

Prefazione

La globalizzazione, l'emergenza ambientale, il cambiamento climatico, lo sviluppo delle energie rinnovabili, la crescente sensibilità verso i diritti dei lavoratori e tanti altri fattori ancora hanno ormai reso evidente che le politiche di *Corporate Social Responsibility* (CSR) non costituiscono una moda, bensì la risposta delle imprese a trasformazioni di natura strutturale. Si sono allora moltiplicati – ed è buona cosa – gli studi sui contenuti delle politiche di sostenibilità sviluppate dalle aziende.

Ciò che invece è tuttora carente è la comprensione del *come* tali politiche possano essere realizzate nelle imprese: che caratteristiche debbono avere i processi decisionali affinché le politiche di sostenibilità siano effettivamente iscritte nella strategia aziendale? Quali soluzioni organizzative si dimostrano più efficaci a tale scopo? È bene che ci sia un manager (o un dipartimento) dedicato alla gestione di tali problematiche?

Il presente libro contribuisce a rispondere a questi interrogativi ponendo contare su un considerevole punto di forza: quello di avere seguito, fin dalle origini (2006), i lavori del CSR Manager Network Italia, l'associazione che raccoglie i responsabili delle politiche di sostenibilità operanti sia nelle principali imprese italiane sia nelle più autorevoli società professionali specializzate. In questa pubblicazione vengono abbinati due elementi non così frequenti nei libri di management: un solido radicamento nella letteratura nazionale e internazionale e il prolungato coinvolgimento con le strategie delle imprese e i suoi protagonisti. I risultati sono di grande interesse e testimoniano quanto la stretta collaborazione con i *practitioner* potenzi sia le capacità di osservazione dei ricercatori sia la rilevanza dei risultati del loro lavoro.

Questo è certamente un libro di valore scientifico di Pedrini, ma è simultaneamente un libro del CSR Manager Network, un *testo che testimonia* (si noti la comune radice delle due parole) il valore dell'esperienza in atto e la generosità con cui i singoli membri dell'associazione hanno messo a disposizione le loro esperienze e le riflessioni maturate sulle stesse.

Quali, dunque, i vantaggi derivanti dal nesso stabile con il Network? In *primo* luogo il legame con l'associazione ha reso assai più semplice

l'effettuazione a più riprese di una ricognizione dello stato dell'arte delle attività di CSR nelle imprese italiane e, in particolare, delle soluzioni organizzative che le hanno rese possibili. Ora, a distanza di sei anni, confrontando i vari fotogrammi è possibile avere una prima comprensione delle tendenze che si sono manifestate e, dunque, delle evoluzioni attese per il prossimo futuro.

In *secondo* luogo, la collaborazione con il CSR Manager Network Italia ha implicato la realizzazione di ricerche con cadenza annuale, ciascuna caratterizzata da obiettivi e metodologie diverse, ma tutte accomunate dal trattare un "tema caldo" della CSR e dal potersi avvalere di un accesso ai dati ben più generoso di quello a cui i ricercatori sono abituati. Il presente volume ripropone i principali risultati di alcune delle ricerche che, più di altre, hanno permesso di approfondire le dinamiche interne alle aziende connesse all'adozione di politiche di CSR. Il testo espone una ricerca sull'efficienza dei modelli gestionali e organizzativi utilizzati dalle aziende quotate italiane per l'introduzione di politiche di sostenibilità; illustra le evidenze di un'indagine sulle modalità di collaborazione tra i presidi organizzativi della CSR e le altre funzioni aziendali per l'introduzione di singole iniziative di CSR; e infine approfondisce l'evoluzione delle attività e dei percorsi di carriera dei professionisti della CSR.

Per capire il *terzo* vantaggio occorre considerare le modalità di lavoro interne al CSR Manager Network. Nell'ambito dell'associazione si svolgono cinque incontri all'anno a porte chiuse su temi di CSR giudicati di particolare interesse dagli stessi manager, decisi con una votazione tra tutti gli associati. Per ciascun tema si individuano esperti in grado di inquadrare i problemi e le best practices realizzate da esponenti del Network o da esterni. Ciò ha consentito di cogliere in concreto le condizioni di efficacia di specifiche politiche di CSR e le corrette modalità di implementazione delle stesse. Ciò si è riflesso sia nell'approccio alla CSR proposto nel libro, sia nelle implicazioni manageriali che chiudono tutti i capitoli dedicati all'esposizione di una ricerca.

Un *quarto* fattore di arricchimento che dal Network è venuto all'autore del libro consiste nella fitta trama di relazioni internazionali – sia a livello accademico sia a livello aziendale – che esso ha reso possibile. La presenza nel nostro Paese di una rete di professionisti della CSR è stata molto apprezzata all'estero. Questo perché, all'estero come in Italia, non mancano le associazioni di imprese impegnate nella CSR, ma poche sono le reti di professionisti del settore. Come è ovvio, il focus sulla professione porta a mettere in primo piano l'attenzione alle competenze necessarie e ai processi aziendali. Ciò costituisce un patrimonio formidabile per lo studioso, che è chiamato a comprendere a fondo i fenomeni, in vista di identificare e diffondere la natura degli stessi, le lo-

ro condizioni di successo, i rischi da evitare, il nesso tra scelte operate e performance.

Vorrei ora tornare brevemente sul primo dei quattro punti appena illustrati per sottolineare l'ambivalenza del libro di Pedrini. Da un lato, mediante un solido ancoraggio alla letteratura e un variegato lavoro di ricerca, il volume consente di fare il punto sulle problematiche gestionali e organizzative delle politiche di sostenibilità; si tratta di un contributo per certi versi originale, e non solo con riguardo al panorama italiano, che potrà essere preso in considerazione almeno per alcuni anni. D'altro lato il testo ha anche una valenza, per così dire, contingente: al momento della sua pubblicazione, infatti, esso offre la più aggiornata fotografia dello "stato dell'arte" sulle politiche di CSR in Italia. Esso infatti presenta, nell'ultimo capitolo, i risultati della ricerca 2012 del Network dedicata ad approfondire l'evoluzione delle attività gestite e le prospettive di carriera di chi fa delle politiche di sostenibilità la propria attività professionale.

Quanto fin qui detto contribuisce a spiegare la struttura del volume di Pedrini. I primi capitoli (dal primo al terzo) illustrano la concezione e l'approccio alla CSR che caratterizzano il Network e che hanno fatto da base concettuale a tutta l'attività di ricerca effettuata. I seguenti capitoli (dal quarto al sesto) offrono una panoramica dei risultati di alcune ricerche condotte sul campo, realizzate grazie alla diretta collaborazione dei manager iscritti al CSR Manager Network Italia.

Sotto il profilo personale, essendo stato tra i promotori del Network e avendo avuto modo di dirigerlo lungo tutti questi anni, sono lieto che questa pubblicazione costituisca un'occasione per mettere a disposizione della comunità scientifica e dei professionisti l'intenso lavoro svolto. Mi auguro infine che il volume possa costituire un trampolino di lancio per un'attività di ricerca ancora più intensa e, soprattutto, per una intensificazione delle politiche di sostenibilità nelle imprese italiane. A beneficio delle imprese stesse e della società.

Mario Molteni