i rispondenti che giudicano la CSR come strategica attribuiscono maggiore valore a iniziative quali: prestare attenzione alla salute dei lavoratori (programmi di prevenzione per stili di vita sani), prevenire, monitorare e ridurre lo stress, garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali;
- “conciliazione”, in quanto l'attenzione alla CSR come strategica porta a considerare maggiormente rilevanti le seguenti iniziative: valorizzare l'eterogeneità culturale e di genere, prestare attenzione al tema della conciliazione vita-lavoro, essere un'azienda sensibile ai bisogni familiari dei lavoratori/lavoratrici;
- “occupabilità”, in quanto si cerca di mantenere le persone occupabili attraverso iniziative di formazione e supporto alla carriera, quali: offrire programmi di formazione durante tutta la carriera professionale del personale, favorire l'accesso all'istruzione e formazione di base (obbligo formativo), offrire servizi di outplacement e supporto alla mobilità, prevedere servizi di mentoring (supporto di carriera individualizzato da parte di senior manager).

La collaborazione tra CSR manager e HR manager

La seconda sezione della ricerca ha inteso indagare la natura delle relazioni esistenti tra CSR e HR manager. Un primo risultato emerso dall'analisi è l'affermarsi di meccanismi di collaborazione tra CSR manager e HR manager che privilegiano le relazioni di natura informale. La collaborazione tra i due avviene quindi in prevalenza su iniziativa dei singoli manager piuttosto che sulla base di processi/organismi che prevedono tale attività in modo formale. L'integrazione di competenze necessaria per lo sviluppo della sostenibilità nella gestione delle risorse umane, in linea con quanto rilevato nelle precedenti ricerche del CSR Manager Network Italia, avviene in modo formale all'avvio di un progetto articolato di sostenibilità per le risorse umane. In tale caso la collaborazione tra i due manager s'intensifica proprio per incontri connessi al progetto avviato, assumendo quindi carattere maggiormente formale.

Un secondo elemento emergente dalla ricerca è l'osservazione di come il CSR manager assuma in prevalenza un ruolo attivo nel facilitare l'introduzione di principi di sostenibilità nella gestione delle risorse umane. I manager in parola, mediante meccanismi di collaborazione prevalentemente informale, favoriscono quindi lo sviluppo di una coscienza della rilevanza delle sostenibilità nei HR manager, confermato dai dati rilevati rispetto alla formalizzazione di politiche di sostenibilità verso le risorse umane. In tale direzione è significativo evidenziare come nella maggior parte delle aziende osservate (56,7%) sia presente una politica di sostenibilità verso le risorse umane e, tra quelle che hanno tali politiche, nella maggior parte dei casi queste siano state sviluppate dal CSR manager. Il dato in parola conferma l'impulso che il CSR manager può dare allo sviluppo di politiche di sostenibilità, favorendo l'adozione di tali politiche.

Un ulteriore risultato emergente dalla ricerca è la conferma del ruolo svolto dal CSR Manager per l'introduzione della sostenibilità nell'ambito delle differenti funzioni aziendali. Come risultato nelle ricerche precedenti condotte dal CSR Manager Network con riferimento ad altre funzioni, il CSR manager svolge principalmente un ruolo di supporto rispetto alla funzione di riferimento, quella delle risorse umane, alla quale spetta la responsabilità ultima dell'introduzione della sostenibilità nella gestione delle risorse umane. Il

CSR manager, nella maggioranza dei casi, propone al HR manager alcune opportunità di sviluppo della sostenibilità nelle attività di gestione delle risorse umane, integrando in questo modo le competenze tipiche del manager operante nelle risorse umane. La seconda fun-

zione svolta dal CSR manager si sostanzia nel valorizzare gli sforzi fatti nell'ambito della sostenibilità verso le risorse umane impegnandosi nella raccolta e diffusione d'informazioni connesse ai risultati raggiunti.

LA RICERCA 2010

di MARIO MOLTENI, STEFANIA BERTOLINI, MATTEO PEDRINI, MARCO GUERCI

1. Gli obiettivi e la metodologia della ricerca

La ricerca 2010 del CSR Manager Network Italia prosegue lo studio del ruolo del CSR manager nell'ambito delle organizzazioni italiane. Quest'anno l'attenzione si è focalizzata sull'analisi della relazione esistente tra CSR manager e Direttore delle Risorse Umane (HR manager), indagando le modalità d'integrazione dei temi di sostenibilità e di *Corporate Social Responsibility (CSR)* nella gestione delle risorse umane. La ricerca è stata realizzata da ALTIS e ISVI, in collaborazione con i membri del CSR Manager Network Italia.

Obiettivi della ricerca

La ricerca del CSR Manager Network Italia del 2010 è stata sviluppata in due sezioni tra loro collegate.

Nella *prima sezione* si sono indagati i giudizi dei CSR manager e degli HR manager in merito alle implicazioni della sostenibilità nell'ambito della gestione delle risorse umane. In particolare l'analisi è stata condotta con l'obiettivo di fornire una risposta a due domande di ricerca:

- cosa significa essere sostenibili nella gestione delle Risorse Umane secondo i CSR manager e gli HR manager?
- come la convinzione che la CSR generi valore per l'azienda influenza la concezione di sostenibilità nella gestione delle Risorse Umane?

Nella *seconda sezione* si è concentrata l'attenzione attorno alle modalità con cui i CSR e gli HR manager cooperano per lo sviluppo della sostenibilità nell'ambito delle risorse umane. In particolare tale sezione è orientata a raccogliere informazioni utili a fornire una risposta alle seguenti domande:

- come il CSR manager e il Direttore delle Risorse umane interagiscono per implementare la sostenibilità nell'HR management?
- quale è il contributo del CSR manager allo sviluppo delle politiche di sostenibilità verso le risorse umane?
- come è coinvolto il CSR manager nei processi di gestione delle Risorse Umane?

Metodologia della ricerca

Per le due sezioni, la ricerca ha utilizzato due metodologie distinte.

Per la raccolta dati relativa alla prima sezione è stato somministrato un questionario sia al CSR manager sia agli HR manager operanti nelle medesime aziende. La raccolta dati si è concentrata nei mesi di settembre e ottobre 2010.

Il questionario era uguale per entrambi i destinatari e aveva l'obiettivo di raccogliere informazioni in merito a:

- dati personali, raccogliendo dati sulle caratteristiche personali dei due manager in merito a età, livello di formazione, livello di esperienza, livello di anzianità aziendale;
- orientamento personale verso la CSR, ottenendo il grado di accordo dei manager con 8 affermazioni utili a ricostruire *Perceived Role of Ethics and Social Responsibility (PRESOR)*, una scala che permette di comprendere la natura dell'orientamento del manager verso la sostenibilità¹;
- giudizio sulla CSR nelle risorse umane, raccogliendo i giudizi dei manager sulla relazione tra sostenibilità e risorse umane in relazione agli obiettivi, ai processi e alle iniziative connesse alle risorse umane².

Le risposte raccolte sono state analizzate mediante tabelle di frequenza per valutare le differenze di giudizio tra CSR manager e HR manager. Successivamente, per verificare l'impatto dell'orientamento dei manager verso la CSR sulla gestione delle risorse umane, si è proceduto a effettuare una *factor analysis* per la costruzione di due distinti fattori: l'orientamento alla CSR come elemento rinunciabile della gestione; l'orientamento alla CSR come elemento strategico (quindi non rinunciabile) della gestione. Tali indicatori sono stati utilizzati per effettuare analisi dell'allineamento tra i due manager e valutare l'impatto che variabili demografiche possono avere sullo stesso.

Per quanto riguarda la seconda sezione di ricerca si è deciso di indirizzare, nel mese di dicembre 2010, un questionario esclusivamente ai CSR manager che ave-

¹ La scala PRESOR è stata utilizzata in diversi studi sugli aspetti cognitivi della CSR. Tale scala è stata sviluppata a partire da due contributi: Singhpakfi et al. 1995; Etheredge, 1999.

² Il tema dell'integrazione della CSR nell'ambito delle risorse umane è stato oggetto di limitati studi. La struttura obiettivi-processi-attività è stata sviluppata a partire da uno dei più significativi contributi in tema di CSR e gestione delle risorse umane: Enhert, 2009.

vano preso parte alla prima sezione della ricerca. Il questionario, in questo caso, ha permesso di raccogliere informazioni in merito a:

- relazioni organizzative tra CSR manager e HR manager, raccogliendo informazioni sulle relazioni formali che esistono tra gli stessi nell'ambito dell'organizzazione;
- sviluppo delle politiche di sostenibilità verso le risorse umane, analizzando le modalità con cui tali politiche vengono definite nell'ambito delle organizzazioni analizzate;
- contributo del CSR manager, interrogando i manager in merito al contributo da loro fornito nell'ambito dello sviluppo della sostenibilità nei tradizionali processi di gestione delle risorse umane.

Anche in questo caso l'analisi dei dati è stata effettuata utilizzando come principale strumento tabelle di frequenza che permettano di comprendere la distribuzione delle risposte.

Per la definizione dell'insieme di rispondenti, prima di procedere alla somministrazione dei questionari, sono state contattate tutte le aziende del CSR Manager Network Italia richiedendo alle stesse di segnalare la disponibilità a prendere parte alla ricerca. A fronte di tale richiesta 50 aziende hanno deciso di prendere parte al progetto. È stato possibile raccogliere 89 questionari di risposta alla prima sezione della ricerca (48 CSR manager e 41 HR manager) e 30 per la seconda sezione della ricerca.

L'elenco delle aziende che hanno deciso di prendere parte alla ricerca è presentato nella Tabella 1.

Come mostra la Tabella 2, i manager intervistati sono concentrati nella fascia di età tra i 36 e i 45 anni (54,2% CSR manager, 51,2% HR manager; 52,8 Totale). La maggior parte dei manager sono laureati (70,8% CSR manager; 63,4% HR manager; 57,4% Totale), con un'anzianità media di servizio nell'azienda in cui lavorano di 12 anni e un'esperienza lavorativa media attorno ai 20 anni.

Tabella 1
Le aziende intervistate

ABB	BAT	DNV	Milano Serrav.-Milano Tang.	SAS Institute
ABI	BCC Agrobresciano	Enel	MPS	SMA
Allianz	Bombardier	ERG	Nestlé Purina PetCare Italia	Sogin
Arriva	BPM	Europ Assistance	Novamont	Technip
Assicurazioni Generali	Bureau Veritas	Findomestic	Obiettivo Lavoro	Terna
Auchan	Buzzi Unicem	Gruppo Hera	Philips	TNT Italy
Autogrill	Coca Cola	Holcim	Roche Diagnostics	TUV
Autostrade per l'Italia	Creval	KPMG	Roche Pharma	UbiBanca
Banca Mediolanum	De Cecco	Leroy Merlin	SACE	Unipol
BASF	Dexia Crediop	Mediolanum	Sanpellegrino Nestlé Waters	Vodafone

Tabella 2
I manager intervistati

	CSR Manager	HR manager	Totale
Rispondenti (n)	48	41	89
Età (%)			
– 26-35	6,2	4,9	5,6
– 36-45	54,2	51,2	52,8
– 46-55	29,2	34,1	31,5
– 56-65	10,4	9,8	10,1
Livello di formazione			
– Diploma (%)	6,3	2,4	4,5
– Laurea (%)	70,8	63,4	67,4
– Master (%)	20,8	34,2	27,0
– Dottorato (%)	2,1	0,0	1,1
Anni di esperienza lavorativa (media)	20,5	21,1	20,8
Anni di anzianità aziendale (media)	12,3	12,0	12,2
Redemption rate (%)	96,0	82,0	89,0

Di seguito verranno illustrati i risultati delle due sezioni della ricerca. Si procederà alla presentazione delle tabelle di risultati fornendo alcuni commenti ai dati emersi. Inoltre, visto il carattere innovativo della ricerca, la quale rappresenta uno dei primi tentativi di affrontare in modo organico il tema della sostenibilità verso le risorse umane, saranno segnalati per ogni paragrafo gli ulteriori quesiti suscitati dai risultati otte-

nuti, i quali rappresentano possibili avanzamenti della ricerca e temi attorno ai quali è utile un confronto tra i CSR e gli HR manager. Tali quesiti rappresentano gli spunti offerti dalla ricerca per intensificare il dialogo tra le due categorie di manager e favorire una crescente collaborazione tra gli stessi per una più efficace implementazione della CSR nelle risorse umane.

2. L'orientamento alla sostenibilità di CSR Manager e HR manager

2.1 L'orientamento dei manager verso la sostenibilità

La Tabella 3 presenta il giudizio di HR e CSR manager rispetto al grado di accordo con la veridicità di alcune affermazioni a riguardo della sostenibilità. I giudizi espressi permettono di osservare l'affermazione della sostenibilità come elemento della strategia d'impresa, evidenziato dall'elevata importanza riconosciuta dalle due categorie professionali a tutte le affermazioni incluse nella scala *Perceived Role of Ethics and Social Responsibility (PRESOR)*. Fondandosi sulla scala in parola, la ricerca permette quindi di sostenere come l'orientamento alla sostenibilità come fattore funzionale a garantire all'impresa profitti nel lungo periodo e, quindi, capace di alimentare la competitività dell'impresa sia diffuso sia tra CSR manager sia tra HR manager.

Anche gli HR manager, quindi, riconoscono come la massimizzazione del profitto non sia l'unico fine dell'

impresa e sostengono come l'efficacia dell'impresa sia influenzata da quanto essa si comporti in modo responsabile. A riguardo delle affermazioni che caratterizzano l'orientamento strategico, i giudizi espressi dagli HR manager (su una scala 1-7) si collocano in media tra il 5,0 e il 6,2.

Significativamente più basso è il valore attribuito in media al loro grado di accordo con le affermazioni che misurano un orientamento alla sostenibilità come elemento subordinato al profitto. Secondo tale orientamento la sostenibilità è riconosciuta come un elemento non essenziale per l'attività d'impresa, per cui sacrificabile nel tentativo di conseguire la massimizzazione del profitto. L'orientamento in parola non trova dunque spazio tra i manager intervistati, né tra gli HR manager e tantomeno tra i CSR manager. Il valore della rilevanza attribuita alle affermazioni connesse a tale orientamento, infatti, su una scala da 1 a 7 si presenta valori medi che oscillano tra 1,1 e 3,4.

Tabella 3
La scala PRESOR e i due orientamenti alla sostenibilità

Orientamento	Totale		HR Manager		CSR manager	
	M	SD	M	SD	M	SD
<i>CSR come elemento strategico</i>						
La responsabilità sociale è essenziale per garantire profitti nel lungo periodo	5,89	1,12	5,85	0,99	5,92	1,23
La responsabilità sociale è un fattore critico per la sopravvivenza dell'impresa	5,45	1,02	5,49	0,90	5,42	1,13
L'efficacia complessiva di un'azienda è influenzata dal suo livello di responsabilità sociale	5,06	1,57	5,05	1,50	5,06	1,64
Le imprese hanno una responsabilità verso la società che va oltre la massimizzazione del profitto	6,20	1,17	6,22	1,15	6,19	1,20
<i>CSR come elemento subordinato al profitto</i>						
Se la sopravvivenza dell'azienda è a repentaglio, bisogna dimenticarsi della responsabilità sociale	2,07	1,36	2,10	1,20	2,04	1,50
La cosa più importante per l'impresa è fare profitto, anche se questo significa aggirare le regole	1,10	0,40	1,05	0,22	1,15	0,50
Per rimanere competitiva in un ambiente globale, l'impresa può trascurare la responsabilità sociale	1,72	1,04	1,76	0,94	1,69	1,13
L'efficienza è più importante per un'azienda rispetto all'essere considerata socialmente responsabile	3,37	1,65	3,61	1,58	3,17	1,69

Scala da 1 (per nulla d'accordo) a 7 (pienamente d'accordo)

Per approfondire le differenze emergenti nell'orientamento tra HR e CSR Manager, si è condotta un'analisi fattoriale degli elementi inclusi nella scala *PRESOR*. Da tale analisi è stato possibile costruire due indici:

- l'indice di orientamento alla CSR come elemento rinunciabile, che misura l'orientamento dei manager a giudicare la stessa come subordinata al profitto;
- l'indice di orientamento alla CSR strategica, che valuta l'orientamento dei manager a giudicare la stessa come un elemento essenziale per assicurare il conseguimento di un profitto nel lungo periodo.

Tali indici possono assumere valore tra 0 e 1, dove a 0 è associato il minimo livello osservabile in tale orientamento mentre ad 1 è associato quello massimo.

La Figura 1 rappresenta il posizionamento dei singoli manager in relazione ai due indicatori di orientamento alla CSR. Tale figura permette di distinguere due categorie di manager, quelli in cui prevale un orientamento alla CSR come elemento strategico (quadrante in basso a destra) e quelli in cui l'orientamento prevalente è alla CSR come elemento subordinato al profitto e quindi rinunciabile (quadrante in alto a sinistra). A fronte di tale analisi è possibile osservare come l'87,5% dei CSR manager e l'80,5% degli HR manager presentino un orientamento prevalente alla CSR come elemento strategico. Se tale risultato poteva essere facilmente prevedibile nei giudizi espressi dai CSR manager, rappresenta un interessante risultato osservare la presenza di un orientamento alla sostenibilità come elemento strategico anche da parte degli HR manager.

Dalla ricerca emerge quindi una significativa convergenza da parte di HR e CSR manager in merito alla rilevanza della sostenibilità per il conseguimento di buone performance aziendali. A supporto di questa convergenza è possibile citare un successivo dato: nel 61,5% dei casi i CSR manager e gli HR manager sono allineati nel riconoscere l'orientamento strategico della responsabilità sociale d'impresa, come presentato nella Figura 2.

Tale condivisione di orientamento rappresenta un rilevante punto di partenza per lo sviluppo d'iniziative di sostenibilità nei confronti delle risorse umane. Partendo dalla condivisione dei manager dell'importanza di tale tema è ragionevole attendersi sia che gli HR manager siano interessati a intensificare le proprie collaborazioni con i CSR manager, sia che questi siano ricettivi rispetto a eventuali proposte d'iniziative avanzate dai CSR manager.

Sintesi

- ✓ CSR Manager e HR manager condividono un orientamento strategico alla sostenibilità.
- ✓ La condivisione di un interesse per la sostenibilità come elemento strategico può rappresentare un punto di partenza per intensificare la collaborazione tra HR e CSR manager.

Domande emergenti

- ✓ Come è possibile rendere più sistematica la collaborazione tra HR manager e CSR manager?
- ✓ Quali sono i possibili vantaggi di una più intensa e frequente collaborazione?

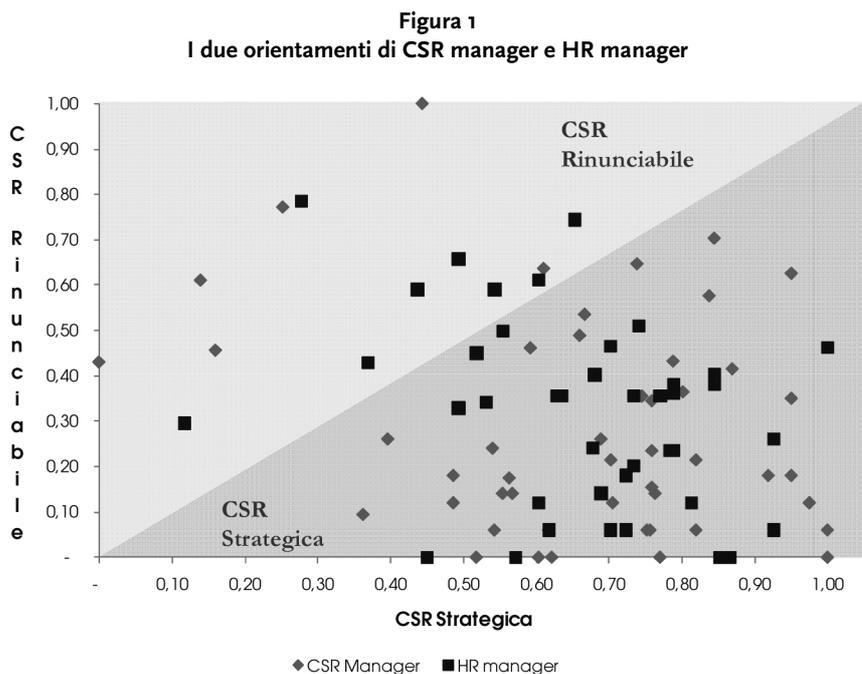
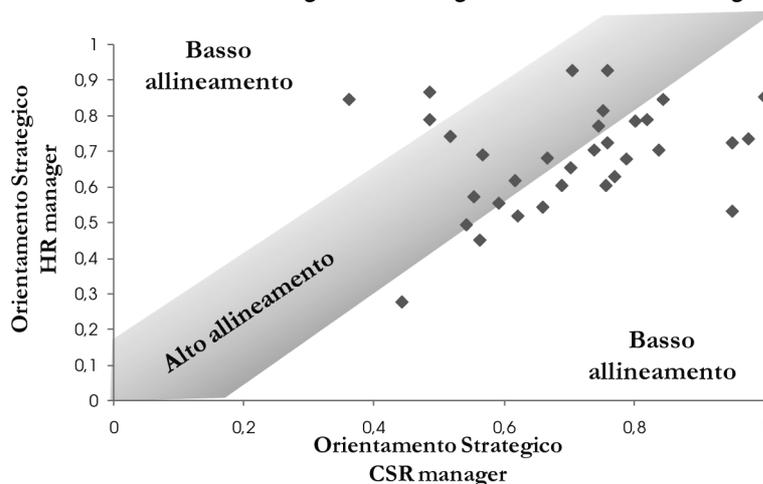


Figura 2
L'allineamento tra CSR manager e HR manager nell'orientamento strategico

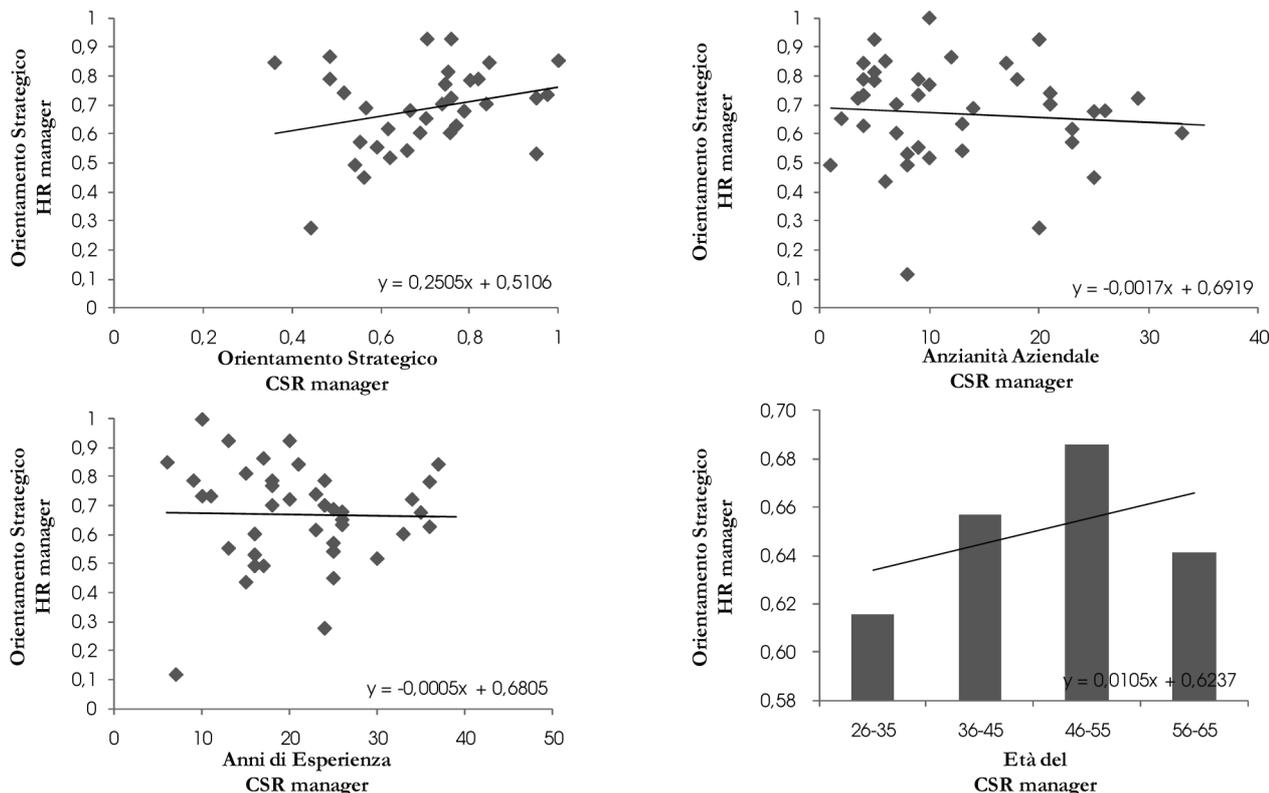


2.2 Le determinanti dell'allineamento tra CSR manager e HR manager

La presenza di un orientamento alla sostenibilità come elemento strategico e uno come elemento rinunciabile solleva un quesito rispetto alla possibilità che i CSR manager possano favorire lo sviluppo di un orientamento strategico alla stessa nei propri colleghi HR manager. Si è inteso quindi verificare la possibilità che la capacità dei CSR manager di facilitare lo sviluppo di un

orientamento strategico negli HR manager sia influenzata da alcune caratteristiche personali. In particolare, si è voluto verificare se l'orientamento strategico del CSR manager, l'anzianità aziendale, gli anni di esperienza lavorativa o l'età dello stesso siano correlati allo sviluppo di un orientamento alla CSR come strategica negli HR manager. La Figura 3 sintetizza i risultati di tale analisi. Dall'analisi è emerso così come non vi siano significative caratteristiche del CSR manager capaci di preve-

Figura 3
Le caratteristiche del CSR manager e lo sviluppo dell'orientamento strategico dell'HR manager



dere una maggiore capacità di favorire lo sviluppo dell'orientamento alla CSR strategica nel rispettivo HR manager. Nelle figure è infatti presentata la retta di regressione tra le caratteristiche personali del CSR manager e quelle dell'HR manager. Tali rette tendono ad assumere un'angolazione parallela all'asse delle ordinate, motivando in questo modo la non rilevanza delle caratteristiche personali del CSR manager rispetto all'orientamento dell'HR manager.

L'analisi ha suggerito l'opportunità di sviluppare la seconda sezione della presente ricerca. Se, infatti, non è possibile trovare caratteristiche del CSR manager che favoriscono l'orientamento strategico alla CSR nell'HR manager, è interessante indagare le modalità con cui tali manager interagiscono. È infatti ipotizzabile che la capacità di un CSR manager di favorire lo sviluppo di politiche di sostenibilità verso le risorse umane dipende dalle modalità di collaborazione esistenti con l'HR manager, è in tali meccanismi, infatti, che risiede la possibilità dei CSR manager di favorire lo sviluppo dell'orientamento alla sostenibilità nei propri colleghi.

Sintesi

- ✓ Non esistono caratteristiche socio-anagrafiche del CSR Manager che favoriscono lo sviluppo di un orientamento strategico alla sostenibilità da parte dell'HR manager.
- ✓ L'adozione di un orientamento alla sostenibilità come strategica da parte dell'HR manager può dipendere dalla qualità del processo d'interazione tra le figure appartenenti.

Domande emergenti

- ✓ La collaborazione tra CSR e HR manager può favorire lo sviluppo dell'orientamento alla CSR come strategica?
- ✓ Quali sono le modalità con cui i CSR manager attualmente collaborano con gli HR manager?
- ✓ Il CSR manager rappresenta un propulsore dell'affermazione della sostenibilità come elemento strategico dell'impresa?

3. La sostenibilità nella gestione delle risorse umane

3.1 La sostenibilità e gli obiettivi HR

La prima parte del questionario ha permesso di raccogliere i giudizi dei manager incaricati della gestione delle Risorse Umane e dei CSR manager in merito alla rilevanza di alcuni possibili obiettivi di gestione delle risorse umane per la sostenibilità della stessa (Tabella 4). Gli obiettivi proposti nel questionario sono stati tratti dalla letteratura a riguardo della gestione delle risorse umane. In particolare, un'analisi svolta recentemente rispetto al tema, ha mostrato come le imprese che intendono orientare il loro sistema di gestione del personale alla sostenibilità fanno propri tre obiettivi alternativi tra loro (Enhert, 2009):

- l'“utilizzo” della sostenibilità come strumento di sviluppo dell'attrattività aziendale verso i cosiddetti talenti;
- la costante attenzione al benessere e motivazione dei lavoratori in forza all'organizzazione;
- il continuo sforzo di sviluppo delle persone che fanno parte o faranno parte dell'organizzazione.

Dai dati raccolti emerge come in realtà CSR e HR manager, in egual misura, attribuiscono agli ultimi due

obiettivi una rilevanza eguale, mentre l'obiettivo dell'attrattività verso i talenti appare essere quello significativamente considerato come meno rilevante. La sostenibilità nella gestione delle risorse umane non si presenta quindi come un approccio che richiede di attribuire necessariamente una priorità a uno dei tre obiettivi indagati, come sostenuto da precedenti ricerche, ma in realtà si manifesta con maggiore frequenza nel tentativo di conseguire congiuntamente più obiettivi tra quelli evidenziati.

CSR e HR manager condividono l'idea che gli obiettivi di un sistema di gestione delle risorse umane orientato alla sostenibilità siano prevalentemente connessi allo sviluppo delle risorse e alla motivazione e benessere della forza lavoro, a discapito dell'attenzione all'attrattività aziendale verso i talenti. Questi dati consentono di avanzare l'ipotesi che l'attenzione alla sostenibilità sia concepita, in termini di obiettivi del sistema di gestione delle risorse umane, come un impegno essenzialmente rivolto alle persone già presenti nell'organizzazione, piuttosto che a iniziative orientate al mercato del lavoro e a favorire l'interessamento verso l'azienda da parte di potenziali futuri lavoratori.

A fronte di tale analisi ci si è interrogati sull'esistenza di eventuali differenze nella rilevanza attribuita ai tre

Tabella 4
I giudizi sulla priorità degli obiettivi HR per la sostenibilità di HR e CSR manager

Obiettivi	Totale		HR manager		CSR manager	
	M	SD	M	SD	M	SD
Attrarre i talenti ed essere riconosciuto come "employer of choice"	27,3	10,6	27,2	10,4	27,4	10,9
Garantire una forza lavoro motivata e "in salute"	36,8	9,9	36,7	10,6	36,8	9,5
Sviluppare le risorse presenti e future	35,9	9,0	36,1	8,3	35,8	9,7

Attribuire 100 punti di importanza tra i tre obiettivi

Tabella 5
L'influenza dell'orientamento alla CSR sui giudizi sulla priorità degli obiettivi HR per la sostenibilità

Obiettivi	Totale		Rinunciabile		Strategica	
	M	SD	M	SD	M	SD
Garantire una forza lavoro motivata e "in salute"	36,8	10,0	38,4	13,0	36,4	9,4
Sviluppare le risorse presenti e future	35,9	9,0	35,8	11,7	36,0	8,6
Attrarre i talenti ed essere riconosciuto come "employer of choice"	27,3	10,6	25,8	8,8	27,6	11,0

Attribuire 100 punti di importanza tra i tre obiettivi

obiettivi per la gestione sostenibile delle risorse umane da parte dei manager con un orientamento strategico alla sostenibilità e quelli che giudicano la stessa come rinunciabile. I dati presentati in Tabella 5 mostrano come l'orientamento alla CSR non sembra influenzare la rilevanza degli obiettivi per la sostenibilità delle Risorse Umane.

Sintesi

- ✓ CSR Manager e HR manager giudicano la sostenibilità nella gestione come una prevalente attenzione alle esigenze delle persone già presenti nell'organizzazione, piuttosto che nella ricerca di un posizionamento distintivo rispetto al mercato del lavoro e all'attrazione di potenziali futuri lavoratori.
- ✓ L'orientamento alla CSR non influenza i giudizi dei manager sulla rilevanza degli obiettivi HR per la sostenibilità aziendale.

Domande emergenti

- ✓ Gestire le risorse umane in modo sostenibile significa prestare attenzione alle attese delle persone già presenti in azienda (employee satisfaction) o anche agire sull'attrattività dei nuovi talenti (employer branding)?
- ✓ Può essere sviluppata ulteriormente tale attrattività?
- ✓ I tre obiettivi analizzati esauriscono effettivamente le finalità di un sistema di gestione delle risorse umane orientato alla sostenibilità o lo stesso deve prestare attenzione ad altre finalità?

3.2 La sostenibilità e i processi HR

Si passa ora ad analizzare il giudizio dei rispondenti rispetto al contributo di ciascun processo HR alla gestione sostenibile delle risorse umane.

Dall'analisi dei dati presentati nella Tabella 6 emerge come i CSR manager e gli HR manager riconoscono primaria importanza per la sostenibilità ai processi di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro; alla formazione; allo sviluppo e pianificazione delle carriere; e alla comunicazione interna (tali processi, su una scala 1-7, hanno un valore medio oltre il 6). I restanti processi, il cui valore medio si colloca sotto il 6, sono stati giudicati di secondaria importanza per lo sviluppo della sostenibilità dell'impresa.

È interessante osservare come la progettazione dei ruoli non sia considerata rilevante per lo sviluppo della sostenibilità dell'azienda né dagli HR né dai CSR manager. Esistono contributi accademici che dimostrano, al contrario, come la struttura organizzativa abbia un impatto forte sulla sostenibilità. Tali studi sostengono la necessità di partire dalla progettazione della struttura organizzativa per conseguire obiettivi soddisfacenti nei processi di gestione delle risorse umane. Dalla ricerca emerge come sia i CSR manager sia gli HR manager sembrano sottostimare la capacità della struttura organizzativa di incidere sulla sostenibilità del sistema di gestione delle risorse umane aziendali, quasi assumendo che la progettazione organizzativa sia guidata da elementi diversi dalla sostenibilità.

Le relazioni industriali non siano considerate un elemento centrale nello sviluppo della sostenibilità. La sostenibilità nelle risorse umane, in tal senso, sembra essere concepita più come scelta della direzione comu-

Tabella 6
L'influenza dell'orientamento alla CSR sui giudizi sulla priorità dei processi HR per la sostenibilità

Obiettivi	Totale		HR Manager		CSR Manager	
	M	SD	M	SD	M	SD
<i>Prioritari</i>						
Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	6,5	0,7	6,5	0,6	6,4	0,7
Formazione, sviluppo e pianif. delle carriere	6,0	0,9	6,0	0,8	6,0	1,0
Comunicazione interna	6,0	1,1	5,9	1,3	6,1	0,9
<i>Secondari</i>						
Strategia e pianificazione HR	5,7	1,2	6,0	0,9	5,5	1,5
Valutazione e gestione delle prestazioni	5,8	1,0	5,8	1,0	5,8	1,1
Politiche retributive e gestione delle ricompense	5,7	1,0	5,6	1,0	5,9	1,0
Relazioni industriali	5,6	1,1	5,5	1,0	5,6	1,2
Reclutamento, selezione, inserimento	5,5	1,1	5,7	1,1	5,3	1,2
Analisi e progettazione dei ruoli aziendali	5,1	1,2	5,2	1,3	5,1	1,2

Scala da 1 (per nulla importante) a 7 (molto importante)

nicata all'organizzazione, piuttosto che frutto del riconoscimento alle rappresentanze sindacali un ruolo centrale per la gestione dei rapporti con i lavoratori. Dall'analisi dei giudizi espressi in merito ai processi, inoltre, è possibile osservare come il processo di reclutamento, selezione e inserimento sia considerato come poco rilevante per la sostenibilità nella gestione delle risorse umane. Tali informazioni sembrano confermare la tesi di cosa la sostenibilità sia concepita come uno sforzo prevalentemente rivolto verso le persone già presenti nell'organizzazione.

Esaminando i dati nell'ottica di cogliere le differenze di giudizio tra le due famiglie professionali, emergono alcuni elementi di significativa differenza. Esistono infatti due processi in cui i giudizi dei manager divergono significativamente: la strategia e pianificazione HR; e il processo di reclutamento, selezione e inserimento. A tali processi gli HR manager attribuiscono un valore più alto dei CSR rispettivamente maggiore di 0,5 e 0,4 punti.

Concentrando l'attenzione sulla maggiore importanza ai fini della sostenibilità che gli HR manager attribuiscono al processo di strategia e pianificazione HR, si può ipotizzare che tali figure siano più consapevoli della necessità che i processi HR costituiscano un sistema, che è tanto più efficace quanto più coerente internamente e con l'ambiente organizzativo. Per questa ragione gli HR manager sembrano più interessati a rendere la sostenibilità un criterio generale di gestione, prima di declinarla in specifiche scelte gestionali sui diversi processi HR.

I dati presentati in Tabella 7 mostrano come i differenti orientamenti alla CSR abbiano un impatto sulla percezione del valore che alcuni processi HR hanno nello sviluppo della sostenibilità aziendale. In particolare, quando la sostenibilità è giudicata una leva strategica per l'impresa cresce l'importanza della stessa nella pianificazione dei ruoli, nella formazione, nell'inserimento e reclutamento e nella strategia e pianificazione

HR. Questa sembra essere una risposta ai commenti sopra presentati in merito all'impatto importante della progettazione organizzativa sulla sostenibilità, al ruolo che essa può giocare sui processi di acquisizione di nuove risorse umane dal mercato del lavoro e alla necessità evidenziata dagli HR manager che essa diventi un criterio di gestione che contribuisce alla definizione di una organica strategia HR.

Sintesi

- ✓ Per essere sostenibile un'azienda deve prestare primaria attenzione a salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere e comunicazione interna.
- ✓ La sostenibilità non è giudicata particolarmente rilevante né per l'analisi e progettazione dei ruoli aziendali, elemento fondante la gestione delle risorse umane, né per le attività di reclutamento, selezione e inserimento.
- ✓ L'orientamento strategico alla sostenibilità porta a giudicare maggiormente rilevanti per la stessa sia la pianificazione dei ruoli, la formazione, l'inserimento e reclutamento e nella strategia e pianificazione HR.

Domande emergenti

- ✓ Come è possibile integrare la sostenibilità nella definizione dei ruoli aziendali e, quindi, nella progettazione organizzativa?
- ✓ Quale è il ruolo delle rappresentanze sindacali nello sviluppo della sostenibilità verso le risorse umane? La limitata considerazione delle relazioni sindacali è una scelta aziendale o una risposta a una rigidità culturale di parte sindacale?
- ✓ Come può essere inclusa la sostenibilità nei processi di reclutamento, selezione e inserimento delle risorse umane? È possibile (e utile) valutare l'attenzione alla sostenibilità nella selezione?

Tabella 7
L'influenza dell'orientamento alla CSR sui giudizi sulla priorità dei processi per la sostenibilità

Processi	Rinunciabile	Strategica
Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	6,07	6,55
Comunicazione interna	6,14	6,00
Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere	5,64	6,08 ***
Valutazione e gestione delle prestazioni	5,86	5,80
Strategia e pianificazione HR	5,14	5,85 ***
Analisi e progettazione dei ruoli aziendali	4,64	5,24 ***
Reclutamento, selezione, inserimento	4,86	5,59 ***
Politiche retributive e gestione delle ricompense	5,79	5,73
Relazioni industriali	5,21	5,63

Scala da 1 (per nulla importante) a 7 (molto importante)

3.3 La sostenibilità e le iniziative HR

La terza e ultima parte dell'analisi si concentra sulle iniziative HR, cioè su quell'insieme di progetti o interventi mirati, volti al raggiungimento di specifici risultati gestionali. I rispondenti in particolare sono stati chiamati a esprimere un giudizio di rilevanza per la sostenibilità rispetto a un'estesa lista di possibili iniziative HR connesse alla sostenibilità. Tali iniziative sono state identificate a partire dai più recenti contributi di letteratura, in cui sono presentate come elementi rilevanti per lo sviluppo della sostenibilità aziendale.

L'analisi dei dati, riportata in Tabella 8, mostra come siano tre le iniziative considerate prioritarie dall'insieme dei rispondenti (cioè che hanno un valore medio superiore a 6): le iniziative di tutela della sicurezza; le iniziative espressione di un'attenzione alla soddisfazione e alla motivazione; i progetti connessi allo sviluppo delle competenze delle persone. A queste tre iniziative si aggiungono altre dieci considerate come secondarie (cioè con valore medio compreso tra 5 e 6) e quattordici iniziative considerate rinunciabili (cioè con valore medio inferiore a 5).

Nel gruppo d'iniziative proposte erano incluse alcune specifiche riguardanti le prestazioni ambientali dell'organizzazione: progettare i ruoli aziendali per la responsabilizzazione degli individui verso le performance ambientali e prevedere programmi di training finalizzati al miglioramento delle performance ambientali. Entrambe sono state giudicate come rinunciabili, dimostrando come in ambito HR l'insieme dei rispondenti abbia privilegiato, più o meno implicitamente, una concezione di sostenibilità strettamente legata alle prestazioni sociali dell'organizzazione. Le iniziative connesse all'ambiente naturale non sembrano quindi giudicate rilevanti per la gestione sostenibile delle risorse umane. In parziale controtendenza rispetto alla già citata focalizzazione della sostenibilità in ambito HR verso l'interno dell'organizzazione va citata l'iniziativa rafforzare la reputazione dell'impresa come affidabile e socialmente responsabile, che, presenta un valore medio prossimo alle iniziative di primaria importanza (5,8). Tali iniziativa appare – pur non essendo direttamente finalizzata a problematiche di *employer branding* – focalizzata anche verso il mercato esterno.

Un ulteriore elemento d'interesse è connesso alla limitata rilevanza attribuita alle iniziative legate al benessere fisico delle risorse umane. Tra tali iniziative solamente la sicurezza sul luogo di lavoro appare tra quelle prioritarie, probabilmente in forza anche delle stringenti normative vigenti a riguardo. Delle restanti iniziative connesse al tema in parola uno solo è considerato come secondario (prestare attenzione alla salute dei lavoratori), mentre tutte le rimanenti sono giudicate come rinunciabili (Prevenire, monitorare e ridurre lo stress, promuovere condizioni ergonomiche del posto di lavoro, favorire l'invecchiamento attivo, garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali).

Esaminando le differenze di giudizio espresse tra le due famiglie professionali, emergono percezioni significativamente diverse in merito ad alcune iniziative. In particolare gli HR Manager hanno giudicato più rilevanti le seguenti iniziative (+0,4 in media e oltre): offrire programmi di formazione durante tutta la carriera professionale, realizzare programmi formativi e di supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell'azienda, offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante, promuovere condizioni ergonomiche del posto di lavoro, favorire l'invecchiamento attivo. Al contrario i CSR Manager hanno considerato più positivamente le seguenti iniziative: progettare politiche retributive e sistemi di benefit personalizzati e progettare i ruoli aziendali per la responsabilizzazione degli individui verso le performance ambientali.

È possibile osservare come le iniziative su cui gli HR manager si sono distinti per punteggi migliori siano riconducibili al concetto di produttività e di mantenimento della stessa nel tempo. Tra esse, ad esempio, si possono segnalare: offrire programmi di formazione durante tutta la carriera professionale del personale, realizzare programmi formativi e di supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell'azienda, offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante, promuovere condizioni ergonomiche del posto di lavoro, favorire l'invecchiamento attivo. È ipotizzabile, infatti, che tali manager siano più consapevoli della necessità di supportare la prestazione dei lavoratori più anziani, che le riforme dei sistemi pensionistici in tutti gli stati industrializzati stanno incentivando / forzando a lavorare sempre più a lungo.

Al medesimo tempo emergono giudizi significativamente più elevati da parte dei CSR manager alle iniziative connesse alla progettazione dei ruoli aziendali per la responsabilizzazione degli individui verso le performance ambientali. I CSR manager, in tal senso, sembrano manifestare una maggiore consapevolezza di come il concetto di sostenibilità non si esaurisca nell'impatto intragenerazionale, ma come lo stesso richieda di occuparsi degli impatti inter-generazionali, che hanno sempre più a che fare con il rispetto e la protezione delle risorse naturali.

Per quanto riguarda l'influenza dell'orientamento strategico dei manager sulla rilevanza attribuita alle iniziative HR per la sostenibilità emerge come l'interesse alla CSR come elemento strategico favorisca l'attenzione ad alcune delle iniziative proposte nel questionario. In particolare, come emerge dalla Tabella 9, tre sembrano essere le parole chiave che guidano i giudizi dei rispondenti con una maggiore concezione strategica della CSR.

La prima sembra essere "benessere dei lavoratori", infatti i rispondenti con una concezione di CSR strategica attribuiscono maggiore valore a iniziative quali: prestare attenzione alla Salute dei lavoratori (programmi di prevenzione per stili di vita sani), prevenire, monito-

rare e ridurre lo stress, garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali. La seconda sembra essere “conciliazione”, in quanto si cerca di facilitare la conciliazione tra vita professionale e personale, attraverso iniziative quali: valorizzare l’eterogeneità culturale e di genere, prestare attenzione al tema delle conciliazione vita-lavoro, essere un’azienda sensibile ai bisogni familiari dei lavoratori/lavoratrici. Infine la terza parola chiave potrebbe essere “employability”, in quanto si cerca di mantenere le persone occupabili attraverso iniziative di formazione e supporto alla

carriera, quali: Offrire programmi di formazione durante tutta la carriera professionale del personale, favorire l’accesso all’istruzione e formazione di base (obbligo formativo), offrire servizi di outplacement e supporto alla mobilità, prevedere servizi di mentoring (supporto di carriera individualizzato da parte di senior manager). Rimane l’iniziativa rafforzare la reputazione dell’impresa come affidabile e socialmente responsabile, che pure caratterizza i rispondenti con una concezione strategica di CSR.

Tabella 8
I giudizi sulla priorità delle iniziative per la sostenibilità di HR e CSR manager

Iniziativa	Totale		HR Manager		CSR manager	
	M	SD	M	M	SD	M
<i>Prioritarie</i>						
Prestare attenzione alla sicurezza	6,5	0,9	6,6	0,8	6,4	0,9
Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione	6,1	0,8	6,1	0,9	6,1	0,7
Investire nel talento e nelle competenze delle persone	6,0	1,1	6,1	1,1	6,0	1,2
<i>Secondarie</i>						
Rafforzare la reputazione dell’impresa come affidabile e socialmente responsabile	5,8	1,0	5,8	1,1	5,9	1,0
Prestare attenzione alla Salute dei lavoratori	5,8	1,2	5,9	1,1	5,8	1,4
Offrire programmi di formazione durante tutta la carriera professionale del personale	5,6	1,1	5,8	0,9	5,4	1,2
Valorizzare l’eterogeneità culturale e di genere	5,6	1,2	5,7	1,1	5,5	1,3
Realizzare programmi formativi e di supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell’azienda	5,6	1,0	5,8	1,0	5,4	1,0
Offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante	5,5	1,1	5,8	1,1	5,3	1,0
Prestare attenzione al tema della conciliazione	5,5	1,0	5,3	1,2	5,6	0,9
Essere un’azienda sensibile ai bisogni familiari	5,5	1,0	5,3	1,1	5,6	0,9
Prevedere programmi per sviluppare i futuri leader	5,4	1,3	5,6	1,2	5,3	1,3
Offrire opportunità di carriera	5,1	1,2	5,0	1,2	5,1	1,1
<i>Rinunciabili</i>						
Realizzare iniziative di sensibilizzazione degli impiegati su aspetti ambientali da parte del top management	4,9	1,2	5,0	1,3	4,9	1,2
Prevenire, monitorare e ridurre lo stress	4,9	1,2	5,0	1,0	4,8	1,3
Prevedere programmi di training finalizzati al miglioramento delle performance ambientali	4,7	1,2	4,6	1,2	4,8	1,2
Promuovere condizioni ergonomiche del posto di lavoro	4,7	1,3	5,0	1,2	4,3	1,3
Favorire l’accesso all’istruzione e formazione di base	4,6	1,6	4,6	1,7	4,6	1,5
Progettare i ruoli aziendali per la responsabilizzazione degli individui verso le performance ambientali	4,6	1,3	4,4	1,3	4,8	1,3
Progettare politiche retributive e sistemi di benefit personalizzati	4,6	1,3	4,4	1,2	4,8	1,4
Favorire l’invecchiamento attivo	4,5	1,3	4,8	1,4	4,3	1,2
Offrire servizi di outplacement e supporto alla mobilità	4,4	1,5	4,4	1,4	4,4	1,6
Prevedere servizi di mentoring	4,4	1,4	4,3	1,5	4,4	1,4
Prevedere stage/tirocini e programmi di apprendistato	4,4	1,4	4,4	1,6	4,3	1,3
Garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali	4,3	1,3	4,4	1,1	4,2	1,4
Definire programmi di sviluppo internazionale di carriera per i lavoratori e le loro famiglie	4,1	1,6	4,2	1,6	4,0	1,6

Scala da 1 (per nulla importante) a 7 (molto importante)

Sintesi

- ✓ Le iniziative verso l’ambiente naturale non sono giudicate rilevanti per la sostenibilità dell’HR.
- ✓ Le iniziative per il benessere fisico dei lavoratori hanno limitata rilevanza per la sostenibilità HR.
- ✓ Gli HR manager attribuiscono maggiore rilevanza alle iniziative connesse alle produttività e al mantenimento della stessa nel tempo.
- ✓ L’orientamento strategico alla CSR favorisce l’attenzione alle iniziative di “benessere verso i lavoratori”, di conciliazione e di employability.

Domanda

- ✓ Essere strategicamente sostenibili verso le risorse umane, significa prestare attenzione al loro benessere, alla conciliazione, all’employability:?
- ✓ La gestione della sostenibilità rispetto alle risorse umane è un tema strettamente sociale o assume rilevanza anche la dimensione ambientale?
- ✓ Il benessere fisico dei lavoratori non è il punto di partenza di un sistema di gestione HR che voglia essere sostenibile?

Tabella 9
L’influenza dell’orientamento alla CSR sui giudizi sulla priorità delle iniziative per la sostenibilità

Iniziativa	Rinunciabile	Strategica
Prestare attenzione alla Sicurezza	6,4	6,5
Prestare attenzione alla soddisfazione e alla motivazione	5,9	6,2
Investire nel talento e nelle competenze delle persone	5,4	6,1
Prestare attenzione alla Salute dei lavoratori (programmi di prevenzione per stili di vita sani)	5,1	6,0****
Rafforzare la reputazione dell’impresa come affidabile e socialmente responsabile	5,4	5,9****
Valorizzare l’eterogeneità culturale e di genere	5,1	5,7****
Offrire programmi di formazione durante tutta la carriera professionale	5,3	5,7****
Prestare attenzione al tema delle conciliazione vita-lavoro	4,9	5,6****
Realizzare programmi formativi e di supporto alle carriere allineati agli obiettivi di business dell’azienda	5,3	5,6
Essere un’azienda sensibile ai bisogni familiari dei lavoratori/lavoratrici	4,9	5,6****
Offrire un ambiente di lavoro attrattivo e sfidante	5,4	5,6
Prevedere programmi per sviluppare i futuri leader	5,1	5,6
Offrire opportunità di carriera	4,9	5,2
Realizzare iniziative di sensibilizzazione degli impiegati su aspetti ambientali da parte del top management	4,9	5,1
Prevenire, monitorare e ridurre lo stress	4,1	5,0****
Prevedere programmi di training finalizzati al miglioramento delle performance ambientali	4,3	4,8
Favorire l’accesso all’istruzione e formazione di base (obbligo formativo)	3,9	4,8****
Progettare i ruoli aziendali per la responsabilizzazione degli individui verso le performance ambientali	4,1	4,7
Progettare politiche retributive e sistemi di benefit personalizzati	4,5	4,6
Promuovere condizioni ergonomiche del posto di lavoro	5,1	4,6
Favorire l’invecchiamento attivo (formazione per personale maturo, iniziative di mantenimento della salute)	4,2	4,6
Offrire servizi di outplacement e supporto alla mobilità	3,6	4,6****
Prevedere servizi di mentoring (supporto di carriera individualizzato da parte di senior manager)	3,9	4,4****
Garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali	3,6	4,4****
Prevedere stage/tirocini e programmi di apprendistato	4,3	4,4
Definire programmi di sviluppo internazionale di carriera per i lavoratori e le loro famiglie	4,2	4,1

Scala da 1 (per nulla importante) a 7 (molto importante)

4. La struttura organizzativa della sostenibilità nelle risorse umane

4.1 La relazione tra CSR manager e HR manager

Nella seconda sezione di ricerca, resa possibile grazie alla somministrazione di un ulteriore questionario ai soli CSR manager, sono state indagate: le relazioni organizzative, il contributo di entrambi allo sviluppo delle politiche di sostenibilità in tema di HR.

In merito al primo aspetto indagato – le relazioni organizzative tra CSR manager e HR manager – la ricerca ha evidenziato una dipendenza dal punto di vista funzionale dai vertici aziendali (90,0%). Più limitato è il medesimo dato riferito ai CSR manager: il 53,3% di questi ultimi dipende direttamente dal vertice aziendale (Amministratore Delegato o dal Direttore Generale). Relativamente al CSR manager è degna di rilievo

la percentuale di soggetti che fanno capo alla funzione di pubbliche relazioni.

Verosimilmente tale differente dipendenza funzionale può incidere anche sulla possibilità per il CSR manager di impattare direttamente sulle politiche di sostenibilità verso le risorse umane: laddove il CSR manager riporterà ai vertici aziendali ci si può attendere che questo più facilmente potrà influire sulle decisioni strategiche su queste tematiche. Al contrario, quando il CSR manager si trova a dipendere dalla funzione di pubbliche relazioni, il suo ruolo è prevalentemente indirizzato a valorizzare le iniziative attuate dall'azienda in chiave comunicativa.

Figura 4
La dipendenza funzionale del CSR manager e dell'HR manager

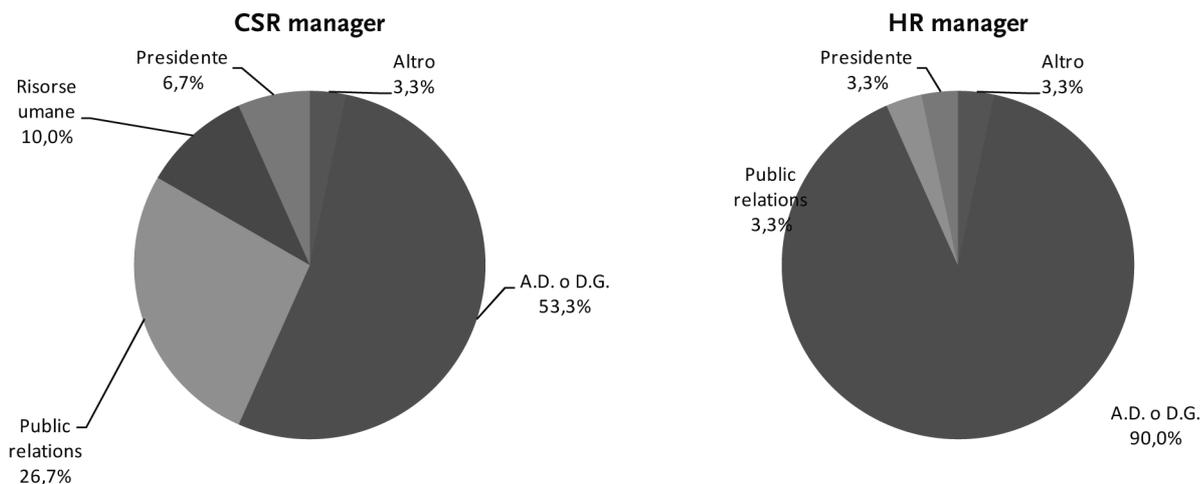


Figura 5
Il livello gerarchico del CSR manager rispetto all'HR manager

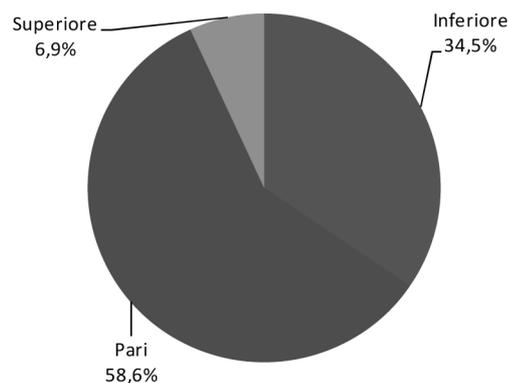


Tabella 10
La frequenza dell'interazione tra HR e CSR manager per forma di collaborazione

	Mai	Annuale	Semestrale	Trimestrale	Mensile	Settimanale
Incontri diretti	10,0%	13,3%	6,7%	6,7%	36,7%	26,6%
Comitati interfunzionali	46,7%	3,3%	10,0%	16,7%	20,0%	3,3%
Convention interne	50,0%	20,0%	13,4%	10,0%	3,3%	3,3%
Workshop interni	50,0%	10,0%	3,4%	13,3%	10,0%	13,3%
Comitati di direzione	43,3%	0,0%	3,4%	20,0%	33,3%	0,0%
Riunioni per specifici progetti	10,0%	10,0%	6,7%	30,0%	36,6%	6,7%

Confrontando il livello gerarchico di CSR manager e HR manager si osserva come nel 58,6% dei casi le due figure hanno pari livello. Ciò si verifica generalmente quando la funzione di CSR è in staff al vertice aziendale (Amministratore Delegato, Direttore Generale o Presidente). Il collocamento del CSR Manager alle dirette dipendenze del vertice aziendale può quindi rappresentare un'adeguata scelta per favorire la collaborazione dello stesso con gli altri direttori. La successiva area di analisi si è focalizzata sulle modalità con cui il CSR e l'HR manager interagiscono per l'implementazione della sostenibilità. La forma più frequentemente adottata corrisponde, come intuibile, a quella meno formale: il 26,6% dei soggetti che hanno risposto al questionario s'incontra settimanalmente con il collega delle risorse umane senza che la collaborazione poggia necessariamente su particolari momenti d'incontro ufficiali. Meno utilizzate le occasioni più formali come i comitati interfunzionali, le convention e i workshop interni: circa il 50% dei rispondenti afferma di non interagire mai con l'HR manager approfittando di tali strumenti di collaborazione aziendale. I dati mostrano invece come il CSR e l'HR manager sono soliti incontrarsi con

frequenza mensile (36,6%) o trimestrale (30%) in occasione di specifici progetti che richiedono l'unione delle rispettive competenze. La collaborazione, a oggi, sembra quindi fondarsi su meccanismi informali e connessi esclusivamente alla realizzazione di progetti specifici, piuttosto che a momenti di confronto formalizzati come elementi della quotidiana gestione.

4.2 La responsabilità delle iniziative di CSR verso le risorse umane

Dal punto di vista della realizzazione delle politiche di sostenibilità rivolte al personale, la Figura 6 mostra come in maggioranza il responsabile di tali iniziative sia il Direttore del personale (60%). A fronte di tale dato, un segnale incoraggiante per l'intensificazione della collaborazione emerge dall'osservare come quasi un quarto dei CSR manager sia attivo nello sviluppo delle politiche di CSR verso le risorse umane. Il CSR manager, in questi casi, affianca l'HR manager per la promozione e lo sviluppo d'iniziative di CSR dirette al personale. Tale collaborazione assicura all'HR manager quel bagaglio di conoscenze in tema di CSR necessarie per declinare i principi della sostenibilità nell'ambito delle proprie attività.

Figura 6
La funzione formalmente responsabile delle politiche di CSR verso le risorse umane

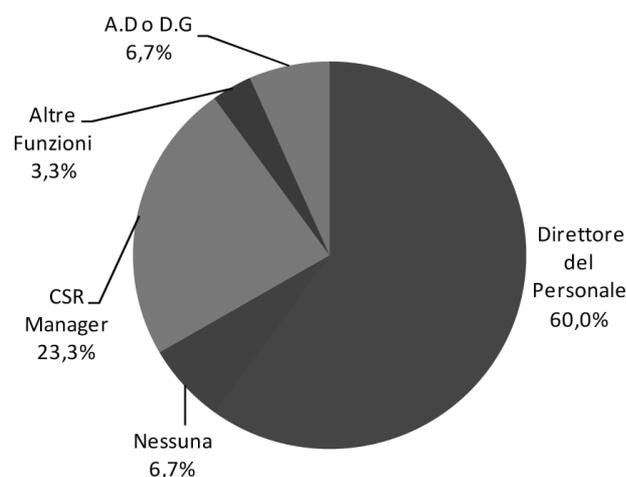
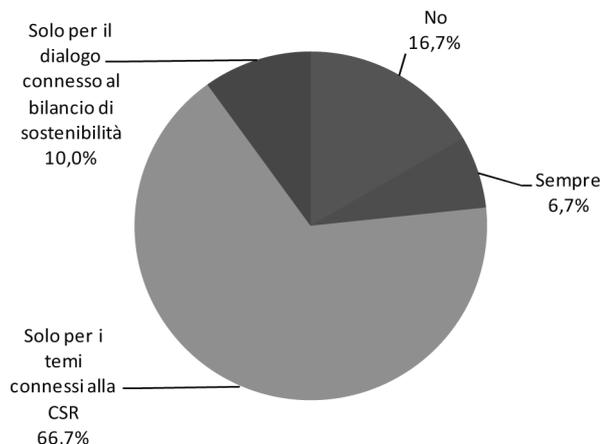


Figura 7
Il coinvolgimento del CSR manager nel dialogo con le risorse umane



La Figura 7 specifica il contributo fornito dal CSR manager al dialogo con le risorse umane.

In tale direzione, la maggioranza dei CSR manager che hanno preso parte all’indagine ha dichiarato di essere coinvolto nello sviluppo delle attività di dialogo con le risorse umane a vario titolo: la maggioranza (66,7%) viene interpellata esclusivamente in occasione d’iniziativa connessa alla CSR e il 10% per iniziative correlate allo sviluppo del bilancio di sostenibilità.

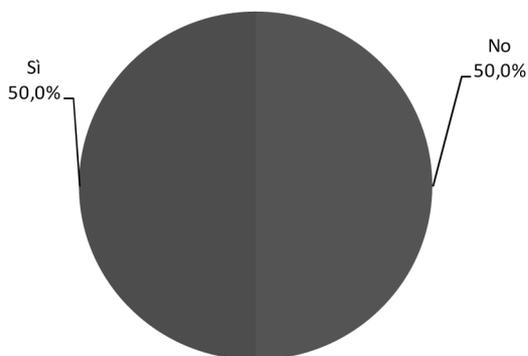
I dati sottolineano quanto già emerso in precedenti studi condotti dal CSR Manager Network: sempre più spesso il CSR manager opera come un consulente interno all’azienda, al quale i colleghi di altre funzioni si rivolgono per esplorare, approfondire, realizzare attività di propria competenza, ma in nesso con la sostenibilità.

4.3 Il ruolo del comitato interfunzionale

Il 50% delle aziende sentite in occasione di questa seconda rilevazione possiede un comitato interfunzionale per la CSR che vede la partecipazione del CSR manager. Si tratta di un segnale tangibile di come la CSR sia considerata da un numero crescente di aziende come un tema di fondo della strategia aziendale, un elemento che deve interessare molteplici aree funzionali. Le percentuali riportate nella tabella di Figura 8 lo testimoniano.

Da rilevare la consistente percentuale di aziende che vede la partecipazione al Comitato del Direttore del personale (73,3%), segno dell’importanza del coinvolgimento di questa funzione ai fini del successo delle iniziative di sostenibilità che, molto spesso, dipendono proprio da un’adeguata “mobilitazione” dei dipendenti.

Figura 8
La presenza di un comitato interfunzionale per la CSR e la sua composizione



I componenti del comitato	Presenza
CSR manager	100,0%
Responsabili di differenti funzioni	80,0%
Direttore del personale	73,3%
Responsabili di differenti business	26,7%
Amministratore Delegato	26,7%
Direttore Generale	26,7%
A.D. delle aziende del Gruppo	13,3%

Significativa anche la presenza dei vertici: nel 26,7% dei casi partecipa l'Amministratore Delegato, nel 26,7% il Direttore Generale.

La frequenza degli incontri del comitato interfunzionale rivela la funzione prevalentemente consultiva o di verifica dello stato di avanzamento delle attività di sua competenza: nel 60% dei casi il comitato si riunisce da 3 a 6 volte l'anno, nel 13,3% da 1 a 3.

È comunque degno di nota che sul 13,3% delle aziende si svolgono incontri mensili, facilitando così il radicamento della CSR come elemento caratterizzante l'attività d'impresa.

Partendo dal presupposto che il consenso del top-management aziendale è essenziale per la buona riuscita di ogni progetto di sostenibilità a essi indirizzato, pare naturale attendersi un'alta percentuale di aziende che discute di sostenibilità verso le risorse umane in sede di comitato interfunzionale. L'integrazione della sostenibilità nella gestione delle risorse umane e quindi un tema di rilevanza per l'intera organizzazione e, come tale, è oggetto di rilevante discussione nell'ambito del comitato interfunzionale, tanto che l'80% delle aziende affronta tale questione nell'ambito del suddetto organo.

Figura 9
La frequenza di riunione del comitato interfunzionale per la CSR

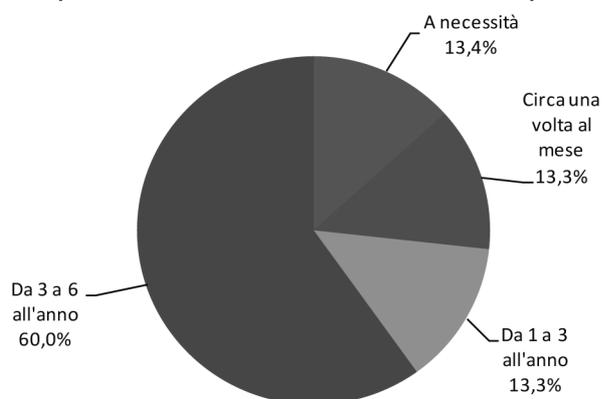
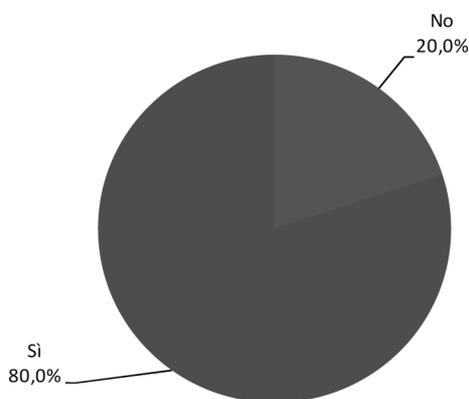


Figura 10
La discussione delle politiche di CSR verso le risorse umane nel comitato



5. La politica di sostenibilità verso le risorse umane

5.1 La formalizzazione delle politiche

Il questionario ha poi voluto verificare se a fronte di un impianto organizzativo ad hoc per la gestione della sostenibilità verso le risorse umane, risulta formalizzata una politica di CSR diretta ai collaboratori.

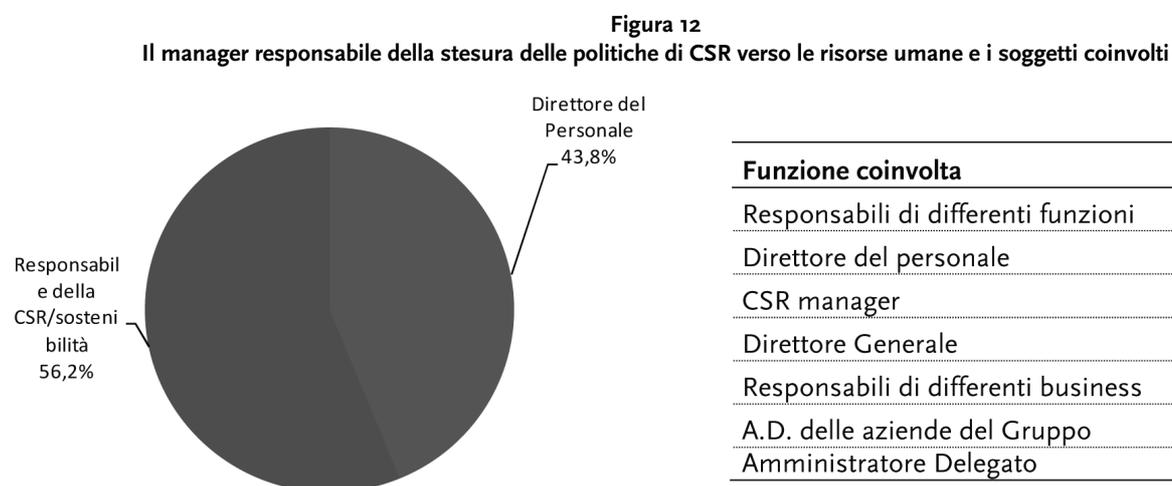
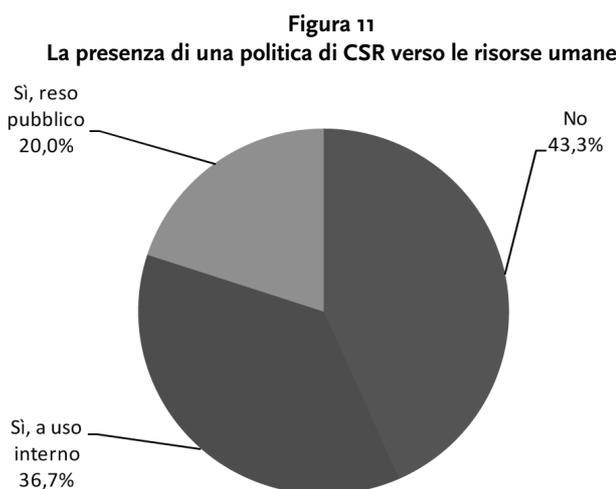
Come illustra la Figura 11, una significativa percentuale dichiara di non esserne in possesso (43,3%), mentre il 36,7% ha formalizzato una politica di sostenibilità per le risorse umane, ma a esclusivo uso interno. Solo il 20% valorizza tale politica rendendola pubblica.

Sembrerebbe confermata pertanto la logica secondo cui la politica di CSR nelle risorse umane sia maggiormente uno strumento di gestione, finalizzato quindi a motivare i collaboratori che un'iniziativa in grado di

influire sull'immagine che l'azienda ha presso il pubblico esterno.

La Figura 12 evidenzia il ruolo cruciale del CSR manager nella redazione delle politiche di sostenibilità verso le risorse umane. Nella maggioranza dei casi (56,2%), contrariamente a quanto ci si poteva attendere dai dati rilevati precedentemente, è lo stesso CSR manager incaricato formalmente dello sviluppo delle politiche in parola.

Nello svolgimento di tale incarico il CSR manager riceve un fattivo supporto prevalentemente dai responsabili funzionali di altre aree (42,1%) e dal Direttore del Personale (36,8%). I vertici aziendali partecipano alla stesura di tali politiche per circa il 15%.



5.2 Il contributo del CSR manager ai processi

Oltre al ruolo rilevante giocato nella redazione delle politiche di CSR dirette alle risorse umane, quale contributo fornisce il CSR manager alla funzione HR?

La tabella 11 evidenzia come il ruolo del CSR manager sia principalmente connesso al comunicare i risultati raggiunti grazie all'avvio di specifici progetti destinati allo sviluppo della sostenibilità nella funzione HR (25,6%). L'impegno del CSR manager nel comunicare i risultati raggiunti si manifesta con particolare intensità con riguardo ai processi di comunicazione interna (53,3%), alla salute e sicurezza (30%), alla strategia (26,7%) e alla formazione/sviluppo/percorsi delle carriere (26,7%).

Tra i compiti svolti dal CSR manager emerge inoltre un'attività di consulenza verso le altre funzioni interne, proponendo opportunità di sviluppo (23,3%) e la raccolta delle informazioni (17,4%).

Percentuali più ridotte sono invece registrate per l'impegno diretto del CSR manager nello svolgimento degli incarichi operativi (media: 7,8%) e dalla partecipazione alle decisioni chiave (media: 7,4%). Relativamente a ciò, il contributo fornito dal CSR manager si sostanzia prevalentemente nei processi di comunicazione interna.

Il CSR manager ha un impatto rilevante sui processi di HR connessi alla strategia e alla pianificazione HR, alla salute e sicurezza dei lavoratori e alla comunicazione interna. Al contrario i processi in cui il contributo del CSR manager rimane più circoscritto hanno a che fare con l'analisi e la progettazione dei ruoli aziendali, il re-

clutamento e la selezione, nonché la valutazione e gestione delle prestazioni. Emerge quindi una maggiore difficoltà del CSR manager nel favorire l'integrazione della sostenibilità nei processi più cruciali per la gestione delle risorse umane, tanto che l'integrazione della sostenibilità non sembra ancora aver coinvolti i processi connessi alla definizione della stessa struttura organizzativa.

5.3 La soddisfazione per la collaborazione esistente

In chiusura dell'indagine si è voluto rilevare il grado di soddisfazione del CSR manager derivante dalla collaborazione con il Responsabile delle risorse umane. Complessivamente il giudizio è molto alto se si tiene conto che il 26,7% degli intervistati ha dichiarato di avere rapporti ottimi con il collega dell'HR e il 40% buoni.

Quanto ai motivi d'insoddisfazione – peraltro presenti nel 16,6% dei casi – sono stati citati i seguenti:

- la separazione organizzativa dei ruoli impedisce una collaborazione maggiore;
- gli alti costi di realizzazione delle iniziative di CSR bloccano di fatto l'adozione di soluzioni innovative;
- la presenza di HR manager con una concezione tradizionale del ruolo e poco aperti ad attività in nesso con la sostenibilità;
- l'ancoraggio diffuso in ambito aziendale alla concezione ormai superata di CSR come filantropia fa vedere con sospetto le proposte avanzate.

Tabella 11
Il contributo dei CSR manager ai processi di gestione delle risorse umane

	Raccogliere e fornire informazioni ad altri manager	Proporre opportunità di sviluppo	Partecipare alle decisioni chiave	Realizzare le attività	Comunicare i risultati raggiunti
Strategia e pianificazione HR	23,3%	30,0%	13,3%	6,7%	26,7%
Analisi e progettazione dei ruoli aziendali	6,7%	6,7%	0,0%	0,0%	13,3%
Reclutamento, selezione, inserimento	10,0%	16,7%	3,3%	3,3%	20,0%
Formazione, sviluppo e pianificazione delle carriere	13,3%	23,3%	0,0%	0,0%	26,7%
Valutazione e gestione delle prestazioni	6,7%	13,3%	0,0%	0,0%	16,7%
Politiche retributive e gestione delle ricompense	13,3%	16,7%	6,7%	6,7%	20,0%
Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro	33,3%	40,0%	6,7%	6,7%	30,0%
Relazioni industriali	13,3%	16,7%	3,3%	6,7%	23,3%
Comunicazione interna	36,7%	46,7%	33,3%	40,0%	53,3%
Media	17,4%	23,3%	7,4%	7,8%	25,6%

Figura 13
Il giudizio dei CSR manager sulla soddisfazione per la collaborazione esistente

