



Manager Network

Il ruolo del CSR Manager: vissuti professionali e prospettive future

A CURA DI
LUCA CAROLLO, MARCO GUERCI

Milano, Febbraio 2015

© CSR Manager Network
Via Appiani 12
20121 Milano - Italy
Sito: www.csrmanagernetwork.it

Edizione realizzata da:
EDUCatt - Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica
Largo Gemelli 1, 20123 Milano - tel. 02.7234.22.35 - fax 02.80.53.215
e-mail: editoriale.dsu@educatt.it (produzione); librario.dsu@educatt.it (distribuzione)
web: www.educatt.it/libri
Associato all'AIE – Associazione Italiana Editori
ISBN: 978-88-6780-751-2

Questo volume è stato stampato
nel mese di febbraio 2015
presso la LITOGRAFIA SOLARI
Peschiera Borromeo (MI)

Indice

1. Executive summary	5
I risultati relativi al percorso di carriera dei CSR manager (“ieri”)	5
Come i CSR manager raccontano il loro lavoro attuale (“oggi”)	5
Il futuro del CSR manager (“domani”)	6
Il quadro d’insieme dei risultati	7
Le implicazioni dei risultati per i CSR Manager	8
Le implicazioni dei risultati per il CSR Manager Network	9
Considerazioni conclusive	9
2. Contesto e obiettivi della ricerca	11
Studi precedenti	11
Obiettivi della ricerca	11
Quadro teorico	11
3. Nota metodologica	13
La raccolta dati	13
L’analisi e l’elaborazione dei dati raccolti	13
Consolidamento dell’elaborazioni dei dati	13
4. Ieri: i risultati relativi al percorso di carriera dei CSR manager	14
Le motivazioni	14
Il percorso professionale	14
L’interpretazione del ruolo	14
Una nuova prospettiva	15
5. Oggi: come i CSR manager raccontano il proprio lavoro	16
Il CSR manager “motore del cambiamento”	16
Il CSR manager razionale e “orientato al business”	17
Il profeta” della CSR	17
Il CSR manager idealista, “orientato ai valori”	18
“Il controller” della CSR	19
Il CSR manager “poliedrico”	20
Le 6 retoriche occupazionali: uno sguardo d’insieme	20
6. Domani: uno sguardo al futuro della CSR e dei CSR manager	22
Il futuro della CSR	22
Il futuro dei CSR manager	22
7. Le metafore dei CSR manager	24

1. Executive summary

In uno dei primi colloqui realizzati, l'intervistato affermava "mi considero molto il risultato della mia soddisfazione lavorativa per cui, come dire... sono molto il lavoro che faccio", un argomento che sarebbe ritornato spesso nei colloqui successivi a dimostrazione del forte attaccamento dei CSR manager al proprio lavoro. Il forte attaccamento al ruolo, spesso sottolineato da elementi di "passione" e soddisfazione personale, assieme alla rilevanza della dimensione soggettiva in una professione che prevede aspetti di responsabilità verso gli altri e verso l'ambiente naturale, sono stati gli elementi che hanno spinto questa ricerca ad approfondire la conoscenza dei CSR manager e a studiarne il punto di vista sull'evoluzione della propria professione. Una professione che, al momento attuale, appare in via di affermazione e soggetta ad un continuo sviluppo.

Il ruolo del CSR manager va infatti consolidandosi sempre di più all'interno delle imprese; lo dimostrano i numerosi studi di società di consulenza e associazioni professionali che ogni anno dedicano dei report allo stato delle professioni legate alla responsabilità sociale d'impresa e alla sostenibilità nelle organizzazioni. Queste ricerche, tipicamente di natura quantitativa, hanno evidenziato alcuni macro-trend rilevanti tralasciando però la dimensione individuale e gli aspetti soggettivi che si celano dietro il ruolo di CSR manager. In particolare, scarsa attenzione è stata data ai processi di attribuzione di significato e ai modelli di interpretazione del ruolo dei CSR manager rispetto al proprio lavoro.

La presente ricerca si propone quindi rispondere alle domande: "quale significato attribuiscono i CSR manager al proprio lavoro?" e "quale giustificazione danno all'esistenza della propria professione?". Attraverso l'analisi delle prospettive individuali e di come i CSR manager italiani raccontano il loro lavoro, la ricerca intende contribuire a una più chiara definizione del ruolo, adottando una prospettiva orientata sia al presente sia alle sue possibili evoluzioni future.

La principale tecnica di raccolta dati è stata l'intervista semi-strutturata. Si sono realizzate 26 interviste con CSR manager appartenenti al Network e non. Ogni intervista era divisa in tre sezioni volte a indagare rispettivamente il percorso educativo e professionale degli intervistati, caratteristiche e contenuti del lavoro attuale e, infine, le prospettive lavorative future. L'esposizione dei risultati ripercorre la struttura della traccia d'intervista e quindi i temi principali toccati durante i colloqui con i CSR manager, la cui trattazione è corredata da alcuni box che riportano metafore e imma-

gini tipiche proposte dagli intervistati per descrivere il proprio ruolo.

In aggiunta alle interviste, quattro focus group sono stati realizzati al fine di raccogliere ulteriori evidenze e per corroborare una prima interpretazione dei risultati della ricerca. I focus group hanno esteso a 45 il numero dei partecipanti alla ricerca.

I risultati relativi al percorso di carriera dei CSR manager ("ieri")

Sono molti gli aspetti che contribuiscono a fare del ruolo di CSR manager un'occupazione diversificata entro i contesti organizzativi. A partire, come noto, dai percorsi educativi e dal background professionale. Le motivazioni espresse dagli intervistati sono un ulteriore elemento di differenziazione: se da un lato c'è chi afferma di avere sfruttato un'opportunità professionale che si è creata entro l'azienda, dall'altro c'è chi afferma di aver fortemente cercato questo ruolo, contribuendo in maniera determinante alla sua istituzione entro l'organizzazione in cui opera.

In generale, quasi tutti i CSR manager intervistati occupano un ruolo di recente costituzione rispetto al quale non esistevano all'interno delle organizzazioni degli standard fissati da altri manager. Pertanto si assiste a una forte "personalizzazione", dato che ogni CSR manager, non avendo riferimenti a cui rifarsi, ha interpretato il ruolo secondo le proprie inclinazioni e in coerenza con le esigenze dell'organizzazione.

Dai focus group è inoltre emerso come la situazione stia in realtà cambiando per i giovani recentemente entrati nei team di CSR, che hanno potuto usufruire di percorsi formativi sul tema, contribuire a processi organizzativi nel frattempo strutturati e far riferimento a *role-models* già esistenti dentro le aziende. Si sta assistendo quindi a un processo di prima istituzionalizzazione del ruolo, rispetto al quale gli attuali CSR manager hanno sottolineato sia i benefici, legati al maggior riconoscimento della figura, sia i rischi potenziali collegati all'irrigidimento e alla perdita di creatività nell'interpretazione del ruolo.

Come i CSR manager raccontano il loro lavoro attuale ("oggi")

In questa sezione viene presentato come i titolari del ruolo "raccontano" cosa significa essere il CSR manager di un'organizzazione. Il processo di ricerca ha

consentito di identificare sei immagini tipiche (definite in letteratura “retoriche occupazionali”) utilizzate dai CSR manager, ognuna delle quali è associata all'utilizzo di argomenti o metafore ricorrenti per descrivere il proprio lavoro.

Le sei retoriche occupazionali rappresentano il ruolo del CSR manager come:

- «*motore del cambiamento*»: pensa al suo lavoro come una funzione di supporto, che può aiutare l'azienda a ripensare il proprio modo di fare business. Si definisce anche un innovatore, un opinion leader e un accompagnatore al cambiamento;
- «*razionale e orientato al business*»: si concentra soprattutto sui vantaggi economici delle attività di CSR e si dichiara continuamente “alla ricerca del business case”, la prova definitiva che la CSR contribuisce al benessere economico dell'azienda;
- «*profeta*»: si ritiene un anticipatore di macro-tendenze, un'avanguardia e un visionario. Dimostra una forte fiducia nel successo futuro della causa della CSR all'interno delle aziende e la usa come argomentazione a supporto del proprio lavoro;
- «*idealista e orientato ai valori*»: portatore di una certa sensibilità ed empatia all'interno dell'azienda. Si dimostra attento alla coerenza tra i valori personali e il proprio lavoro, che descrive come “una missione”;
- «*controller della CSR*»: pone l'accento sulla rendicontazione delle performance sociali e ambientali, intesa anche in chiave strategica per la pianificazione e l'individuazione delle aree di miglioramento. Non trascura comunque di sottolineare gli aspetti più gravosi dell'attività di reportistica;
- «*poliedrico*»: concepisce sé stesso come “multi-tasking”, e la CSR come una funzione “trasversale”. Ha competenze in diversi settori e funzioni che gli permettono di intervenire nei processi, non perdendo tuttavia la capacità di astrarre e vedere il quadro aziendale da una prospettiva “più alta” e integrata.

Guardando all'insieme delle interviste realizzate, si nota come alcuni repertori siano maggiormente ricorrenti e diffusi tra i CSR manager. In particolare, tutti gli intervistati hanno richiamato elementi della retorica del “motore del cambiamento”, mentre meno diffuse sembrano essere le retoriche del “controller” e dell’“idealista orientato ai valori”. Le retoriche, in generale, ci informano soprattutto su cosa i CSR manager intervistati “aspirano” ad essere e come vogliono essere considerati dai colleghi all'interno delle organizzazioni in cui operano, rappresentando un'immagine idealizzata del proprio lavoro.

Dalla ricerca è emerso inoltre come la maggior parte dei CSR manager faccia riferimento a tutte le retoriche, raccontandosi e raccontando il proprio ruolo in modi diversi a seconda degli interlocutori, del contesto e dell'argomento trattato. Questa strategia con-

sente di adattare il proprio ruolo a diverse situazioni e dà un'idea dinamica del lavoro del CSR manager. Allo stesso tempo, la molteplicità di repertori e significati può ingenerare il rischio che la figura professionale non sia percepita come ben definita, sia dagli stessi titolari del ruolo che da altri attori organizzativi.

Il futuro del CSR manager (“domani”)

Per quanto concerne il futuro, emerge come i CSR manager siano consapevoli che ci siano alcune tematiche che più di altre influenzeranno l'evoluzione della CSR come ambito di intervento manageriale. Abbiamo raccolto l'opinione dei CSR manager riguardo tre temi rilevanti nell'attuale agenda di CSR: l'*integrated reporting* è visto come il futuro della rendicontazione, anche se quando ci si cala nelle realtà aziendali degli intervistati, si dimostra una maggiore cautela nell'implementazione di questo strumento; i *sustainable development goals* e il tema dei *diritti umani* sono sentiti soprattutto nelle grosse aziende multinazionali che operano in settori e in paesi potenzialmente a rischio. Alcuni intervistati si augurano un protagonismo maggiore dei CSR manager attraverso un'accresciuta capacità di intervento che coinvolga responsabili locali e collaboratori entro le organizzazioni in cui operano e nella definizione degli obiettivi relativi a questi due temi a livello istituzionale e all'interno di organismi internazionali.

Lo sviluppo di strumenti di stakeholder engagement, le attuali problematiche del mondo del lavoro e l'evoluzione normativa riguardante la CSR, sono ulteriori tre tematiche segnalate dagli intervistati come rilevanti per il lavoro dei CSR manager in futuro.

Sebbene questi temi segnalino un orizzonte ampio e ambiti di intervento attuali e futuri per i CSR manager, dal punto di vista individuale emerge una maggiore incertezza, legata soprattutto ai percorsi di carriera per chi occupa questo ruolo. Sebbene molti vedano la loro professionalità come spendibile in altre unità organizzative all'interno dell'organizzazione di appartenenza, gli intervistati temono che le organizzazioni in cui operano concepiscano il ruolo di CSR manager come “punto di arrivo”, per cui non sono previsti percorsi strutturati di carriera. Una possibile alternativa è rappresentata dalla possibilità di portare la propria esperienza nella CSR in altre realtà aziendali, ma anche questa opzione appare come non del tutto concreta. Molti ritengono infatti che in Italia sia ancora poco sviluppato il mercato del lavoro per le professionalità legate alla CSR, dato che le imprese preferiscono formare personale al loro interno ricorrendo solo in pochi casi al mercato esterno. L'insieme delle due cose (cioè la percezione di un percorso di carriera interno all'impresa poco definito e di un mercato esterno ancora in via di definizione) potrebbe essere problematico per lo sviluppo stesso del ruolo di CSR manager,

che rischia di non risultare attrattivo per persone in cerca di percorsi di carriera di medio-lungo periodo. Dalle interviste emerge infine come un ruolo importante sia riconosciuto al CSR Manager Network nell'accompagnare i professionisti della CSR verso lo sviluppo e l'affermazione di quest'area di intervento manageriale e verso i temi futuri dell'agenda di CSR delle imprese. L'appartenenza a questo network professionale è infatti considerata un elemento importante dai CSR manager per mantenere aggiornate le proprie competenze, confrontarsi con i colleghi, fare network con altri professionisti e aziende e riflettere criticamente sulle pratiche della propria organizzazione per migliorarle tramite il confronto con esperti e colleghi di altre imprese.

Il quadro d'insieme dei risultati

Le evidenze emerse dalle interviste e dai focus group consentono di identificare due spunti principali, che vogliono essere un punto di partenza per la riflessione e la rilettura critica del ruolo di CSR manager.

Il primo spunto riguarda un elemento rilevante che caratterizza la figura del CSR manager, rappresentato dalla varietà di percorsi e background personali e professionali dei titolari di ruolo (si veda la sezione "Ieri") e dalla varietà di contenuti e "racconti" di come questi professionisti interpretano il ruolo (si veda la sezione "Oggi"). Questa varietà è in primo luogo una conferma dei connotati manageriali che caratterizzano la figura; infatti, ciò che differenzia i ruoli manageriali da quelli operativi è la minor possibilità di una loro formalizzazione a priori e la minor possibilità di "normare" – attraverso regole o procedure organizzative – il comportamento dei titolari di tali ruoli; ciò tipicamente risulta in una più ampia varietà di comportamenti e interpretazioni del ruolo. Allo stesso tempo, però, quando le interpretazioni e i comportamenti sul medesimo ruolo in organizzazioni diverse sono altamente differenziati, emerge il problema della *riconoscibilità* del ruolo, che rischia di essere solo *firm-specific* senza un corpus di saperi, valori, e credenze che caratterizzi tutti coloro che lo ricoprono.

Di conseguenza, si propone qui un primo tema che riguarda la necessità di continuare a riflettere sui contenuti chiave del ruolo e di rendere tali contenuti visibili ai membri dell'associazione e agli attori esterni. Infatti, una rilettura d'insieme dei dati emersi sembra chiarire in modo abbastanza completo che cosa il ruolo di CSR manager sia, mentre appare meno chiaro cosa questo ruolo *non sia*, cioè quali saperi, valori e credenze siano da considerarsi fuori dal suo campo di azione e di significati. L'esperienza di quanto accaduto ad altre professionalità di staff (come a esempio ai Direttori delle Risorse Umane o ai Controller), mostra come continuare a lavorare su questo sforzo definitivo è un elemento chiave per una progressiva istitu-

zionalizzazione del ruolo, che potrebbe rappresentare un ulteriore tassello per il consolidamento della sua credibilità dentro e fuori i confini organizzativi. In questa prospettiva, il valore che molti intervistati riconoscono all'associazione professionale, soprattutto in relazione alle sfide che saranno chiamati ad affrontare nel prossimo futuro (si veda la sezione "Domani"), conferma che un livello di riflessione inter-organizzativo sia ritenuto cruciale per lo sviluppo e il consolidamento della loro professionalità in azienda.

Il secondo elemento chiave emerge dall'analisi delle retoriche occupazionali, cioè le modalità con cui i professionisti raccontano il loro ruolo (si veda la sezione "Oggi"). Anche su questo tema emergono elementi positivi combinati con elementi più ambigui. Da un lato, infatti, avere a disposizione – da parte dei titolari di ruolo – un repertorio di racconti ampio e variegato rappresenta una risorsa importante per consolidare l'accreditamento del ruolo dentro l'organizzazione; usare in modo strategico questo repertorio può infatti consentire al CSR manager di raggiungere i suoi obiettivi, modulando le proprie argomentazioni a seconda delle specificità degli interlocutori e dei contesti. Allo stesso tempo, però, è necessario prestare attenzione alle contraddizioni che le retoriche identificate possono presentare tra di loro. In particolare, due sembrano essere le coppie di retoriche potenzialmente contraddittorie.

La prima riguarda la possibile contraddizione tra il CSR manager "motore del cambiamento", che sottolinea la capacità del CSR manager di attivare il cambiamento organizzativo anticipando eventuali tensioni con il contesto esterno, e la retorica del CSR manager "fatalista", che pone l'accento sul CSR manager come "accomodatore" della situazione organizzativa interna in relazioni a urgenze di cambiamento di natura esogena all'organizzazione (per esempio di natura normativa o legate a esigenze di specifici stakeholder esterni quali clienti e altri attori sociali). Come mantenere una coerenza professionale e allo stesso tempo conciliare questa potenziale contraddizione tra le due retoriche risulta essere ancora un tema aperto.

La seconda coppia di retoriche che presenta elementi contraddittori è costituita dalla retorica del CSR manager "business-oriented", che sottolinea la capacità del ruolo di accreditarsi e accreditare la CSR come leva di sviluppo e crescita del business, e la retorica del CSR manager "orientato ai valori", che veicola l'idea della CSR come valore in sé, non necessariamente "strumentale" allo sviluppo degli obiettivi economici dell'organizzazione. In generale molti intervistati cercano di minimizzare questa possibile contraddizione identificandosi nella prima retorica e prendendo le distanze dalla seconda. In relazione però all'ambizione di porsi come agente di cambiamento, non solo organizzativo ma anche sociale, espressa nella retorica del CSR manager "motore del cambiamento", si evidenzia qui come questa soluzione alla contraddittorietà

possa portare i CSR manager ad auto-limitare il loro ambito di intervento ai soli cambiamenti che dimostrano impatti positivi immediati sull'organizzazione, rinunciando così a stimolare processi di cambiamento di natura squisitamente valoriale.

L'obiettivo del presente studio non era quello di studiare come comporre queste possibili contraddizioni, quanto quella di farle emergere e "dar loro un nome"; resta quindi la necessità di un'ulteriore riflessione su come le due citate contraddizioni possano essere ricomposte dai CSR manager all'interno di un coerente quadro di identità professionale.

Le implicazioni dei risultati per i CSR Manager

In relazione soprattutto alle evidenze emerse nella sezione del report qualificata come "Oggi", è possibile fornire ai professionisti della CSR una serie di linee guida sull'utilizzo strategico delle retoriche identificate. Infatti, i risultati emersi ci raccontano quali siano queste retoriche, ma non in quali situazioni sia più opportuno ricorrere ad una o all'altra. In questa sezione si propone uno schema concettuale che suggerisce ai CSR Manager quando sia più opportuno ricorrere alle diverse retoriche emerse, al fine di massimizzare la probabilità del raggiungimento dei loro obiettivi.

Lo schema citato è costruito sulla base del noto Deming Cycle, un modello manageriale utilizzato da molte imprese per stimolare processi di miglioramento continuo e alla base di molti processi di certificazione. Questo modello parte dall'assunto che per il raggiungimento del massimo della qualità e dell'efficienza sia necessaria una metodologia che strutturi il percorso logico da seguire dentro l'organizzazione in quattro fasi:

1. *plan*, che è la fase in cui si attiva la definizione di problemi e obiettivi, la pianificazione dei compiti, l'assegnazione delle responsabilità;
2. *do*, che è la fase in cui si realizza il piano;
3. *check*, che è la fase in cui si misurano i risultati, verificando se essi rispondono agli obiettivi, se funzionano, se risolvono il problema o se producono inconvenienti ed effetti collaterali;
4. *act*, che è la fase in cui, se si è ottenuto l'obiettivo desiderato, si rende stabile il cambiamento.

In relazione alle quattro fasi sopra citate, alcune retoriche manageriali potranno rivelarsi più efficaci di altre, nel senso che alcune di esse sembrano essere più in linea con la natura di ognuna delle fasi. In particolare:

- Nella fase di *plan*, potrebbe essere più efficace che il CSR manager ricorra alla retorica dell'"idealista orientato ai valori", se voglia pianificare una serie

di azioni intese come finalizzate al rafforzamento dei valori etici dell'organizzazione, oppure alla retorica "business-oriented", qualora invece intenda costruire un piano di azione su interventi di CSR che siano finalizzati ad avere positivi impatti sul business dell'impresa. Nei due casi, infatti, raccontare il proprio lavoro ricorrendo alle due retoriche citate può essere una strategia per costruire *commitment* dentro l'organizzazione in merito al piano di lavoro, che non viene quindi presentato come qualcosa di esterno o calato dall'alto, ma come un naturale sbocco della scelta dell'organizzazione di dotarsi della specifica professionalità del CSR manager. Al tempo stesso, nella pianificazione di ogni intervento, si suggerisce di bilanciare sia argomentazioni di natura valoriale che quelle di natura economica, in modo da evitare il sorgere di potenziali conflitti nelle fasi più avanzate di sviluppo dell'azione manageriale.

- Nella fase di *do*, il CSR manager potrebbe invece ricorrere alla retorica del "motore del cambiamento"; infatti, al fine di evitare che il piano rimanga lettera morta o dia origine a iniziative molto limitate di cambiamento, è opportuno che il professionista della CSR si attivi come facilitatore del cambiamento, costruendo relazioni con tutti gli attori coinvolti (teamworker), giocando il ruolo di opinion leader, e cercando di influenzare il comportamento degli attori chiave dell'organizzazione (influencer).
- Nella fase di *check*, è ovviamente la retorica del "controller" ad assicurare la maggiore probabilità di riuscita; tale retorica, infatti, consente al CSR manager di raccontare la propria professionalità come legata al tema della rendicontazione e controllo delle prestazioni organizzative, ponendo l'accento sulla sua capacità di misurare analiticamente i risultati attesi e inattesi degli interventi, e a monitorare eventuali segnali deboli emergenti nelle diverse unità organizzative coinvolte nel processo di cambiamento.
- Infine, nella fase di *act*, può essere efficace ricorrere alla retorica del CSR manager "poliedrico", cioè di colui che è in grado di parlare diversi linguaggi, di maturare una visione olistica dei problemi e delle opportunità, di dialogare con tutte le funzioni e unità organizzative; questo racconto appare essere quello che più di altri consente al CSR manager di consolidare interventi rivelatisi efficaci in specifici contesti dell'organizzazione, estendendo ad ampio raggio il loro ambito di azione attraverso il coinvolgimento e la negoziazione con diversi attori dei quali si dimostra di riconoscere le specificità e gli obiettivi.

L'utilizzo della retorica più opportuna nelle diverse fasi del percorso logico proposte dal Deming Cycle attraverso l'utilizzo strategico del repertorio di racconti

della propria potrebbe consentire ai CSR manager di aumentare il proprio impatto e la propria credibilità dentro e fuori l'organizzazione di appartenenza.

Le implicazioni dei risultati per il CSR Manager Network

I CSR manager coinvolti nella ricerca hanno segnalato come il CSR Manager Network abbia giocato, negli anni passati, un ruolo importante nella costruzione della professionalità e nella possibilità di confronto con altri CSR manager. Questo ruolo di *provider* di competenze e di occasioni di *benchmark* è ritenuto dagli intervistati importante anche oggi, e si auspica che il Network continui a giocarlo in futuro, attraverso attività di diffusione della conoscenza (come seminari o incontri tematici) e di produzione di nuova conoscenza (attraverso l'attività ricerca).

Oltre a questo elemento di continuità, lo studio ha consentito l'identificazione di alcune nuove esigenze che gli intervistati ritengono dovrebbero informare le prossime attività del Network, definendo sia che cosa l'associazione dovrebbe fare, sia che cosa l'associazione non dovrebbe fare.

In merito al secondo punto, cioè quello che il Network *non* dovrebbe fare, emerge la condivisa convinzione che non sia oggi necessario lavorare a processi di standardizzazione e certificazione delle competenze dei CSR manager. Gli intervistati, infatti, hanno espresso la convinzione che questo tipo di processi rappresentino un'"inutile sovrastruttura" finalizzata a generare l'"ennesimo albo".

Per quel che riguarda invece le esigenze che il Network dovrebbe cercare di soddisfare nel prossimo futuro, sono frequentemente emersi nelle interviste la necessità che il CSR Manager Network:

- *si organizzi in sottogruppi*, cioè in cluster di CSR manager che condividono problemi comuni, o perché operanti in imprese simili (ad esempio in base al settore, dimensione, o internazionalizzazione dell'azienda di appartenenza), o perché impegnati in iniziative simili. Questo sviluppo auspicato delle modalità di organizzazione e lavoro del Network è coerente con il processo di specializzazione della figura che è emerso sia nella sezione "Oggi" che nella sezione "Domani". Va inoltre notato come alcuni intervistati hanno manifestato l'esigenza di trovare nel Network colleghi da altre aziende con cui sia possibile non solo confrontarsi, ma anche progettare iniziative e percorsi comuni, cercando di massimizzare l'impatto delle (scarse) risorse che caratterizzano oggi i budget aziendali sul tema CSR.
- *continui e intensifichi il dialogo* con gli attori che risultano più significativi per il lavoro dei CSR manager nelle aziende, in modo da confrontare quelle

che sono le percezioni "esterne" di altri attori manageriali, con il punto di vista "interno" dei CSR manager sulla loro professione. In particolare si segnala la possibilità di sviluppare collaborazioni con le associazioni professionali di quelle figure che tipicamente nell'azienda si relazionano maggiormente con il CSR manager. Esempi proposti dai nostri intervistati sono i Direttori Marketing e Comunicazione, i Direttori della Supply Chain e Logistica, i Direttori delle Risorse Umane; la già citata varietà che caratterizza la figura del CSR manager oggi fa sì che sia difficile identificare una sola figura professionale, dato che in imprese diverse il CSR manager è chiamato a collaborare con figure diverse anche in maniera non continuativa. L'individuazione di percorsi di convergenza e collaborazione (come ad esempio eventi comuni) potrebbe aiutare a rendere la collaborazione più fluida e continuativa anche all'interno delle imprese di appartenenza.

- *continui a riflettere sul "nocciolo" della figura*, anche e soprattutto nella prospettiva di una sua valorizzazione dentro e fuori l'impresa; i CSR manager intervistati, infatti, ritengono che le citate preoccupazioni che essi condividono in merito alle loro future prospettive di carriera rendano attuale la realizzazione di iniziative di valorizzazione di questa professionalità. Processi di presentazione della figura del CSR manager agli attori chiave del mercato del lavoro, agli studenti e al mondo dell'Università, ai media, ad altre figure professionali operanti in azienda e ai vertici delle organizzazioni sono ad esempio iniziative ritenute potenzialmente interessanti, sia per attrarre verso questo ruolo persone qualificate e motivate, sia per valorizzare la professionalità di chi già svolge questa funzione in azienda. Si ritiene, infatti, che gli sforzi che ogni membro del Network mette in campo nella propria impresa per accreditare la CSR ed accreditarsi come professionista, siano più efficaci se accompagnati da iniziative inter-aziendali con il medesimo obiettivo.

Considerazioni conclusive

In conclusione, si segnala come i partecipanti alla ricerca abbiano manifestato apprezzamento e interesse per l'approccio metodologico adottato in questa ricerca. Soprattutto in relazione ad un tema relativamente nuovo e in via di sviluppo come la CSR e il ruolo del CSR manager entro le organizzazioni, l'approccio qualitativo ha consentito di cogliere elementi che, pur rappresentando tasselli importanti del fenomeno, sembrano essere poco noti e considerati dalle ricerche tradizionali. Ad esempio, nei focus group è emerso come alcuni temi sollevati nelle interviste (riguardanti, ad esempio, le prospettive di carriera dei

CSR manager) fossero vissuti dai partecipanti come qualcosa di personale, o legato alle specificità dell'organizzazione di appartenenza; la ricerca ha invece mostrato come tali temi siano comuni a molti titolari di ruolo e a molte organizzazioni, e richiedano quindi di essere gestiti contemporaneamente con una prospettiva intra- e inter-aziendale.

Per chiudere, si rileva che l'approccio qualitativo e multidisciplinare adottato nel presente studio, reso

possibile dalla stretta collaborazione tra Altis, il CSR Manager Network e il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università degli Studi di Milano, sembra essere una modalità di ricerca fertile e utile, che in prospettiva potrebbe consentire la produzione di conoscenza rigorosa e al tempo stesso rilevante per la comunità professionale dei CSR manager.

2. Contesto e obiettivi della ricerca

Studi precedenti

Questa ricerca si colloca in un contesto già esplorato da precedenti studi operati dal CSR Manager Network, che rappresentano il punto di partenza per approfondire alcune riflessioni. Si fa riferimento in particolare alle precedenti ricerche *CSR Managers: quali competenze? Quale futuro?* (2009) e *La professione della CSR in Italia* (2012). Inoltre, lo studio si inserisce all'interno di una panorama internazionale di ricerche promosse da altre associazioni professionali quali il Boston College Center for Corporate Citizenship, l'Australian Center for Corporate Social Responsibility, e da società di consulenza quali Acona in Gran Bretagna e GreenBiz negli Stati Uniti, che pubblicano periodicamente report sullo "State of the profession".

Tali ricerche hanno adottato prevalentemente un approccio quantitativo focalizzandosi, attraverso questionari somministrati ai titolari del ruolo, sulle caratteristiche della *job*, responsabilità e attività dei manager, posizione in azienda, grado di coinvolgimento nelle iniziative/progetti, competenze e aspetti retributivi. Presentano inoltre dati sulle caratteristiche socio-anagrafiche dei professionisti della CSR quali l'età, il genere, il titolo di studio e le esperienze professionali pregresse. In questo panorama, il CSR Manager Network ha rilevato la mancanza di studi qualitativi che approfondiscano la conoscenza delle persone che ricoprono il ruolo di CSR manager. Infatti, se gli studi quantitativi sono utili per comprendere *trend medi e generali*, gli approcci qualitativi consentono di comprendere le motivazioni che spiegano tali trend e come gli attori coinvolti li interpretano e reagiscono. Gli studi qualitativi sulle professioni vengono spesso utilizzati per indagare la nascita e lo sviluppo di professioni nuove; l'assenza di studi qualitativi colpisce anche per le caratteristiche di novità e innovazione della figura del CSR manager, che risulta ancora poco conosciuta al di fuori di alcuni contesti aziendali privilegiati.

Obiettivi della ricerca

Adottando un approccio qualitativo, questo studio indaga quali siano i processi di "attribuzione di significato" che i CSR manager adottano nei confronti della loro attuale occupazione e quali siano le strategie comunicative che essi adottano per veicolare questi significati nei confronti degli attori con i quali si relazionano dentro e fuori l'organizzazione. In altre parole, si è perse-

guito l'obiettivo di studiare come i CSR Manager interpretano il loro ruolo oggi e come si aspettano che cambi domani, guardando al loro modo di "raccontarsi" e "raccontare" che cosa voglia dire essere CSR manager. Attraverso questo obiettivo conoscitivo, s'intende (1) arricchire il quadro fornito dalle precedenti ricerche di stampo quantitativo con l'approccio «in profondità» tipico della ricerca qualitativa; (2) dare voce alle prospettive ed esperienze dei CSR manager sui principali temi d'interesse per la loro occupazione; (3) contribuire a una maggiore definizione del ruolo, rispondendo alla domanda «chi è oggi il CSR manager» e anche «chi non è il CSR manager», attraverso il punto di vista dei CSR manager e adottando una prospettiva orientata sia al presente che alle possibili evoluzioni future del ruolo. Si ritiene infatti che il punto di vista dei CSR manager sia fondamentale per determinare il futuro di questa professione e l'evoluzione della CSR come area di intervento manageriale.

Quadro teorico

In coerenza con gli obiettivi posti, si è adottato il concetto di «retorica occupazionale» come concetto orientativo del lavoro empirico, per guidare i ricercatori nella raccolta e interpretazione dei dati.

Nella letteratura di studi organizzativi, le retoriche occupazionali sono definite come il processo per cui "il lavoro viene inserito all'interno di un sistema di significati" e anche "le argomentazioni che i membri di un gruppo occupazionale utilizzano per attribuire valore al proprio lavoro". Si tratta in sostanza di "repertori di immagini" ai quali i membri di una determinata professione ricorrono per raccontare il proprio lavoro. Questi "modi di raccontarsi" sono da intendersi non come resoconti oggettivi di attività svolte o da svolgere, ma come "rappresentazioni idealizzate" che ci dicono come i CSR manager si considerano e come aspirano a essere considerati.

Le retoriche occupazionali sono importanti per i membri di una comunità occupazionale in quanto orientano in maniera significativa le loro azioni quotidiane verso immagini idealizzate del proprio lavoro. Queste immagini, inoltre, rappresentando delle linee guida di

¹ Si veda: Fine, G. (1996), 'Justifying work: Occupational rhetorics as resources in restaurant kitchens', *Adm Sc Quart*, 41, 90-116. E: Kitay, J. e Wright, C. (2007), 'From prophets to profits: The occupational rhetoric of management consultants', *Hum Rel*, 60, 1613-1640.

azione per i titolari del ruolo, influenzano così anche la percezione su tutti quegli attori – interni od esterni all'organizzazione - con i quali i titolari del ruolo si relazionano. Non si tratta quindi di pure e semplici “parole” senza alcuna attinenza con la realtà, ma di veri e propri *copioni* che informano l'interpretazione del ruolo

e le relazioni in ambito lavorativo. Lo studio delle retoriche occupazionali può quindi risultare utile ai CSR manager per esplicitare i modelli che informano l'interpretazione del ruolo, oltre che per realizzarne un uso strategico nelle diverse situazioni lavorative e di fronte a diversi interlocutori.

3. Nota metodologica

La ricerca qualitativa è volta alla ricostruzione dei significati e allo studio approfondito di particolari “mondi sociali”. Si è deciso di adottare questo approccio per lo studio della figura del CSR manager con l’obiettivo di spiegarne il lavoro attraverso il punto di vista diretto dei titolari.

La raccolta dati

La tecnica di raccolta dati della ricerca è stata l’intervista semi-strutturata. Nel periodo tra marzo e novembre 2014 sono state realizzate 26 interviste con CSR manager operanti in aziende sia nazionali che multinazionali.

Il campionamento è stato prevalentemente centrato sui membri del CSR Manager Network. Il campione di intervistati è stato differenziato in base al genere, l’età, l’anzianità di ruolo, il livello manageriale e la posizione della CSR in azienda, la dimensione e il settore dell’azienda di appartenenza. Questi criteri non erano comunque diretti a ottenere un campione rappresentativo in senso statistico della popolazione intera dei CSR manager in Italia, ma a raccogliere voci e prospettive differenziate sul lavoro di CSR manager. Allo stesso scopo, interviste sono state realizzate anche con 3 CSR manager non afferenti al Network.

La traccia d’intervista era divisa in tre parti: la prima incentrata sul racconto della storia lavorativa che ha portato l’intervistato a diventare CSR manager (sintetizzando, definita come relativa a “ieri”); la seconda riguardante il lavoro attuale, i suoi compiti principali, le responsabilità e le difficoltà dei CSR manager in azienda (“oggi”); la terza orientata al futuro, alle aspirazioni personali e alle possibili evoluzioni del ruolo (“domani”). Nella realizzazione delle interviste, la traccia è stata intesa come uno strumento flessibile di raccolta dati: si è data priorità alla spontanea costruzione del discorso da parte dell’intervistato, adattando ogni volta le domande nel corso del colloquio. Le interviste hanno avuto una durata durata tra 1 e 2 ore, con una media di un’ora e 25 minuti per un totale di 36 ore e 50 minuti di registrazione. Tutti i colloqui sono stati registrati e trascritti per eseguire una rigorosa analisi dei dati raccolti.

L’analisi e l’elaborazione dei dati raccolti

Nel processo di ricerca, la raccolta e l’analisi dei dati sono state realizzate congiuntamente, codificando e ricodificando i testi sulla base dei nuovi elementi che emergevano dai colloqui via via realizzati. I ricercatori hanno proceduto a un’analisi tematica delle trascrizioni, supportati dal software per l’analisi qualitativa Atlas.ti.

L’operazione di codifica consiste nell’individuare e selezionare le porzioni di testo considerate significative (citazioni), e nell’“attaccare” un’etichetta sintetica (codice) a ogni porzione che ne esprima il contenuto. In una prima fase, si sono ricostruite le risposte agli interrogativi posti, come nel caso delle domande relative alle motivazioni e alle prospettive future. In un secondo momento si sono cercati temi, argomentazioni, metafore e immagini ricorrenti nei diversi colloqui, che gli intervistati utilizzavano in maniera trasversale alle domande poste. Si è poi proceduto ad aggregare i codici in più ampie “categorie discorsive”, andando a delineare le retoriche occupazionali individuate in questo studio e di seguito presentate¹.

Consolidamento dell’elaborazioni dei dati

Al termine del processo di analisi ed elaborazione, 4 focus group sono stati realizzati in giornate diverse con sede a Roma e a Milano, coinvolgendo sia CSR manager precedentemente intervistati e non, che altre figure familiari con il lavoro dei CSR manager quali a esempio consulenti e ricercatori che operano nell’ambito della CSR. Questa ulteriore sessione di colloqui ha esteso a 45 il numero dei partecipanti alla ricerca. Nei focus group si è presentata e discussa la versione preliminare dell’analisi dei dati, che è stata quindi consolidata in modo definitivo sulla base del feedback dei partecipanti ai focus group.

¹ Le 6 retoriche con i principali codici che le compongono sono riportate sinteticamente nella sezione intitolata: “Le 6 retoriche occupazionali: uno sguardo d’insieme”.

4. Ieri: i risultati relativi al percorso di carriera dei CSR manager

La varietà dei background educativi e professionali dei CSR manager è documentata in numerosi studi. Attraverso lo studio delle storie di vita lavorativa, si è cercato di spiegare questa varietà e capire quali sono le implicazioni per il lavoro dei CSR manager.

Le motivazioni

Per quanto riguarda le motivazioni che hanno portato gli intervistati ad assumere questo ruolo, abbiamo riscontrato due principali argomentazioni. Da un lato, alcuni affermano che l'approdo al ruolo di CSR manager è stata una scelta spiegabile nei termini di un'opportunità di carriera: questi intervistati hanno visto un'opportunità in questo ruolo per le sue caratteristiche di innovazione e di trasversalità, che permetteva loro di sperimentarsi in una nuova funzione aziendale con relativamente poca concorrenza interna. In questi casi, volontà individuale e aziendale hanno coinciso nella decisione di creare una posizione di presidio delle attività rivolte alla sostenibilità sociale e ambientale.

[...] diciamo che forse è stata una scelta reciproca, come quando ci si sposa, nel senso che è una sensibilità in cui io credevo molto, in più l'azienda ha riconosciuto l'esigenza di avere una funzione di questo tipo, e quindi ci siamo trovati a pensare che fossi io la responsabile.

Al contrario, altri intervistati sottolineano il carattere fortemente volontaristico della loro scelta professionale, affermando che questo ruolo "se lo sono ritagliato" attraverso un significativo attivismo interno dell'impresa e un costante approfondimento delle tematiche di *business ethics*, che hanno portato alla creazione della posizione dentro l'organizzazione.

[...] mi erano cambiate proprio le prospettive di vita, per cui non ero più disposta a scendere a compromessi. Quindi il mio atteggiamento quel punto fu: io non sono più motivata a fare il lavoro che facevo prima [...] e dissi proprio all'amministratore delegato «io l'unica cosa che so fare, oltre quello che ho fatto finora, è questa».

Il percorso professionale

Oltre alle motivazioni, emerge che il percorso professionale pregresso influenza il modo in cui i CSR mana-

ger interpretano il proprio ruolo. Così carriere in ambiti quali la comunicazione, a esempio, portano a sottolineare rispettivamente gli aspetti di comunicazione e sviluppo della *corporate reputation*; al contrario, un'esperienza pregressa in ambito di auditing o controllo di gestione, porta il CSR Manager a focalizzarsi di più su temi di *compliance* con la normativa vigente o di monitoraggio degli indicatori di performance. In questi casi, oltre al background del titolare, anche la collocazione dell'unità organizzativa della CSR gioca un ruolo chiave nell'interpretazione del ruolo.

io mi occupavo già di queste iniziative e nel momento in cui internamente è evoluto il processo, il gruppo ha iniziato a parlare di responsabilità sociale d'impresa, sono stati definiti le mission, gli obiettivi, i valori e tutti i processi, pian piano è stata creata una struttura ad hoc all'interno dell'area comunicazione dove già lavoravo.

Maggiore flessibilità di interpretazione sembra invece esserci per coloro che presentano un percorso di carriera variegato e che rispondono direttamente al consiglio di amministrazione e alla presidenza.

L'interpretazione del ruolo

In generale, la varietà di approcci al lavoro di CSR manager, riassunta anche con numerose metafore da parte degli intervistati (si veda la sezione "Le metafore dei CSR Manager"), è dovuta alla recente costituzione del ruolo. La maggioranza degli intervistati occupa infatti un ruolo di recente costituzione (massimo 10 anni di anzianità lavorativa come CSR manager), rispetto al quale quindi non esistevano degli standard precedentemente fissati da altri titolari del ruolo. Da qui deriva la forte personalizzazione del ruolo dato che ogni CSR manager, non avendo riferimenti a cui rifarsi, ha interpretato il ruolo secondo le proprie inclinazioni, ed in linea con le esigenze dell'organizzazione.

per quanto mi riguarda, l'aspetto personale è stato prevalente, essendo in presenza di una figura che non esisteva, no? Quindi, se vuole mi ha dato anche maggiore... maggiore libertà.

È quello che alcuni intervistati hanno definito "il vantaggio del first mover".

Una nuova prospettiva

Dai focus group è emerso come la situazione stia cambiando per i giovani che sono recentemente entrati nei team di CSR. Questa “seconda generazione di CSR manager” ha potuto usufruire di percorsi formativi di base di tipo universitario sul tema (che non erano disponibili fino a poco tempo fa), contribuire a processi organizzativi nel frattempo strutturati, e far riferimento a *role-models* che si sono consolidati dentro le organizzazioni. Si assiste quindi a un processo di prima istituzionalizzazione del ruolo, rispetto al quale gli attuali CSR

managers vedono elementi positivi legati alla maggior efficienza nello svolgere i compiti assegnati e al maggiore riconoscimento del ruolo dentro e fuori l'organizzazione, ma anche elementi negativi perché questa istituzionalizzazione in qualche misura potrebbe limitare gli spazi di creatività personale degli individui. Temendo un eccessivo irrigidimento e burocratizzazione, gli intervistati ritengono inoltre che un sistema di certificazione del ruolo non aiuterebbe significativamente chi oggi svolge il lavoro di CSR manager.

5. Oggi: come i CSR manager raccontano il proprio lavoro

In questa sezione i temi che gli intervistati hanno usato per raccontare il loro mestiere attuale sono ricostruiti in sei immagini tipiche di CSR manager. Queste sei “retoriche occupazionali” sono di seguito illustrate, ripercorrendo le citazioni, gli argomenti e le metafore ricorrenti usate dai CSR manager per descrivere il loro ruolo entro le organizzazioni.

Il CSR manager “motore del cambiamento”

Presente in quasi tutte le interviste realizzate con una grande quantità di citazioni in ciascuna trascrizione, questa è sicuramente una tra le retoriche preferite dai CSR manager. Emerge sin dalle prime interviste e sottolinea come gli intervistati si rappresentino principalmente come “agenti del cambiamento”:

Il CSR Manager per me è un agente produttore di cambiamento in generale. Al di là del fatto che abbia la sua cassetta degli attrezzi con i valori, il codice etico, il bilancio di sostenibilità, poi alla fine questo deve servire a produrre cambiamento. E produrre cambiamento in un contesto piuttosto impermeabile, conservatore. Tenete presente che la maggior parte dei miei colleghi è qui da sempre, cioè non ha mai conosciuto altre aziende al di là di questa. Sono entrati, sono cresciuti qui dentro, hanno fatto carriera, chi si è fermato prima, chi è andato più avanti. Ma non hanno avuto un ricambio del sangue molto frequente per cui c'è gente che è qui da sempre e magari viene dall'operativo e quindi entrare qui, con il ruolo di CSR Manager, con il ruolo di aiutare l'azienda a orientarsi verso pratiche di sostenibilità, significa fare una gara dura, avere un compito molto impegnativo.

La sfida e il contrasto all'inerzia organizzativa è richiamato spesso nei discorsi dei CSR manager. Questi scopi vengono perseguiti “mostrando modi alternativi di fare business”, come afferma un altro intervistato:

[...] questa credo che sia la parola giusta, un motore del cambiamento, cioè deve portare un'aria nuova, un modo diverso di fare le cose. Questo è un po' il ruolo: deve essere un facilitatore, una persona che crea connessioni, che aiuti l'azienda ad avere un'attenzione diversa su certe tematiche.

Di conseguenza, le competenze relazionali sono messe al centro del lavoro di CSR manager da molti intervistati, che si descrivono variabilmente come “persone

socievoli”, “opinion leader” e “team builder”. La capacità di relazionarsi con le diverse funzioni e livelli manageriali e non, individuando le implicazioni della CSR per l'attività lavorativa dei colleghi, sono infatti ritenute fondamentali per far permeare la CSR a tutti i livelli dell'organizzazione ed evitare che si costituisca invece la “torre d'avorio”, spesso evocata durante le interviste. Attraverso il loro orientamento all'innovazione e la capacità di coinvolgere gli altri attori organizzativi in una visione alternativa di “fare business”, i CSR manager affermano di perseguire un cambiamento soprattutto a livello di mentalità e di cultura aziendale.

Tuttavia i CSR manager non concepiscono i confini organizzativi come il limite della loro capacità di “produrre cambiamento” e affermano di contribuire a un più ampio cambiamento sociale. Questa aspirazione è evidente nelle parole di un'intervistata che afferma di aver avuto la possibilità di scegliere tra una carriera politica o una carriera da CSR manager in azienda, e che ha concepito le due opzioni come alternative egualmente valide per promuovere un cambiamento sociale. Infatti, durante l'intervista ha affermato:

Per me lavorare in un'azienda come questa, su determinati temi è incisivo sulla realtà perché sicuramente avere una carriera politica lavorando nelle istituzioni può significare davvero qualcosa ma... non ho alcuna certezza che in quel caso avrei avuto lo stesso impatto che posso avere qui.

Infine la retorica del cambiamento è ricondotta anche a livello personale, dato che molti CSR manager spiegano l'attitudine al cambiamento come un tratto della loro personalità. Questa attitudine si esprime nell'idea di una carriera aperta e diversificata, nell'avversione a confini di ruolo prestabiliti e nella formazione e l'aggiornamento continui.

Essendo il “motore del cambiamento” una metafora di per sé, un'altra immagine che riassume sinteticamente questo insieme di argomentazioni è quella del lievito:

noi siamo lievito, per far crescere la pasta, sennò rimane solamente farina e acqua, che non serve a niente perché non si può mangiare.

Questa retorica occupazionale risponde chiaramente all'aspirazione dei CSR manager di posizionarsi al cuore dei processi di cambiamento economico e sociale. Data l'enfasi e l'uso ripetuto nel corso delle interviste, appare chiaro che i CSR manager vi ricorrano come

principale risorsa discorsiva per valorizzare il proprio ruolo di fronte ai propri interlocutori dentro e fuori l'organizzazione.

Gli intervistati si descrivono anche come:
"stimolo continuo" "un facilitatore"
"il lievito" "un provocatore" "un martello"
Il 100% degli intervistati
hanno utilizzato questa retorica

Il CSR manager razionale e "orientato al business"

Il CSR manager razionale e orientato al business è un'altra retorica occupazionale estremamente diffusa. Comprende argomenti quali "la CSR è un modo di fare bene business" e "la CSR è fonte di vantaggio competitivo".

Quando ricorrono a questa rappresentazione, gli intervistati affermano che la loro più grande aspirazione è "trovare il business case per la CSR".

Di conseguenza, avere solide basi in economia si rivela importante:

Per esempio, abbiamo una persona che si occupa di temi sociali che siccome non ha grande dimestichezza con i numeri e questo è un limite, nel senso che ogni volta che si arriva agli indicatori, ma anche certi funzionamenti dell'azienda, diciamo proprio i... i numeri base, no? il bilancio, eccetera: questa cosa si sente che le manca. Però questo non le impedisce, visto che siamo diventati per fortuna un po' strutturati, di svolgere al meglio il proprio mestiere sfruttando conoscenze di altra natura, del mondo del no-profit eccetera. Però, ecco, secondo me una certa sensibilità ai numeri non guasta, perché, come dicevo prima, l'approccio che dovremmo seguire è quello che parla la lingua delle imprese cercando di avere sempre in mente un business case. Non è facile, però si dovrebbe, no?

Per il CSR manager razionale i numeri sono "la lingua del business", che può utilizzare a supporto della propria attività. In questo senso il bilancio sociale rappresenta uno strumento prezioso, come spiegato da un'intervistata, "per tradurre progetti e iniziative in numeri e avere una misura del peso reale delle attività di CSR sullo sforzo totale della compagnia". Un'altra immagine riconducibile a questo repertorio è quella del CSR manager metodico, che segue un approccio scientifico. Inoltre il CSR manager razionale si definisce pragmatico, come evidenziato nel seguente tratto di intervista:

Bisogna evitare al massimo gli accademismi, le forme contorte e poco pratiche di presentare le iniziative. Quindi calarsi molto sugli aspetti pragmatici dell'azienda. E l'aspetto più pragmatico è il prodotto. Intu-

ire dove si gioca la responsabilità sociale dell'azienda a fronte del suo prodotto. Senza tralasciare il fatto che dobbiamo muoverci sempre con i piedi ben fermi per terra ed evitare che ci sia solo un discorso teorico o etico in senso lato, perché poi l'efficacia e la durata nel tempo di quello che facciamo, si perde, insomma questo voglio dire. Senza nulla togliere ai principi profondi che muovono la responsabilità sociale, che sono quelli da cui siamo partiti, poi bisogna sempre accoppiarli a esigenze pratiche, pragmatiche.

Parte della stessa retorica occupazionale è una certa concezione su come il CSR Manager debba relazionarsi con il tema dell'etica, riscontrata in molti interviste con frasi come "io sono sempre stato, anche per deficit culturale mio, non tanto portato a parlare di etica, quanto di azioni concrete".

Si ritiene che limitarsi a "parlare di etica" sia infatti "poco pratico", e la sola focalizzazione sul discorso etico è spesso collegata a immagini negative dalle quali gli intervistati tendono a distanziarsi. Una particolarmente descrittiva è quella "del grillo parlante dell'azienda", un ruolo inopportuno per i CSR manager perché, come ricordato da un'intervistata, nel libro originale di Collodi "finisce male", venendo schiacciato dal protagonista (che simboleggia qui l'azienda) all'inizio della storia. Quando i CSR manager ricorrono a questa retorica, cercano quindi di comunicare un'immagine forte della CSR, assimilando il proprio ruolo a quello di qualsiasi altro manager che cerca di massimizzare i vantaggi e limitare i costi delle proprie iniziative.

Questa rappresentazione idealizzata corrisponde al desiderio di essere percepiti come uomini e donne di business, dedicati al benessere economico dell'azienda. Questa retorica implica infine una presa di distanza da certi discorsi etici, che vengono presentati come "troppo astratti", "poco seri" e "inefficaci".

Gli intervistati si descrivono anche come:
"metodico" "scientifico" "pragmatico"
"uomo d'azienda"
L'80% degli intervistati
hanno utilizzato questa retorica

Il profeta della CSR

Affermazioni come "oggi solo il quaranta per cento delle aziende italiane quotate in borsa ha una funzione dedicata alla CSR, domani sarà il cento per cento" evidenziano la fiducia che gli intervistati hanno nel successo futuro della CSR. La CSR è infatti presentata come una necessità, un percorso obbligato per le aziende che sono destinate altrimenti a fallire. Gli intervistati riconoscono anche che attualmente ci sono delle difficoltà, dato che non tutte le aziende con i loro livelli manageriali sono sensibili ai principi di CSR. Una possibile

risposta dei CSR manager alle difficoltà riscontrate è la seguente:

Io faccio come l'indiano che aspetta il passaggio del cadavere del suo nemico sul fiume. Perché tanto prima o poi arriva, io l'ho detto che questo nuovo modo di ragionare è obbligato e... certo io non posso mica forzare un direttore di finanza e controllo, ma gli arrivano dei segnali talmente chiari, talmente forti, che a un certo punto vedi che ti contattano, ti chiedono di affiancarli. Capisci? Perché io non ho la forza di convincerlo, ma si convince lui dall'esterno, ci sono segnali evidenti che questa dinamica esista.

Ostacoli e resistenze sono spesso giustificati con frasi come "siamo in una fase di transizione" o "il business non è ancora maturo". I CSR manager si dicono quindi "pazienti" e "in attesa" dato che, come afferma un intervistato, "questa della sostenibilità è davvero un'onda molto lunga". Altre immagini associate alla stessa retorica sono quelle del CSR manager come "un anticipatore" e "visionario portatore di visioni messianiche". Una metafora che riassume questa retorica è quella della gazzella: "secondo me il CSR manager è un po' come la gazzella. Cioè, tu corri, corri, corri e non necessariamente tutti ti vengono dietro. Però hai chiaro il senso della meta e vuoi dare l'esempio. Perché di lumache, sai, siamo pieni eh".

Un'argomentazione riconducibile alla stessa retorica occupazionale è quella che abbiamo definito "la profezia della CSR" e che suona più o meno così: "un giorno, quando il business sarà maturo, non ci sarà più bisogno della CSR e il CSR manager avrà terminato il suo lavoro perché la sostenibilità sarà integrata in tutta l'azienda. Comunque, siamo ancora lontani da quel momento". Un'interessante variante è presentata da un intervistato che afferma:

Ho sentito in diversi convegni CEO che dicevano: «quando noi raggiungeremo la maturità, il CSR Manager lo faremo fuori». A parte che è come dire: «quando i popoli capiranno che la guerra è inutile, le aziende di armi potranno chiudere». E' una roba che non succederà, dove è lo steady state della CSR? quando raggiungeremo uno stato ottimale? Non si può dire. Però è comunque un luogo comune diffuso tra i top manager dire: «la CSR è solo transitoria». Bisogna fare cambiare idea a queste persone dicendo che la CSR non è implementazione di strumenti, ma miglioramento continuo.

Questa innovativa variante è usata dall'intervistato per ampliare l'orizzonte dei CSR manager, mantenendo aperta la possibilità dell'esistenza del ruolo anche in futuro. La retorica occupazionale del profeta è infatti ambigua, seppur diffusa, dato che prevede la scomparsa del ruolo di CSR manager dalle aziende. Inoltre presenta delle componenti di passività che risultano in contrasto con il ruolo attivo rivendicato con la retorica del "motore del cambiamento". L'uso alternativo di

queste due retoriche è legato alla situazione, l'interlocutore e l'argomento di cui si discute: in alcuni casi, di fronte a esplicite resistenze, sembra che i CSR manager preferiscano semplicemente attendere e indicare la direzione futura come il percorso obbligato, dato che "[...] è soltanto questione di tempo".

Gli intervistati si descrivono anche come:
"un'antenna ricettiva" "ottimista" "la gazzella"
"l'avanguardia"
L'85% degli intervistati
hanno utilizzato questa retorica

Il CSR manager idealista, "orientato ai valori"

Le pressioni e le sfide di "mostrare modi alternativi di fare business" risultano anche nella retorica occupazionale del CSR manager idealista, "orientato ai valori". Talvolta infatti i CSR manager si dipingono come eroi solitari che combattono da una posizione marginale per promuovere una visione del business orientata ai valori. Si richiamano di conseguenza le immagini del CSR manager come "Don Chisciotte" e della CSR come una "Cenerentola" all'interno del mondo aziendale. Si tratta di una retorica occupazionale poco attraente per gli intervistati e quindi poco diffusa, soprattutto per via degli aspetti di difficoltà e marginalità che essa comunica del lavoro di CSR manager.

Ciononostante a volte gli intervistati, specialmente coloro con bassa anzianità di ruolo, la utilizzano come mezzo di auto-rappresentazione:

[...] promuovere i valori della legalità e della trasparenza all'interno del mondo degli affari. Anche se in realtà la mia attività qui è molto limitata: è difficile promuovere certe tematiche perché non c'è la sensibilità, alcuni parlando di responsabilità sociale dell'impresa non sanno neanche bene che cosa sia, oppure non interessa. Il mio capo mi ha detto che sono bravo, perché io ci credo però mi ha detto che sinceramente non sa quanti altri interessi dentro l'azienda: questo ruolo a me è stato dato un po' perché io me lo sono ritagliato, l'ho cercato portando sempre nuovi interessi e proposte.

Il lavoro del CSR manager viene qui descritto come una *mission* per la promozione di determinati valori. Nel caso di alcuni intervistati, il contributo e l'iniziativa individuale sono risultati fondamentali per la creazione del ruolo, che assume quindi aspetti vocazionali. Quando si parla di valori inoltre, la componente soggettiva e personale emerge con forza nelle parole degli intervistati, a esempio nel sottolineare il peso della sensibilità e delle emozioni nel proprio lavoro. Dimostrando lo stesso forte orientamento valoriale al ruolo di CSR manager, un'intervistata afferma l'importanza della "coerenza tra valori personali e valori professio-

nali” e il primato delle emozioni e della sensibilità nel proprio lavoro:

per me le emozioni, l'emotività e la passione sono al centro del mio stile di vita. Cioè io non faccio niente che non mi appassioni o che non... sì, giusto la lavatrice ma per il resto la passione, l'energia, la voglia di vivere è qualcosa che è imprescindibile dalla vita. Per me tutto questo gioca una percentuale molto alta.

Generalmente gli intervistati affermano che il lavoro di CSR manager è gratificante e appagante dal punto di vista personale, anche se una certa immagine del CSR manager “frustrato” risulta diffusa per via delle difficoltà e della necessità di guadagnarsi costantemente l'attenzione del top management esperita in molte aziende. Proprio per queste connotazioni negative, molti intervistati tendono a distaccarsi dalla rappresentazione del CSR manager eroico e idealista, rappresentandolo come “un rompiscatole”, “una maestra che pretende di dare lezione di moralità” o “un alieno che vive fuori dalla realtà aziendale”.

Durante i focus group questa retorica è stata quindi indicata come una sorta di “giovinezza” del ruolo di CSR manager, che deve necessariamente evolvere verso lo stadio più maturo del CSR manager “orientato al business”. Questo risulta coerente con alcuni elementi chiave della retorica del CSR manager “razionale” e spiega perché siano pochi gli intervistati che accettano esplicitamente di rappresentarsi nei termini di un “idealista orientato ai valori”.

La maggior parte degli intervistati preferisce invece ricorrere a questo repertorio come termine di confronto negativo per rafforzare invece l'idea preferita del CSR manager come un attore organizzativo razionale e “orientato al business”.

Gli intervistati si descrivono anche come:
“paladino” “campione della sostenibilità in azienda” “Don Chisciotte” “Cenerentola”
Il 58% degli intervistati hanno utilizzato questa retorica

“Il controller” della CSR

Durante le interviste è emerso come una retorica occupazionale complessa fosse connessa all'attività di redazione del bilancio di sostenibilità. Si è già visto nel caso del CSR manager razionale come il bilancio possa essere uno strumento a supporto dei CSR manager per evidenziare con dati concreti il valore delle attività di CSR. Inoltre l'attività di reporting è interpretata anche come uno strumento dal quale si può partire per definire una serie di azioni concrete e di interventi di miglioramento, come afferma il seguente intervistato:

[...] il nostro compito è quello, a prescindere che magari c'è già una conoscenza, una sensibilità aziendale, di utilizzare i dati del bilancio di sostenibilità per poi definire un set di azioni che si possono portare avanti anche nelle piccole cose, non soltanto nei grandi processi.

La redazione del bilancio di sostenibilità sembra un'attività così connaturata al ruolo di CSR manager che un altro intervistato afferma “francamente non penso che un CSR manager possa non apprezzare il rapporto di sostenibilità, perché alla fine è l'espressione pratica dell'insieme delle attività che fa”. Il bilancio sociale è presentato anche come “il grado zero della sostenibilità in azienda” e, laddove manca, la stessa necessità di avere un CSR manager viene messa in discussione. Quando però questa attività è ben consolidata in un'azienda, i CSR manager sembrano prenderne le distanze:

Sono dell'idea che non mi andrebbe di essere presentata solo come la persona che si occupa del rapporto di sostenibilità, cioè sarebbe fortemente riduttivo. Anche se nella maggior parte dei casi l'attività di CSR manager è fortemente legata al rapporto di sostenibilità. Perché se questo documento è concepito solamente come qualcosa che si deve fare e poi qualcuno lo deve fare... ed è così che finisce sulla scrivania del CSR manager. In questo caso diventa un compito meramente amministrativo.

Un aspetto di insoddisfazione legato alla redazione del bilancio è legato al suo carattere routinario e prettamente compilativo e viene sintetizzata da vari intervistati nell'immagine del CSR manager come “ragioniere” della CSR. Altri motivi di disaffezione verso lo strumento del bilancio sono enfaticamente evidenziati dalla seguente intervistata:

la frustrazione dell'accountability è che tu fai una fatica mostruosa, sei invisibile al mondo perché nessuno si diverte a darti i dati e poi quando hai l'output definitivo non va mai bene, non è mai bello, non interessa... cioè ma per te stesso che lo guardi e quindi è una roba strutturalmente frustrante. L'accountability è il peggior mostro, non vedo l'ora di liberarmene.

I motivi di insoddisfazione sono legati al sovraccarico di lavoro, all'interazione conflittuale con i colleghi per ottenere dati e informazioni e al risultato del processo che viene descritto come insoddisfacente e inefficace. Anche il proliferare di norme e linee guida a livello internazionale e il continuo aggiornamento degli indicatori è sotto accusa e viene descritto come “una magnifica corazzina” e “la palude della reportistica” dai CSR manager. Inoltre c'è la consapevolezza che questo strumento è scarsamente fruito, sia internamente che esternamente all'azienda.

Abbiamo sintetizzato tutte queste immagini nella retorica del “controller della CSR”. Il bilancio di sosteni-

bilità, rappresentando uno dei compiti più complessi e articolati dei CSR manager, è presentato con un atteggiamento di “odio e amore” che dà luogo a diverse e contrastanti immagini. Le diverse rappresentazioni dell’attività di reportistica sono legate al fatto che alcuni la percepiscono come un’attività marginale, che derubrica il ruolo di CSR manager a compiti amministrativi e impiegatizi gravosi, mentre altri la presentano come un’occasione per i CSR manager per rafforzare il proprio ruolo di controllo, rendicontazione e pianificazione dell’attività aziendale.

Gli intervistati si descrivono anche come: “cane da guardia dell’azienda” “il contafagioli” “il contabile” Il 70% degli intervistati hanno utilizzato questa retorica

Il CSR manager “poliedrico”

Molti CSR manager amano infine sottolineare la varietà della propria attività lavorativa, un attributo riassumibile nella retorica occupazione del CSR manager “poliedrico”. Il primo aspetto che richiama questa varietà è connesso ai background molto differenziati e ai percorsi di carriera degli intervistati, quasi sempre caratterizzati dal passaggio da diverse posizioni all’interno dell’azienda. Tuttavia gli intervistati riconoscono come generalmente non ci sia un percorso preferenziale di formazione o carriera:

[il CSR manager] deve essere una persona con uno sguardo ampio, con competenze in ambiti diversi: delle basi di economia, delle basi di comunicazione, saper leggere dati ambientali e così un po’. Qual è quello distintivo? Io non posso dirti l’ambito economico perché non è vero, perché come comunico? Non posso dirlo. C’è un equilibrio come ogni cosa è una figura poliedrica secondo me, ha molte facce. Il CSR manager non ha un solo colore.

Questi attributi sono generalmente ricondotti alla caratteristiche della funzione che viene spesso descritta come “trasversale” e “di supporto” a tutte le altre funzioni aziendali. Per questo motivo i CSR manager affermano la necessità di avere competenze in molti ambiti diversi, ma non troppo specialistiche in modo da poter mantenere “la visione dall’alto”:

[...] è trasversale a salute e sicurezza, risorse umane piuttosto che ambiente, diciamo che è una figura che deve in qualche modo integrare eh, e avere delle conoscenze nei vari ambiti dell’azienda, governance... oltre che una formazione metodologica di come poi applicare questi processi all’interno dell’azienda. Deve avere una formazione un po’ trasversale rispetto a quelli che sono i vari ambiti aziendali, non troppo analitica, non so come dire: non c’è bisogno che io

conosca come sviluppare un piano di marketing fino in fondo ma mi interessa capire come funziona per poter intervenire o per poter dare indicazioni e suggerimenti.

Espressioni come “integrated thinking” e “l’approccio olistico” ricorrono nelle interviste e la sostenibilità è vista come il principale elemento catalizzatore delle capacità e competenze richieste ai CSR manager:

Si tratta più di avere una visione alta delle cose, poi le competenze tecniche uno le acquisisce. A livello manageriale devi solamente capire che devi avere una persona brava sull’ambiente, una persona brava sugli aspetti sociali, qualcuno che ti regoli gli aspetti di governance. Quindi la soluzione al percorso, secondo me è il salto di mentalità. E poi la sostenibilità è un modo di aggregarla, di aggregare le competenze che hai.

La flessibilità mentale e nel rapporto con gli altri è indicata come una caratteristica necessaria per gestire la complessità che deriva dal ruolo di CSR manager. Inoltre, è necessario avere capacità analitiche e di approfondimento su determinate questioni per poi ritornare alla “visione sistemica” e integrata di tutti gli aspetti aziendali.

Questo insieme di argomentazioni è molto diffuso tra gli intervistati ed è rappresentativo della diversità di voci e prospettive che popolano il campo della responsabilità sociale d’impresa oggi e il lavoro dei CSR manager.

Nelle interviste traspare comunque come non sempre i CSR manager si trovino a loro agio di fronte a questa poliedricità, che si traduce talvolta in una non chiara definizione del ruolo e nella percezione da parte dei colleghi di essere “un tuttologo senza un chiaro ambito di competenza”. Tale focalizzazione ampia, d’altro canto, rappresenta una retorica che molte figure manageriali utilizzano; questo sottolinea come gli individui collocati in questa posizione entro le organizzazioni debbano avere competenze altamente diversificate e una certa discrezionalità decisionale dovendo intervenire in vari ambiti dell’azienda.

Gli intervistati si descrivono anche come: “multicolore” “multi-tasking” “flessibile” L’88% degli intervistati hanno utilizzato questa retorica

Le 6 retoriche occupazionali: uno sguardo d’insieme

Di seguito vengono presentate le 6 retoriche occupazionali individuate con le principali dimensioni (codici) che le compongono. Vengono inoltre riportati il numero totale di citazioni riconducibili a ogni retorica e la percentuale di diffusione sul totale delle interviste effettuate (N = 26).

Il CSR manager “motore del cambiamento”
L'alternativo: ricerca di modi alternativi di fare e pensare. Sfida e contrasto all'inerzia organizzativa, alla routine. Accompagnatore al cambiamento. Opinion leader, influencer. Teamworker, importanza social skills. Partecipa di un cambiamento più ampio, nella società, nel paese. Cambiamento dal punto di vista personale: creatività, curiosità, apprendimento. Personalità dinamica, aperta al cambiamento. Un creatore, voglia di costruire qualcosa da zero.

Tot. citazioni: 187
Percentuale di intervistati che hanno fatto riferimento a questa retorica: 100%

Il CSR manager idealista “orientato ai valori”
Valori e impegno personali. Integrità e coerenza con il proprio profilo individuale. Lavoro come mission. Empatico, sensibile. Passione per il proprio lavoro e la causa della CSR. Believer, una persona convinta delle proprie azioni. Campione della sostenibilità. Responsabilità personale e coinvolgimento nella vita d'azienda. Eroe solitario: solitudine e frustrazione. Mancanza di risorse. Incompreso.

Tot. citazioni: 120
Percentuale di intervistati che hanno fatto riferimento a questa retorica: 58%

Il CSR manager razionale “orientato al business”
CSR è un modo di fare business. CSR manager è un company man. Ricerca del business case. Importanza background in economia. Rigore metodologico e scientifico. Ricerca dell'efficienza, il numero. Pratico, cercare impatto sul business, sui prodotti. Capacità di vendita, commerciali: influire sulla relazione col cliente. “Non siamo monsignori!”. Non ci piace parlare di etica. Aversione ai particolarismi e agli aspetti soggettivi.

Tot. citazioni: 132
Percentuale di intervistati che hanno fatto riferimento a questa retorica: 80%

Il controller della CSR
CSR manager come misuratore. Redattore del bilancio: bilancio come grado zero della sostenibilità in azienda. Essenza del lavoro di CSR manager. Analista. Controller: monitora indici di performance. Individua potenziali aree di miglioramento. Compito gravoso. Difficoltà richiesta dati. Lunghezza e periodicità della costruzione report. Aggiornamento indici e linee guida. Inutilità report sociale: scarsa fruizione interna ed esterna. Ragioniere: compito amministrativo e routinario.

Tot. citazioni: 70
Percentuale di intervistati che hanno fatto riferimento a questa retorica: 70%

Il profeta della CSR
Attendismo, la forza dell'evidenza. Fiduciosi nell'avvenire. Un'avanguardia anticipatrice. Il CSR manager come visionario, portatore di visioni messianiche. Un'“antenna ricettiva”: capacità di intercettare segnali e tendenze. CSR è una necessità, la strada obbligata. La profezia sulla fine della CSR. La contro profezia (argomento innovativo). “Siamo in una fase di transizione”. La velocità e i tempi del cambiamento, pazienza nell'attesa. La maturità del business.

Tot. citazioni: 54
Percentuale di intervistati che hanno fatto riferimento a questa retorica: 85%

Il CSR manager poliedrico
Molteplicità di ruoli, sovrapposizione. Varietà di background educativo. Varietà di competenze e attività: *multitasking*. Percorsi di carriera interni vari e diversificati. Flessibilità e doti di comunicazione. L'ottica sistemica. Approccio olistico. Visione dall'alto, prospettiva allargata, helicopter view. Trasversalità rispetto alle altre funzioni aziendali. Immagine sfocata, problemi di auto-definizione. Difficoltà individuare competenza distintiva.

Tot. citazioni: 50
Percentuale di intervistati che hanno fatto riferimento a questa retorica: 88%

6. Domani: uno sguardo al futuro della CSR e dei CSR manager

Coerentemente con quanto affermato nella retorica del “profeta”, i CSR manager si dicono generalmente fiduciosi nel futuro successo dei principi di CSR. Tuttavia gli intervistati manifestano anche alcune preoccupazioni, legate soprattutto alla necessità di anticipare i temi futuri dell’agenda di CSR e alle prospettive di carriera individuali.

Il futuro della CSR

Per quanto concerne il futuro emerge come i CSR manager siano consapevoli che ci siano alcune tematiche che influenzeranno l’evoluzione della CSR all’interno delle organizzazioni. Abbiamo raccolto l’opinione dei CSR manager in merito a tre temi rilevanti nell’attuale agenda di CSR.

Integrated reporting – il bilancio integrato è indicato come il necessario “sostituto della lettura puramente economica dell’impresa”. Al momento però non sono molte le aziende che hanno adottato questo strumento. Il punto di vista dei CSR manager è che ci si trovi ancora in un momento “di sperimentazione” e “sviluppo di nuovi modelli”. Molti affermano che la propria azienda si sta preparando all’implementazione di questo strumento nei prossimi 2-3 anni, anche se si preferisce aspettare il consolidarsi dello strumento per non dover assorbire i costi della sperimentazione e le implicazioni negative dell’attività di reporting già evidenziati nella retorica del controller.

Diritti umani – si tratta di una tematica sentita soprattutto nelle grandi aziende multinazionali che operano con stabilimenti in paesi potenzialmente a rischio o che hanno fornitori in queste aree. I CSR manager affermano come le loro aziende affrontino il tema soprattutto attraverso meccanismi di *assessment*, sia interni sia esterni, e di certificazione e monitoraggio dei fornitori. Un intervistato sottolinea che la capacità del CSR manager di inserirsi nello sviluppo dei progetti e di individuare responsabili locali per le tematiche di sostenibilità è fondamentale per poter incidere sul contesto esterno all’azienda, salvaguardando anche il rispetto dei diritti umani.

Sustainable development goals – sebbene la sostenibilità ambientale della propria azienda sia oggetto del lavoro di tutti gli intervistati, attraverso per esempio la riduzione degli sprechi e dei consumi energetici, gli obiettivi di sviluppo sostenibile posti dalla conferenza sul clima di Rio sono sentiti soprattutto nelle grandi aziende che

operano in settori ad alto rischio. Proprio grazie al peso e alla rilevanza della propria azienda, tra gli intervistati c’è chi si augura un maggior protagonismo dei CSR manager nella definizione degli obiettivi di sviluppo sostenibile post-2015.

Tra i temi proposti dagli intervistati, riportiamo quello del lavoro, della sua qualità e delle problematiche attuali come possibile ambito di intervento per i CSR manager; lo sviluppo di strumenti di stakeholder engagement, per una maggiore integrazione delle aziende nel tessuto sociale; infine, l’approvazione della direttiva europea sul *non-financial reporting*, che ci si augura possa estendere rafforzare l’operato dei CSR manager entro le organizzazioni.

Dalle interviste emerge inoltre che l’appartenenza a un network professionale come il CSR Manager Network è considerata un elemento importante per mantenere le proprie competenze aggiornate, confrontarsi con i colleghi, fare network con altri professionisti e aziende, riflettere criticamente sulle pratiche della propria organizzazione per migliorarle tramite il confronto con esperti e colleghi di altre imprese. Al fine di qualificare al meglio i compiti che gli intervistati assegnano all’associazione professionale nel box alla fine della pagina seguente sono riportate alcune metafore emerse a riguardo del ruolo del network nella vita professionale degli intervistati.

Il futuro dei CSR manager

Sebbene i temi sopra riportati segnalino un orizzonte ampio e ambiti di intervento attuali e futuri per i CSR manager, dal punto di vista individuale emerge una maggiore incertezza. Molti intervistati hanno evidenziato preoccupazione in merito ai percorsi di carriera previsti per coloro che sono già titolari della funzione. La maggior parte delle aziende concepisce infatti il ruolo di CSR manager come “un punto di arrivo” per cui non sono previsti percorsi strutturati di carriera. Questo potrebbe risultare in contrasto con l’attitudine al cambiamento espressa dai CSR manager. Tra gli intervistati sono molti quelli che vedono il loro profilo “trasversale” e la loro professionalità spendibili in altre unità organizzative, come per esempio la pianificazione strategica o l’innovazione, o che prevedono il ritorno alle loro funzioni originali. Altri affermano invece di voler portare la propria esperienza in altri contesti aziendali, magari sfruttando l’opportunità di poter costruire una

funzione CSR *ex novo*. L'assenza di possibilità di crescita all'interno della stessa organizzazione, in aggiunta alla mancanza di un vero mercato esterno del lavoro dato che il CSR manager è spesso scelto dalle imprese tra chi già opera nell'organizzazione, potrebbe inoltre rendere l'esperienza di lavoro come CSR manager (che nella gran parte dei casi è ritenuta in sé appagante) non attrattiva per persone in cerca di percorsi di carriera di medio periodo.

Anche in relazione a questo tema più individuale, i partecipanti alla ricerca hanno identificato nella capacità

di far conoscere e promuovere la specificità di questo ruolo un elemento chiave per offrire a chi lo occupa opportunità professionali nel medio periodo. Pertanto l'attesa degli intervistati è che il Network continui a occuparsi dei contenuti e delle evoluzioni di questa figura professionale anche nella prospettiva un accrescimento della sua conoscenza e della sua reputazione dentro e fuori il mondo delle imprese.

7. Le metafore dei CSR manager

Si è scelto di stimolare l'immaginazione degli intervistati, chiedendo loro di descrivere con una metafora il ruolo del CSR manager dentro l'azienda e il ruolo del CSR Manager Network nella loro vita professionale. Il procedimento cognitivo metaforico è interessante perché per-

mette di esprimere in maniera sintetica un insieme di significati facendo riferimento a una realtà estranea e "altra" rispetto all'oggetto di cui si parla e mettendone in luce al contempo diversi aspetti. Di seguito sono riportate le risposte più significative.

"Se l'azienda fosse il regno animale, il CSR manager quale animale sarebbe?"

Una scimmia: per la sua capacità di vivere in team e le sue spiccate doti relazionali che la portano a relazionarsi anche con animali diversi dalla sua specie. In aggiunta, si dice che certe scimmie abbiano la capacità di "negoziare" tra loro alcune risorse senza mai arrivare a veri conflitti, e la diplomazia è certo una caratteristica chiave del ruolo di CSR manager.

Una giraffa, per la sua capacità di vedere la situazione aziendale da una prospettiva "alta" e per la sua capacità di leggere prima di altri il contesto esterno a causa della sua "vista lunga".

Un falco: per la sua capacità di vedere dall'alto anche i minimi dettagli e allo stesso tempo la sua capacità di scendere velocemente in picchiata per fare interventi anche molto mirati.

L'orsetto lavatore: perché è sempre impegnato in progetti nuovi e molteplici. che se è vero che lo tengono sempre molto occupato e lo costringono a "saltar" da una cosa e all'altra, hanno anche la capacità (o l'ambizione) di trasformare l'ambiente in cui questo animale vive.

Il pulcino: perché è un ruolo ancora "giovane" e che deve crescere, ma se ben aiutato darà il suo contributo all'interno del regno animale; inoltre perché il suo essere ancora piccolo e relativamente "debole" lo rende simpatico agli altri animali.

Un ariete: per la sua capacità di usare le corna per scardinare in modo energico situazioni esistenti; non sempre infatti il contesto organizzativo è pronto a considerare tutti gli aspetti della CSR e in questi casi è anche necessario l'uso di strumenti... d'impatto.

"Se la professionalità del CSR manager fosse vista come una cassetta degli attrezzi, quale attrezzo sarebbe il CSR Manager Network?"

Un telefono cellulare: perché l'associazione rappresenta una sorta di strumento di comunicazione con i colleghi che svolgono il medesimo ruolo in altre organizzazioni.

Una colla: perché l'associazione ha la capacità di tenere insieme una comunità professionale fortemente eterogenea che tenderebbe quindi a parcellizzarsi; invece la presenza di un'associazione consente ai membri di andare oltre le diversità per riflettere insieme su quale sia il "minimo comun divisore" che li accomuna.

Una torcia: per la sua funzione di illuminare elementi della CSR che ancora sono "al buio", cioè non noti o poco applicati e che – se non esistesse il Network – rimarrebbero sconosciuti.

Un metro: perché in un contesto come quello della CSR, dove non esiste "la soluzione migliore di altre", è importante che il professionista in azienda abbia la possibilità di fare benchmark e confrontare le pratiche implementate con quelle messe in campo da altri professionisti e organizzazioni.

Il libro di testo: perché come i libri di testo della scuola rappresenta l'identità del ruolo e ne definisce i contenuti di base; ogni membro opera quindi in una particolare realtà organizzativa e avrà le proprie convinzioni personali, ma tra i membri esiste un "comune sentire" che il network alimenta.

Il cacciavite: come questo strumento è utile sia ad avvitare che svitare, il network consente al professionista di "portare la sua azienda all'esterno" socializzando pratiche e risultati in ambito CSR e allo stesso tempo consente al professionista di "portare il mondo esterno all'interno della sua azienda"; su questo, ci si auspica anche che il network sia in grado di stimolare processi di collaborazione tra professionisti e organizzazioni impegnati in progetti simili, specialmente in un periodo di crisi e scarsità di risorse come quello attuale.