

# **I Csr manager e gli Hr manager non sempre hanno una visione comune su come attuare gli obiettivi di sostenibilità dell'azienda**

Mentre i primi considerano centrale il ruolo dei sistemi di incentivazione, da allineare alla strategia di sostenibilità, e di responsabilità verso i dipendenti, i responsabili delle risorse umane ritengono che l'aspetto su cui focalizzarsi debba soprattutto essere lo sviluppo delle competenze e le condizioni fisiche di lavoro. E' quanto emerso da un'indagine condotta su un campione di 89 manager italiani (48 dell'area Csr e 41 Hr Manager), condotta dal Mip Politecnico di Milano. La ricerca è stata presentata in occasione del seminario 'La gestione delle risorse umane per la sostenibilità dell'organizzazione', promosso da Fondazione Sodalitas e Mip Politecnico di Milano e dedicato a come, e perché, integrare in azienda le dimensioni della gestione Hr e della sostenibilità. Un punto fortemente condiviso dalle due figure manageriali è il fatto che orientare i comportamenti delle persone verso gli obiettivi di sostenibilità dell'impresa incoraggia le persone a fare più di quanto espressamente richiesto dall'impresa, cioè a mettere in campo quello 'sforzo discrezionale' che può fare la differenza anche in termini di business e di competitività. La seconda indagine, realizzata intervistando 35 direttori delle risorse umane di grandi imprese italiane, ha messo in luce che l'interesse della maggior parte degli intervistati risulta focalizzato su stakeholder diversi dai dipendenti: top management, azionisti e investitori, organi di controllo, manager di linea. Gli Hr manager intervistati da un lato condividono l'importanza che

la funzione risorse umane sviluppi un approccio maggiormente multistakeholder, al tempo stesso sottolineando che ciò è possibile a condizione che questo approccio sia condiviso e praticato dall'impresa nel suo complesso. Tutte le aziende e non solo, oggi, sono chiamate ad orientare le proprie scelte verso la sostenibilità. Per Marco Guerici, ricercatore presso l'Università degli Studi di Milano, "affinchè questo accada è necessario che, insieme al lavoro dei manager deputati al tema della sostenibilità, anche i direttori delle risorse umane forniscano il loro contributo nell'indirizzare i comportamenti e gli orientamenti valoriali di tutti i membri dell'organizzazione". Questo ha due grandi implicazioni. In primo luogo, spiega Guerici, "dato che in pochi casi la sostenibilità rientra nei percorsi formativi di chi si occupa di gestione delle risorse umane, è necessario che questi manager siano formati alla sostenibilità e ai suoi principali approcci e strumenti". In secondo luogo, conclude, "dato che il tema è molto 'giovane', è necessario organizzare processi di ricerca che forniscano indicazioni alle imprese in merito alle scelte più efficaci in tal senso". In conclusione di evento, Fondazione Sodalitas e Mip Politecnico di Milano hanno sottolineato in modo condiviso l'importanza di condurre ricerche che, coinvolgendo un numero più ampio di imprese, esplorino in modo ancora più approfondito le opportunità derivanti dall'integrazione fra la gestione Hr e la Sostenibilità e con quali processi implementare questo approccio.