

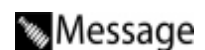


UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO

Lavoro e Tecnologie Digitali - La Voce della Sostenibilità

a cura di:
Benedetta Colaiacovo, Alice Carnovali,
Marco Guerci

Si ringrazia per il supporto:



Indice dei contenuti

1. Executive Summary	3
2. Il contesto di ricerca.....	5
2.1. <i>Tecnologie digitali e il redesign organizzativo.....</i>	<i>5</i>
2.2. <i>Il ruolo della Sostenibilità.....</i>	<i>6</i>
3. Obiettivi specifici della ricerca.....	7
4. Nota metodologica.....	8
5. La struttura dei risultati.....	10
6. Il Manager di Sostenibilità Distratto.....	12
6.1. <i>Caratteristiche dello scenario.....</i>	<i>12</i>
6.2. <i>Condizioni organizzative.....</i>	<i>12</i>
6.3. <i>Condizioni legate alla funzione Sostenibilità.....</i>	<i>12</i>
7. Il Manager di Sostenibilità Ristrutturatore.....	14
7.1. <i>Caratteristiche dello scenario.....</i>	<i>14</i>
7.2. <i>Condizioni organizzative.....</i>	<i>14</i>
7.3. <i>Condizioni legate alla funzione Sostenibilità.....</i>	<i>15</i>
7.4. <i>Metafore sul ruolo che la funzione Sostenibilità gioca nella progettazione organizzativa.....</i>	<i>15</i>
7.5. <i>Caso di Studio.....</i>	<i>16</i>
8. Il Manager di Sostenibilità Capo Cantiere.....	18
8.1. <i>Caratteristiche dello scenario.....</i>	<i>18</i>
8.2. <i>Condizioni organizzative.....</i>	<i>18</i>
8.3. <i>Condizioni legate alla funzione Sostenibilità.....</i>	<i>19</i>
8.4. <i>Metafore sul ruolo che la funzione Sostenibilità gioca nella progettazione organizzativa.....</i>	<i>19</i>
8.5. <i>Caso di studio.....</i>	<i>21</i>
9. Il Manager di Sostenibilità Architetto.....	24
9.1. <i>Caratteristiche dello scenario.....</i>	<i>24</i>
9.2. <i>Condizioni organizzative.....</i>	<i>25</i>
9.3. <i>Condizioni legate alla funzione Sostenibilità.....</i>	<i>25</i>
9.4. <i>Metafore sul ruolo che la funzione Sostenibilità gioca nella progettazione organizzativa.....</i>	<i>26</i>
9.5. <i>Caso di studio.....</i>	<i>26</i>

1. Executive Summary

Le tecnologie digitali e la recente emergenza Covid-19, stanno abilitando, all'interno delle imprese, un radicale redesign dei sistemi di lavoro che può avvenire seguendo due logiche distinte:

- a) da un lato, le tecnologie possono essere incorporate nei processi in una **prospettiva di supporto e potenziamento** del lavoro umano, generando così sistemi di lavoro più coinvolgenti ed appaganti;
- b) dall'altro, le tecnologie possono essere incorporate nei processi in una prospettiva di **sostituzione e impoverimento** del lavoro umano, generando così sistemi di lavoro con minor autonomia e ad elevato rischio di deskilling dei lavoratori.

In questo scenario, la prospettiva della Sostenibilità dovrebbe indurre le organizzazioni a ridisegnare i sistemi di lavoro a favore della prima prospettiva, quella di supporto e potenziamento del lavoro umano. Per questo, è importante che nel processo di riprogettazione organizzativa emerga chiaramente **la voce della famiglia professionale** dei professionisti della **Sostenibilità**.

A tale proposito, la presente ricerca ha come obiettivo quello di:

- c) **qualificare il contributo che la comunità professionale dei Sustainability managers potrebbe fornire**, all'interno dei processi di redesign dei sistemi di lavoro, per fare in modo che la tecnologia sia incorporata in una prospettiva di supporto/potenziamento del lavoro umano;
- d) **riflettere su come creare le condizioni per un intervento più esteso** della comunità di professionisti della Sostenibilità nei processi di redesign organizzativo, a partire da una collaborazione con la comunità professionale che potrebbe essere il principale «alleato»: gli HR manager.

Per rispondere agli obiettivi, la presente **ricerca multi-metodo** comprende:

1. **analisi della letteratura** scientifico-manageriale sul tema;
2. **interviste semi-strutturate in profondità** a professionisti, manager e consulenti di Sostenibilità per la ricostruzione degli approcci dominanti nella famiglia professionale, del ruolo che essa dovrebbe giocare in questi processi, alle competenze ad essa richieste, ai rischi e alle opportunità associate;
3. **focus group** con gli associati del network e i professionisti di Sostenibilità che hanno partecipato attivamente alla ricerca.
4. **studio di caso** di tre aziende del campione per la ricostruzione dell'intervento del Sustainability manager in specifici progetti.

Sulla base delle interviste condotte, sono stati identificati **quattro differenti scenari**, in cui il manager di Sostenibilità è, rispettivamente, Distratto, Ristrutturatore, Capo Cantiere ed Architetto. Gli scenari identificati appartengono ad un **maturity model** che considera il differente livello di coinvolgimento e il tipo di intervento del Sustainability Manager in progetti di ristrutturazione organizzativa guidati da tecnologie digitali. Per **identificare e classificare gli scenari** sono stati

utilizzate delle **etichette** frutto di un parallelismo tra l'intervento del Sustainability manager nei progetti technology-driven e quello di alcune figure professionali del settore edilizio.

Nel primo scenario, il **manager di Sostenibilità Distratto** non interviene in quanto “non è affar suo”. Altre funzioni, in particolare HR e/o Organizzazione hanno la leadership dei progetti e Sostenibilità si occupa prevalentemente di attività legate alla rendicontazione non finanziaria. Nel secondo scenario, invece, il **manager di Sostenibilità Ristrutturatore**, interviene solo a valle della riprogettazione organizzativa, di cui si occupano altre funzioni, per “riparare”, con azioni cosmetiche e compensatorie (e.g. programmi di welfare), eventuali effetti negativi di una riprogettazione che non ha tenuto conto degli obiettivi di Sostenibilità. Nel terzo scenario, il **manager di Sostenibilità Capo Cantiere** interviene durante la riprogettazione negoziando, con le altre funzioni, una soluzione sostenibile, orientata al supporto e potenziamento del lavoro. Infine, nell'ultimo scenario, il **manager di Sostenibilità Architetto** interviene a monte per identificare i rischi e settare gli obiettivi di Sostenibilità e a valle, dopo la progettazione, per verificare che la soluzione adottata abbia effettivamente tenuto conto della cornice valoriale precedentemente definita.

L'evoluzione da uno scenario a quello più maturo è possibile, ma vincolata dalla presenza di alcune **condizioni organizzative**, posizionamento organizzativo della funzione Sostenibilità, rapporti con le altre funzioni e sensibilità ai vertici organizzativi rispetto ai temi di Sostenibilità e alcune **condizioni specifiche legate alla funzione** tra cui, in particolare, la percezione del Sustainability Manager del tema “nuove tecnologie e impatti sul lavoro” come strategicamente rilevante. L'assenza di una o più delle seguenti risorse impedisce al Sustainability Manager di evolvere verso scenari più maturi. Infine, il **ruolo del network di professionisti di Sostenibilità** è stato identificato dagli intervistati come cruciale nel promuovere la cultura della Sostenibilità, incrementare la consapevolezza delle aree di competenza del Sustainability Manager, mettere in luce i benefici di un suo intervento, e condividere, all'interno della comunità professionale di Sostenibilità, le *best practice* diffuse sia livello nazionale sia internazionale.

Gli scenari presentati offrono un interessante **opportunità per la comunità di Sostenibilità** per riflettere sia individualmente che collettivamente sul proprio ruolo all'interno di un tema che sarà sempre più importante nei prossimi anni, cioè la revisione dei sistemi organizzativi e del lavoro. Nello specifico, esistono due importanti implicazioni dei risultati di questa ricerca. Primo, il modello di maturità qui proposto offre la possibilità di **riflettere sul ruolo assunto** nei diversi progetti di ristrutturazione organizzativa. Infatti, il **Sustainability manager può identificarsi** in uno dei quattro scenari, analizzare le condizioni organizzative e quelle legate alla sua funzione presenti nel proprio contesto aziendale, ma soprattutto **riflettere sulle risorse attivabili per facilitare l'evoluzione** verso uno scenario più maturo. Secondo, il modello qui proposto potrebbe invece stimolare una ampia **riflessione sulle potenzialità del contributo e sulle competenze necessarie** a chi si occupa di Sostenibilità, non solo in quei progetti tipicamente di appannaggio della funzione, ma anche rispetto a temi, come l'introduzione di nuove tecnologie, che hanno importanti ripercussioni sulla Sostenibilità sociale, soprattutto se si considera il punto di vista dei lavoratori. Questa seconda implicazione apre spazi nuovi di lavoro anche per il CSR Manager Network, che potrebbe farsi pivot di questa riflessione.

2. Il contesto di ricerca

2.1. Tecnologie digitali e il redesign organizzativo

Le nuove tecnologie digitali o anche dette tecnologie 4.0. (e.g. AI, robot, Internet Of Things) costituiscono le pietre miliari di un fenomeno sempre più diffuso e pervasivo che prende il nome di Industria 4.0. Queste nuove tecnologie, soprattutto in uno **scenario post-pandemico**, diventano sempre più centrali nei processi di trasformazione digitale dei luoghi di lavoro. Dalla loro diffusione nei contesti organizzativi le tecnologie emergenti, come l'intelligenza artificiale, la data analytics, la robotica, stanno sempre più **rimodellando l'azione e l'interazione umana** ponendo nuove e significative sfide alle scienze organizzative (Bailey et al., 2019¹).

La **letteratura scientifica**, che si concentra nello studio degli impatti di queste nuove tecnologie, si caratterizza per essere **polarizzata** attorno a due differenti visioni: quella **ottimista** e quella **pessimista**. Da un lato, i promotori di una visione ottimista, ritengono che le tecnologie 4.0 siano introdotte nelle organizzazioni in una **logica di supporto e potenziamento della performance umana** poiché garantiscono una migliore qualità dei servizi/prodotti e sostituiscono solo quella porzione di attività di lavoro più pericolose per gli operatori umani, ad alto rischio ed altamente ripetitive (cfr. Parker & Grote, 2020²). Dall'altro lato però, le tecnologie 4.0 e specialmente le pratiche di lavoro che esse abilitano, sono associate a diverse categorie di rischi, primo fra tutti il **rischio di sostituzione ed erosione del contributo umano**, trattandosi di tecnologie che hanno le potenzialità per superare la performance umana. Una seconda categoria di rischi, stressati dai promotori dell'approccio pessimista, è quella associata agli **impatti psicologici** delle nuove tecnologie sul **benessere e la performance** dei lavoratori (Brynjolfsson, Mitchell & Rock, 2018³; Huang & Rust, 2018⁴). Tuttavia, entrambe le visioni sono permeate da un forte **determinismo tecnologico** in quanto si sviluppano attorno all'idea che sia la sola tecnologia a determinare certi outcome, escludendo così la possibilità che, **il modo in cui la tecnologia viene introdotta** nelle organizzazioni e i differenti processi di ridisegno dei sistemi di lavoro, possano giocare un ruolo chiave nel mitigare alcuni dei principali rischi identificati e nel determinare esiti diversi del processo di implementazione.

Considerando i processi di ridisegno organizzativo sollecitati dall'introduzione di tecnologie 4.0 è possibile riconoscere **due diverse logiche** che orientano il modo con cui le tecnologie vengono incorporate nei processi di lavoro. Una prima logica è **quella di supporto e potenziamento** del lavoro umano, secondo la quale l'introduzione di tecnologia viene supportata da interventi di riprogettazione organizzativa che possano favorire sistemi di lavoro più coinvolgenti ed appaganti per i lavoratori. La seconda logica, invece, si basa su di una **prospettiva di impoverimento e sostituzione** del lavoro umano. In questa prospettiva, il redesign organizzativo porta alla creazione di sistemi di lavoro caratterizzati da minore autonomia e un progressivo deskilling degli operatori umani con conseguenti impatti negativi su benessere e performance dei lavoratori.

2.2. Il ruolo della Sostenibilità

Il concetto di **Sostenibilità d'impresa** nasce originariamente in una prospettiva intergenerazionale, con l'idea cioè che l'impresa dovesse garantire uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza però compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri.

A partire dagli anni '90, si sviluppa il concetto di Responsabilità Sociale e si adotta una **prospettiva** alla sostenibilità **intragenerazionale**. La Responsabilità Sociale o **Corporate Social Responsibility** (CSR) implica infatti una volontaria attenzione delle imprese alle vaste esigenze sociali ed ecologiche della comunità sociale di riferimento e dei principali stakeholder che chiedono all'impresa di fare la cosa giusta. La Responsabilità Sociale si concretizza dunque in una serie di azioni che consentono di raggiungere gli obiettivi di Sostenibilità economica, sociale e ambientale. Essa, inoltre, informa alcuni dei **Sustainable Development Goals**, definiti dalle Nazioni Unite, come ad esempio l'obiettivo di riduzione delle disuguaglianze di genere (goal 5), quello di garantire la qualità dell'istruzione nella propria comunità (goal 4) o ancora l'obiettivo di **promuovere condizioni di lavoro dignitose** (goal 8). La **Responsabilità Sociale** informa anche alcune strutture di rendicontazione non finanziaria, come ad esempio alcuni indicatori GRI standards, come il GRI 401 sull'occupazione, il GRI 403 salute e sicurezza sul lavoro e il GRI 413 rapporto con le comunità locali.

La rilevanza del tema nuove tecnologie e del lavoro che cambia, soprattutto nello scenario post-pandemico, rende necessaria una riflessione rispetto alle strategie organizzative attivabili per la mitigazione dei rischi e degli impatti, in termini di Sostenibilità sociale, di nuove configurazioni organizzative. In particolare, il dibattito attorno al possibile **contributo della Sostenibilità** diventa sempre più centrale. Alla luce infatti dei numerosi cambiamenti organizzativi che le organizzazioni di oggi si trovano a dover affrontare (si consideri ad esempio il lavoro da remoto nel periodo pandemico) **la voce di questa famiglia professionale** diventa cruciale nei processi di ridisegno e riprogettazione organizzativa sollecitati da tecnologie, in quanto **dispone di specifiche competenze per poter intervenire** anticipando i rischi di sostenibilità sociale di una prospettiva di impoverimento e sostituzione e **favorendo**, al contrario, **una riprogettazione** dei sistemi di lavoro che segua una logica di **supporto e potenziamento** del lavoro umano. Se si lasciasse, infatti, ai soli manager o tecnologi la gestione di progetti di cambiamento organizzativo guidati da nuove tecnologie, il rischio che si prediligesse, mossi da obiettivi di efficienza e produttività, la seconda logica, quella di sostituzione e impoverimento del lavoro, potrebbe aumentare notevolmente.

3. Obiettivi specifici della ricerca

La presente ricerca si è posta come principale obiettivo quello di **qualificare e riflettere sul ruolo che la comunità professionale di Sostenibilità gioca o potrebbe giocare nella riprogettazione** di sistemi di lavoro **abilitata dalle tecnologie digitali**.

A tale proposito è stata realizzata una **ricerca empirica multi-metodo**, tra Ottobre 2020 e Aprile 2021, che ha richiesto l'impiego di diversi strumenti di raccolta dei dati. In particolare, sono stati realizzate/i:

1. **Interviste semi-strutturate** in profondità a ventuno professionisti, manager e consulenti di Sostenibilità per la ricostruzione del ruolo che la funzione Sostenibilità dovrebbe giocare nei processi di redesign organizzativo guidati da nuove tecnologie, delle competenze ad essa richieste, dei rischi e delle opportunità connesse al suo intervento e per la ricostruzione degli approcci dominanti di intervento nella più ampia famiglia professionale;
2. Un **focus group** con gli associati del CSR Manager Network al fine di presentare preliminarmente i risultati della prima fase di ricerca e testare la consistenza dei risultati emersi dall'analisi tematica delle interviste;
3. **Studio di caso** di tre imprese che hanno investito in tecnologie digitali ridisegnando i loro sistemi di lavoro, per la ricostruzione degli approcci adottati e del ruolo operato dallo staff di Sostenibilità in questi processi.

4. Nota metodologica

La **raccolta dei dati** si è articolata in **tre fasi**. Nella **prima fase**, tra Dicembre 2020 e Aprile 2021, sono state condotte **21 interviste semi-strutturate**, online e della durata media di 60 minuti, con Sustainability Manager e professionisti di Sostenibilità identificati tramite:

- 1) un iniziale **raccolta di adesioni** tramite e-mail a tutti gli associati del CSR Manager Network
- 2) una successiva **identificazione** di aziende del network che rappresentassero **esperienze utili** e significative per la creazione di un campione rappresentativo e bilanciato in termini di settori / dimensione aziendale / genere / esperienza e ruolo professionale ricoperto dall'intervistato.

Le interviste sono state realizzate a partire da una **traccia esplorativa** rispetto alle seguenti aree di interesse:

1. il Sustainability manager e il contesto organizzativo;
2. il Sustainability manager negli interventi di revisione del lavoro technology-driven;
3. il possibile contributo del Sustainability manager;
4. ostacoli, strategie e risorse;
5. il ruolo del CSR network;
6. feedback e conclusione.

La **seconda fase** di ricerca, che si è svolta tra Marzo e Aprile 2021, ha previsto la realizzazione di un **focus group online** ed ha coinvolto **40 associati** del CSR Manager Network. Gli associati sono stati invitati tramite e-mail a partecipare al focus group i cui **obiettivi principali** sono stati quello di: i) **presentare preliminarmente i risultati** della prima fase di ricerca, ii) **testare la consistenza** dei risultati attraverso domande stimolo per comprendere in maniera più approfondita il punto di vista della comunità professionale della Sostenibilità e iii) condividere ed **esplorare ulteriormente** alcuni temi emersi nelle interviste. In seguito alla presentazione dei risultati di ricerca da parte dei ricercatori e alla condivisione degli obiettivi del focus group, sono state utilizzate alcune **domande stimolo** per sollecitare il confronto con i partecipanti ai quali è stato chiesto di riflettere, in base alla propria esperienza, su **quali** fossero le **implicazioni degli scenari** presentati, se gli scenari identificati fossero utili per immaginare un **percorso della Sostenibilità verso forme più evolute**, se ci fossero **ulteriori aree di interesse** non coperte dai risultati condivisi e, infine, di immaginare con quali **altre figure professionali** potrebbe essere utile effettuare una **riflessione congiunta** su questi temi.

Infine, la **terza fase** di raccolta dei dati, condotta tra Aprile e Maggio 2021, ha previsto la realizzazione di **tre casi di studio** selezionati dal campione di aziende partecipanti alla ricerca, che si sono contraddistinte per il diverso contributo che l'unità Sostenibilità ha portato nei processi di riprogettazione organizzativa e ridisegno dei sistemi di lavoro guidati da tecnologia. Per la realizzazione dei casi di studio sono state effettuate delle **ulteriori interviste in profondità**, online e della durata di 30 minuti, con i responsabili della funzione Sostenibilità con l'obiettivo di **ricostruire**, più nel dettaglio, il loro **intervento in uno specifico progetto di redesign organizzativo** guidato dall'implementazione di nuove tecnologie.

Il ruolo degli intervistati e una descrizione delle aziende del campione sono riportati nella **Tabella 1**.

Tabella 1 - Descrizione del Campione

Azienda	Settore di appartenenza	Dimensione	Ruolo dell'intervistato/a
1	Macchinari industriali	Grande	Head of Sustainable Development Initiative
2	Settore automobilistico/pneumatici	Grande	Chief Sustainability & Risk Governance Officer
3	Editoria	Grande	Responsabile CSR
4	Tecnologie mediche	Grande	Country CSR & Patient Engagement
5	Bonifica ambientale	Grande	Responsabile sostenibilità
6	Accessori e moda	Grande	Direttore sostenibilità & innovazioni di prodotto
7	Gestione servizio idrico	Grande	Direttore relazioni esterne & CSR
8	Distribuzione gas naturale	Grande	Responsabile CSR
9	Finanza	Grande	Responsabile CSR
10	Siderurgia, lavorazioni meccaniche e acciaio	Grande	CSR manager e responsabile per la comunicazione e le relazioni esterne
11	Informatica e servizi	Grande	Responsabile CSR
12	Corrispondenza e logistica nei servizi finanziari e assicurativi	Grande	Responsabile RSI/Governo rischi di gruppo/Corporate Affairs
13	Assicurativo, finanziario e immobiliare	Grande	Head of sustainability & Stakeholder management
14	Farmaceutico	Grande	Corporate social responsibility program manager
15	Alimenti e bevande	Grande	Sustainability reporting and X Foundation manager
16	Grande distribuzione organizzata	Grande	Head of CSR office
17	Centri di ricerca	Piccola	Responsabile centro studi X
18	Linee aeree/aviazione	Grande	Responsabile CSR
19	Moda	Grande	Chief Sustainability in direct purchasing strategy coordinator
20	Trasporti	Grande	Dirigente responsabile funzione CSR
21	Servizi infrastrutturali	Media	Responsabile sviluppo cooperativo

5. La struttura dei risultati

Per una **corretta lettura dei risultati** della ricerca è necessario tenere a mente **due premesse**:

- a) il focus di questa ricerca è il ruolo dei professionisti di Sostenibilità nei progetti di ristrutturazione organizzativa **legati dall'introduzione di nuove tecnologie** e non il ruolo assunto dai Responsabili di Sostenibilità in tutti i progetti in cui normalmente Sostenibilità viene coinvolta. È possibile quindi che, alcuni lettori, possano **identificarsi in più di uno dei cluster** identificati se considerano il ruolo ricoperto in diversi progetti.
- b) la collocazione in uno o l'altro dei diversi scenari dipende dalla **presenza di alcune condizioni organizzative e specifiche** della funzione Sostenibilità, senza le quali non è possibile immaginare un'evoluzione verso scenari più maturi.

L'analisi tematica delle interviste realizzate ai professionisti e manager di Sostenibilità ha consentito lo sviluppo di un **maturity model** che si costituisce di **quattro differenti scenari** che rappresentano il diverso grado di coinvolgimento e la tipologia di intervento del Sustainability Manager in progetti technology-driven. A partire da un primo scenario in cui il Sustainability Manager non interviene, si evolve verso scenari più maturi, in cui vi sono condizioni organizzative e condizioni legate alla funzione Sostenibilità, che favoriscono e promuovono un maggiore coinvolgimento del Sustainability Manager che assume, in maniera metaforica, rispettivamente il ruolo di **Ristrutturatore, Capo Cantiere e Architetto**. I quattro scenari identificati si differenziano per la presenza di alcune **caratteristiche tipiche dello scenario** che fanno riferimento a che **cosa fa** il Sustainability Manager nella progettazione organizzativa, **quando interviene, quali sono gli outcome** del suo intervento, i **limiti** dello scenario e il **tipo di progetti** di cambiamento organizzativo in cui più frequentemente il Sustainability Manager interviene. Oltre alle caratteristiche tipiche dello scenario, sono state identificate alcune **condizioni organizzative** che sono **necessarie**, per favorire l'intervento del Sustainability Manager in ognuno degli scenari. Tra le condizioni organizzative troviamo il **posizionamento organizzativo** della funzione Sostenibilità, il **ruolo della funzione** più in generale nel contesto organizzativo, i **rapporti con le altre funzioni** (e.g. HR, Organizzazione, Finance) nella riprogettazione organizzativa e, infine, la percezione di quanto i **vertici organizzativi** siano **sensibili** e percepiscano come rilevante, in termini strategici, il tema del lavoro che cambia e impatti di nuove tecnologie sul benessere dei lavoratori.

In aggiunta alle condizioni organizzative, esistono inoltre delle **condizioni legate alla funzione Sostenibilità** e, più nello specifico, di chi, all'interno della funzione, ricopre il ruolo di responsabile di Sostenibilità. Queste condizioni più specifiche, insieme alle condizioni organizzative, sono **abilitanti rispetto all'intervento** e il coinvolgimento di Sostenibilità in questi progetti. Tra le condizioni legate alla funzione un primo elemento riguarda la **percezione del Sustainability Manager del tema lavoro che cambia e** impatti di nuove tecnologie sul benessere dei lavoratori come **rilevante** ai fini strategici. Abbiamo già visto che, una delle condizioni organizzative necessarie per l'intervento, è la percezione che ci sia sensibilità ai vertici organizzativi rispetto al tema impatti delle nuove tecnologie sui lavoratori. Questa stessa sensibilità, tuttavia, deve essere condivisa dal Sustainability Manager, che per poter intervenire, deve percepire come strategicamente rilevante il

tema per favorire un'implementazione di tecnologie a supporto del benessere dei lavoratori evitando che, al contrario, si prediliga una logica di impoverimento delle condizioni di lavoro.

Altre condizioni legate alla funzione Sostenibilità sono: **il ruolo assunto nella gestione dei rischi** di Sostenibilità, le competenze che il Sustainability Manager deve avere o sviluppare per poter intervenire nella progettazione organizzativa e infine, alcune **risorse organizzative, come ad esempio** la collaborazione inter-funzionale o la presenza di un network informale basato sulla condivisione di valori di Sostenibilità. Una descrizione generale del maturity model è presentata schematicamente nella **Tabella 2**.

Tabella 2 - Descrizione del maturity model

<p>Caratteristiche scenario</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Cosa fa nella progettazione organizzativa ● Quando interviene nella progettazione organizzativa ● Outcome dell'intervento nella progettazione ● Limiti dello scenario ● Progetti di cambiamento organizzativo in cui interviene
<p>Condizioni organizzative</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Posizionamento organizzativo della funzione ● Ruolo nel contesto organizzativo e rapporti con le altre funzioni ● Percezione di quanto tema lavoro che cambia e impatti della tecnologia abbia rilevanza strategica per il top management
<p>Condizioni legate alla funzione Sostenibilità</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Percezione di quanto tema lavoro che cambia e impatti della tecnologia abbia rilevanza strategica per la Sostenibilità ● Ruolo assunto nella gestione dei rischi di sostenibilità ● Competenze richieste dall'intervento nella progettazione organizzativa ● Risorse attivabili per l'evoluzione dello scenario

6. Il Manager di Sostenibilità Distratto

[Quindi, diciamo che da quel punto di vista, io ho ben poco da dirvi... Proprio perché, nel nostro percorso non si è ancora saldata questa distanza tra la visione strategica di gestione e di business, e che però tenga presente anche di quelle che sono le istanze, le caratteristiche della CSR.]

6.1. Caratteristiche dello scenario

Nel primo scenario il manager di Sostenibilità **non interviene** nella progettazione organizzativa perché si occupa di altro e per questo viene definito Distratto. Il manager di Sostenibilità Distratto non percepisce le tematiche relative alla progettazione organizzativa come di sua competenza, ma si concentra principalmente su **tematiche di rendicontazione** (Tabella 3).

6.2. Condizioni organizzative

Analizzando le condizioni organizzative tipiche di questo scenario, notiamo come la **collocazione organizzativa** della funzione Sostenibilità sia **varia all'interno dell'organizzazione**. Sostenibilità si colloca, frequentemente, **all'interno di altre funzioni**, come ad esempio Finance, Comunicazione oppure Relazioni Esterne.

In questo scenario, **Sostenibilità non gioca alcun ruolo** in quanto la gestione dei progetti di redesign organizzativo legati all'introduzione di tecnologia è, generalmente, appannaggio di altre funzioni, prime fra tutte HR e/o Organizzazione, che **si occupano in toto** della progettazione organizzativa e dei sistemi di lavoro.

Un secondo aspetto organizzativo che limita le possibilità di intervento del Sustainability Manager è legato alla percezione di quanto i vertici organizzativi siano sensibili al tema "tecnologia e lavoro che cambia". In questo scenario, infatti, il top management **non dimostra di essere particolarmente sensibile** rispetto agli impatti sul benessere e performance dei lavoratori dell'introduzione di nuove tecnologie. Di conseguenza, anche in presenza di pressioni o stimoli esterni verso configurazioni più sostenibili, **il top management non favorisce** lo sviluppo di condizioni organizzative che stimolino e supportino **il coinvolgimento di Sostenibilità** fin dai primi momenti di riprogettazione.

6.3. Condizioni legate alla funzione Sostenibilità

Il ruolo che il manager di Sostenibilità assume nella riprogettazione organizzativa dipende inoltre anche da quanto egli stesso percepisca come strategicamente rilevante il tema degli impatti delle nuove tecnologie sui lavoratori. In questo scenario, il Sustainability Manager Distratto **non percepisce questo tema come rilevante** e di conseguenza fatica a immaginare un suo contributo, nel favorire l'adozione di configurazioni di lavoro più sostenibili e **non gioca alcun ruolo attivo** in questi processi.

Il **focus principale** delle sue attività è su **tematiche di rendicontazione non finanziaria**, come, ad esempio, la redazione del bilancio di Sostenibilità, che molto spesso non tiene conto dei rischi sociali connessi alla riprogettazione organizzativa in una logica di impoverimento del lavoro. Difficilmente,

infatti, è possibile trovare in un bilancio di Sostenibilità indicatori legati agli impatti dell'isolamento sociale connesso alle attività di lavoro da remoto. Tra le altre attività di cui il Sustainability Manager Distratto si occupa troviamo la **promozione di buone prassi** attinenti a diversi aspetti della gestione all'interno dell'azienda, oppure promuove la partecipazione della propria organizzazione ai principali indici che classificano le aziende tenendo conto di aspetti economici, ambientali e sociali (e.g. Dow Jones Sustainability Index). Considerando la tipologia di attività di cui si occupa, le **competenze tipiche richieste** a chi si colloca in questo scenario sono prevalentemente quelle legate alla **rendicontazione non finanziaria**. Alla luce del ruolo che il manager di Sostenibilità gioca in questo scenario, **non vengono individuate eventuali risorse** che possono essere attivate per far sì che il Sustainability Manager assuma un ruolo più centrale e strategico negli interventi di progettazione organizzativa.

Tabella 3 - Descrizione Scenario 1

Caratteristiche scenario	Cosa fa nella progettazione organizzativa	Non interviene perché non è "affar suo"
	Quando interviene nella progettazione organizzativa	Mai
	Outcome dell'intervento nella progettazione	Nessuno
	Limiti dello scenario	Focus sulla sola rendicontazione che spesso non include tematiche di progettazione organizzativa
	Progetti di cambiamento organizzativo in cui interviene	Nessuno
Condizioni organizzative	Posizionamento organizzativo della funzione	Posizionamento vario nell'organizzazione
	Ruolo nel contesto organizzativo e rapporti con le altre funzioni	HR/Organizzazione e altre funzioni si occupano in toto della progettazione organizzativa. Sostenibilità non interviene
	Sensibilità ai vertici organizzativi rispetto al tema	Nulla , anche in presenza di spinte esterne
Condizioni legate alla funzione Sostenibilità	Percezione di quanto tema abbia rilevanza strategica per la Sostenibilità	Nulla , anche in presenza di spinte esterne
	Ruolo assunto nella gestione dei rischi di sostenibilità	Nessun ruolo
	Competenze richieste dall'intervento nella progettazione organizzativa	Nessuna per l'intervento, salvo le competenze tecniche e di rendicontazione
	Risorse attivabili nell'intervento per l'evoluzione dello scenario	Nessuna per la soluzione di problemi

7. Il Manager di Sostenibilità Ristrutturatore

[Il fatto che a volte non abbiamo voce in capitolo, rende sempre molto più difficile ex post portare avanti dei progetti che suggeriscano questa convergenza, tra, diciamo, i due obiettivi.]

[Ecco a me, ribadisco, come CSR manager non è neanche venuto per l'anticamera del cervello che uno potesse farsi male alla schiena e stare scomodo a casa sua]

[Però, come dire, è chiaro che non siamo, e questo è un elemento di criticità grossa secondo me, non siamo stati coinvolti sul processo del digital working place]

7.1. Caratteristiche dello scenario

Il manager di Sostenibilità Ristrutturatore **non interviene direttamente** nella progettazione organizzativa, ma **a valle di questi processi**, è chiamato **a mitigare a posteriori** quelli che sono gli eventuali impatti negativi di una riprogettazione poco sostenibile dal punto di vista del lavoro umano. Infatti, quando i processi di progettazione organizzativa non hanno tenuto fin dall'inizio degli obiettivi di sostenibilità, il Ristrutturatore è costretto a mettere in campo **azioni cosmetiche** (e.g. window-dressing) e/o **compensatorie** per limitare l'insorgere di ulteriori impatti negativi, tra cui, ad esempio quelli reputazionali. Un esempio delle risorse attivabili a posteriori dal Ristrutturatore sono i **programmi di welfare** o l'introduzione di uno **sportello psicologico** per i lavoratori, o ancora la promozione di iniziative a favore del tema **diversity and inclusion**, piuttosto che la promozione di **percorsi di formazione e coaching** per supportare i lavoratori nello sviluppo di **competenze digitali** per l'utilizzo della tecnologia o di strategie di boundary management per garantire una migliore gestione del confine tra lo spazio di vita personale e professionale, fondamentale nel periodo pandemico.

I progetti di cambiamento organizzativo in cui la funzione Sostenibilità è chiamata ad intervenire sono prevalentemente **progetti di carattere formale**, ovvero quelli generalmente promossi dall'alto e di cui si ha più visibilità all'interno dell'organizzazione. Non essendo Sostenibilità coinvolta sin dall'inizio nelle prime fasi di progettazione, raramente il Ristrutturatore ha visibilità su progetti o microprogetti locali.

Il **principale limite** di questo scenario è legato al fatto che spesso il manager di Sostenibilità viene chiamato ad intervenire **quando è ormai troppo tardi**. A valle della progettazione organizzativa, inoltre, è più **difficile mettere in atto strategie di compensazione** e questo fa sì che, l'intervento del Ristrutturatore si limiti esclusivamente ad azioni cosmetiche che aumentano la percezione del manager di Sostenibilità di appartenere a una funzione relegata ad attività marginali e di facciata.

7.2. Condizioni organizzative

A livello organizzativo **la funzione Sostenibilità si trova** spesso **all'interno della funzione HR e/o Organizzazione** che si occupano in toto della gestione dei progetti di riprogettazione organizzativa e interpellano Sostenibilità se necessario.

Un'altra condizione organizzativa, che caratterizza questo scenario, riguarda una **scarsa sensibilità a livello apicale** rispetto al tema del lavoro che cambia e impatti delle tecnologie sul benessere dei lavoratori. I vertici organizzativi, infatti, percepiscono questo tema come **poco rilevante a livello strategico** e non creano le condizioni affinché il Sustainability Manager possa essere coinvolto fin dall'inizio, ma promuovono una cultura che vede l'intervento di Sostenibilità a mitigazione di eventuali situazioni critiche.

7.3. Condizioni legate alla funzione Sostenibilità

Il ruolo che il Sustainability Manager assume, tuttavia, è legato anche al fatto che dimostra una **bassa sensibilità** rispetto al tema degli impatti di nuove tecnologie sul benessere dei lavoratori. In questo scenario, infatti, Sostenibilità, così come il top management, attribuisce a queste tematiche **poca rilevanza strategica** e, anche laddove ci siano le condizioni organizzative per poter intervenire (e.g. posizione organizzativa a diretto riporto del CEO), il Sustainability Manager non interviene perché **percepisce poco rilevante sia il tema che il suo potenziale contributo**. Il Ristrutturatore, infatti, si concentra su altri temi e percepisce quindi di non avere sufficienti risorse (e.g. tempo) per potersi occupare anche di questi progetti.

Alla luce della tipologia di intervento richiesto, le competenze più utili al Ristrutturatore sono quelle di **problem-solving** che facilitano un intervento tempestivo e risolutivo anche se le **competenze tecniche** sono altrettanto importanti in questo scenario.

Le **risorse attivabili** affinché il Ristrutturatore possa evolvere verso scenari più maturi **sono varie**. Una prima risorsa fondamentale è la creazione di una **collaborazione inter-funzionale** che faciliti il confronto tra diverse funzioni rispetto a tematiche di Sostenibilità. Un secondo elemento è la partecipazione di Sostenibilità a **gruppi multifunzionali** per la condivisione di diverse prospettive e punti di vista. Altrettanto importanti sono la presenza, all'interno dell'organizzazione, di un **network informale** che supporti l'avanzamento di iniziative di Sostenibilità all'interno delle diverse funzioni e la promozione di attività organizzative che favoriscano un **maggiore engagement** e **sensibilizzazione degli stakeholder interni** rispetto a questi temi.

7.4. Metafore sul ruolo che la funzione Sostenibilità gioca nella progettazione organizzativa

“Se dovesse effettuare un parallelismo tra la sua azienda e il mondo animale, quale animale sarebbe la funzione Sostenibilità e perché?”

Elefante: è noto per non essere il re della foresta, ma è dotato di saggezza, forza e pazienza. Quando interviene, l'elefante, seppur non dotato di particolare rapidità nei movimenti, lascia il segno e il suo intervento, in virtù della sua forza, è, quasi sempre, risolutivo.

“Se dovesse metaforicamente considerare la sua azienda come una cassetta degli attrezzi pronta ad essere utilizzata in un intervento di ristrutturazione, quale strumento/attrezzo della cassetta pensa che sarebbe la funzione Sostenibilità?”

Martello: perché è uno strumento che forza e viene utilizzato troppo tardi negli interventi, come, ad esempio, per raddrizzare delle cose messe storte.

7.5. Caso di Studio

Il Sustainability Manager ricopre il ruolo di Head of Sustainability e Stakeholder Manager e si colloca nella holding aziendale a diretto riporto del Presidente. **Il Sustainability Manager, nonostante occupi una posizione strategica nell'organizzazione, interviene solo a valle** della riprogettazione organizzativa per “raddrizzare” eventuali elementi non in linea con i principi di Sostenibilità.

Le attività di cui generalmente si occupa sono varie e sono principalmente legate alla **pianificazione strategica per la rendicontazione integrata**, la redazione del reporting integrato e del bilancio di sostenibilità, sviluppo e innovazione e all'ideazione di nuovi strumenti di **welfare aziendale** che è un elemento centrale e molto strutturato nell'organizzazione. Un esempio sono le **attività di formazione** per lo sviluppo nei lavoratori di competenze utili, in periodo COVID-19, alla gestione del lavoro a distanza.

Nonostante ci siano le condizioni organizzative per intervenire, vista la pervasività di Sostenibilità nel panorama organizzativo e la posizione strategica a diretto riporto dei vertici organizzativi, un tema su cui **Sostenibilità non viene coinvolta** è quello della trasformazione digitale del contesto di lavoro. Un primo elemento che ostacola l'intervento è legato al fatto che, il **Sustainability Manager percepisce questo tema come poco rilevante dal punto di vista strategico** e non prioritario rispetto alle altre attività di cui si occupa. Di conseguenza, anche se potrebbe chiedere di essere coinvolto in questi progetti, non lo fa perché percepisce di non avere le risorse necessarie (e.g. tempo, risorse umane) per potersi occupare di tutto. In questo contesto, l'eccessiva pervasività della funzione diventa quindi un ostacolo all'intervento, soprattutto se associata a una scarsa percezione di questi temi come strategicamente rilevanti. Un ulteriore aspetto che condiziona il non intervento, riguarda la percezione dei rischi di sostenibilità sociale connessi all'implementazione di nuove tecnologie. **Il Sustainability Manager non percepisce** quali possano essere **i rischi di un'implementazione che segua una logica di impoverimento** delle condizioni di lavoro, pertanto non prefigura i benefici di un suo potenziale intervento.

La gestione dei progetti di redesign organizzativo guidati dall'implementazione di tecnologie digitali è **affidata ad Organizzazione** che governa il processo, insieme ad HR, con la quale condivide obiettivi di produttività ed efficienza.

Tabella 4 - Descrizione Scenario 2

Caratteristiche scenario	Cosa fa nella progettazione organizzativa	Solo dopo la progettazione, in cui non interviene, “cura” gli effetti negativi sul lavoro
	Quando interviene nella progettazione organizzativa	Solo a valle
	Outcome dell’intervento nella progettazione	A posteriori , introduce risorse “a compensazione” di progettazione organizzativa orientata alla sostituzione/impoverimento
	Limiti dello scenario	A volte è troppo tardi per intervenire o si limita a fare “window-dressing”
	Progetti di cambiamento organizzativo in cui interviene	Solo formali
Condizioni organizzative	Posizionamento organizzativo della funzione	Sostenibilità è dentro HR/Organizzazione e si occupa principalmente di welfare
	Ruolo nel contesto organizzativo e rapporti con le altre funzioni	HR/Organizzazione si occupa della progettazione organizzativa, Sostenibilità interviene solo se interpellata per “aggiustare” eventuali effetti negativi (soprattutto sulle persone – sostenibilità sociale)
	Sensibilità ai vertici organizzativi rispetto al tema	In assenza di spinte esterne, bassa - l’importante è gestire impatti critici
Condizioni legate alla funzione Sostenibilità	Percezione di quanto tema abbia rilevanza strategica per la Sostenibilità	In assenza di spinte esterne, bassa - l’importante è gestire impatti critici
	Ruolo assunto nella gestione dei rischi di sostenibilità	Quando i rischi si manifestano interviene per mitigarli
	Competenze richieste dall’intervento nella progettazione organizzativa	Le competenze tecniche e di problem-solving prevalgono su quelle umane, relazionali e comunicative
	Risorse attivabili nell’intervento per l’evoluzione dello scenario	<ul style="list-style-type: none"> ● Collaborazione inter-funzionale ● Partecipazione a gruppi multifunzionali per la soluzione di problemi ● Presenza di un Network solo informale ● Engagement interno

8. Il Manager di Sostenibilità Capo Cantiere

[È come se io fossi un po' una vedetta che individua le possibilità che ci sono di efficienza, di miglioramento, in sostanza, per poi segnalarle a diverse funzioni...]

[...ci abbiamo pensato, gliel'abbiamo proposto... anche un ruolo di, da un lato far emergere, dall'altro stimolare... allora fare challenge, fare tante domande, cercare di andare a fondo, scavare, per vedere. In questo caso è stato così. Abbiamo visto che c'era questa potenzialità, allora abbiamo cercato di capire che cosa fosse. Allora, poi con l'HR ci abbiamo pensato e via di seguito, poi è emerso.]

8.1. Caratteristiche dello scenario

Il Sustainability Manager Capo Cantiere, a differenza del Ristrutturatore, interviene **durante** i progetti di redesign organizzativo. Il Capo Cantiere assume il ruolo di **negoziatore** all'interno di questi processi, in quanto è ingaggiato in una incessante e costante attività di negoziazione degli obiettivi del suo intervento con le altre funzioni coinvolte, specialmente con coloro che hanno la leadership dei progetti. Inoltre, il Capo Cantiere ha un principale obiettivo che porta al tavolo della negoziazione: quello di **favorire l'adozione di soluzioni organizzative orientate al potenziamento e al supporto del lavoro umano** ed evitare che, mossi dai soli obiettivi di efficienza, si adottino soluzioni organizzative in una logica di impoverimento e sostituzione del lavoro umano. Per farlo, spesso propone alle controparti esempi di best practice che si sono rivelate efficaci altrove.

Il Capo Cantiere, durante i progetti di redesign organizzativo, **intercetta e segnala alle altre funzioni eventuali obiettivi di Sostenibilità** che non sono stati presi in considerazione per fare in modo che vengano integrati a quelli delle altre funzioni. Rispetto alla natura dei progetti su cui il Capo Cantiere interviene si tratta principalmente di **progetti di carattere formale**. Tuttavia, a differenza del Ristrutturatore, se l'esito della negoziazione è positivo, ha possibilità di intervenire anche nei progetti di carattere informale.

Il principale limite di questo secondo scenario è legato alla **scarsità di risorse** di cui il Capo Cantiere dispone, visto che il suo coinvolgimento dipende dalla sua capacità di **intercettare continuamente potenziali opportunità** e, una volta identificate, di avviare un lungo, e a volte faticoso, processo di negoziazione. Il Capo Cantiere, infatti, **potrebbe non avere risorse sufficienti**, in termini di tempo e risorse umane, **per poter intervenire in tutti i progetti** che potrebbero beneficiare del suo coinvolgimento e, per questo, è costretto a selezionare i progetti che ritiene più rilevanti.

Due ulteriori limiti configurano questo scenario e sono: da un lato l'**eccessiva dipendenza dal peso politico della funzione Sostenibilità**, che spesso può trovarsi di fronte a veti posti dal middle management e, dall'altro che interviene prevalentemente solo **su progetti di carattere formale**, in quanto più facili da intercettare.

8.2. Condizioni organizzative

La funzione Sostenibilità in questo terzo scenario si colloca più frequentemente **all'interno della Direzione Comunicazione e Relazioni Esterne, oppure Finance** e, nella progettazione

organizzativa collabora principalmente con HR e/o Organizzazione e la funzione IT, tipicamente coinvolta per la gestione della componente tecnologica dei progetti.

A differenza dello scenario precedente, in questo scenario è importante sottolineare come **i vertici organizzativi**, anche in assenza di spinte esterne, **percepiscano come rilevante**, a livello strategico, **il tema** del lavoro che cambia e gli impatti delle tecnologie sul benessere dei lavoratori. Tuttavia, ad essere percepito come rilevante non è il tema di per sé ma i problemi che una gestione non sostenibile potrebbe abilitare. Di conseguenza, il top management crea le condizioni affinché il Sustainability Manager possa negoziare con le altre funzioni il suo intervento e fare in modo che la riprogettazione organizzativa tenga conto anche degli obiettivi di sostenibilità sociale.

8.3. Condizioni legate alla funzione Sostenibilità

Così come negli scenari precedenti, è fondamentale che il **Sustainability Manager** Capo Cantiere percepisca come **strategicamente rilevante il tema** lavoro che cambia e gli impatti delle tecnologie sui lavoratori. Mentre il Ristrutturatore attribuisce scarsa rilevanza al tema e si concentra di più sulla gestione di eventuali impatti critici, in questo scenario, anche in assenza di spinte esterne, **il Capo Cantiere ritiene rilevanti queste tematiche** in quanto abilitano altri problemi.

In questo scenario, le competenze di cui il Capo Cantiere deve disporre sono le competenze **negoziali, relazionali e comunicative**, che prevalgono rispetto a quelle più tecniche (e.g. rendicontazione o redazione del bilancio di sostenibilità).

L'evoluzione verso scenari più maturi è possibile se si favorisce una maggiore **collaborazione inter-funzionale**, la **partecipazione del manager di Sostenibilità a più tavoli decisionali e gruppi di progettazione multifunzionali**, attività che possono progressivamente incoraggiare l'integrazione di obiettivi di Sostenibilità nei vari processi. Altra importante strategia attivabile per evolvere al successivo livello di maturità, è la promozione di iniziative che aumentino **l'engagement degli stakeholder interni** rispetto a questi temi. Un'ultima risorsa è la presenza, nel contesto organizzativo, di un **network informale basato sui valori**, formato cioè da persone appartenenti a diverse funzioni che volontariamente si propongono come *ambassador* per raccogliere le iniziative di Sostenibilità e/o individuare opportunità di intervento di Sostenibilità all'interno delle proprie funzioni.

8.4. Metafore sul ruolo che la funzione Sostenibilità gioca nella progettazione organizzativa

“Se dovesse effettuare un parallelismo tra la sua azienda e il mondo animale, quale animale sarebbe la funzione Sostenibilità e perché?”

Pantera: felino scattante, rapido, vigile ed attento, ma allo stesso tempo affascinante e seducente. Il Capo cantiere, come la pantera, deve intercettare velocemente le opportunità di intervento ed agire in modo rapido convincendo le altre funzioni, anche tramite azioni seduttive, del valore del suo contributo.

Polipo: un animale che possiede più tentacoli ed è in grado così di gestire più situazioni alla volta. All'interno dell'azienda la Sostenibilità può essere vista come un polipo che con i suoi tanti tentacoli cerca di diffondere i propri valori e di negoziare con le varie funzioni il suo intervento avendo cura di essere presente su diversi progetti.

Camaleonte: un animale in grado di cambiare colore in base alle tonalità dell'ambiente circostante. Questa sua naturale capacità di adattamento lo rende perfetto per rappresentare una funzione come Sostenibilità che si trova spesso a doversi adattare ai punti di vista di altre funzioni per poter contribuire.

Formica: un animale che si distingue per essere una lavoratrice instancabile. Tuttavia, il frutto del lavoro di una sola formica è insignificante. Solo lo sforzo e l'impegno condiviso di più formiche rendono possibile il raggiungimento di grandi risultati.

Volpe: nota per essere dotata di notevoli capacità visive e un orientamento a lungo termine, Sostenibilità, come la volpe, riesce a cogliere il valore di considerare gli impatti a lungo termine di determinate scelte sulla Sostenibilità. Come la volpe, il Sustainability Manager deve dotarsi di astuzia per negoziare il suo intervento e i suoi obiettivi con le altre funzioni e veicolare nel modo giusto l'importanza di alcuni temi di Sostenibilità.

“Se dovesse metaforicamente considerare la sua azienda come una cassetta degli attrezzi pronta ad essere utilizzata in un intervento di ristrutturazione, quale strumento/attrezzo della cassetta pensa che sarebbe la funzione Sostenibilità?”

Piede di Porco: uno strumento che viene utilizzato per forzare l'apertura di elementi chiusi ermeticamente. Sostenibilità deve tentare di essere coinvolta in processi organizzativi tipicamente gestiti da altre funzioni e, come il piede di porco, per intervenire, deve forzare e vincere resistente ed opposizioni.

Cacciavite: strumento che si utilizza per avvitare e saldare degli elementi tra loro. Sostenibilità, come il cacciavite, avvita e fissa nel telaio organizzativo i suoi valori per far sì che i processi di redesign organizzativo avvengano sempre di più in ottica sostenibile.

Pinza Pappagallo: nota per la sua versatilità, i suoi morsetti sono infatti regolabili per adattarsi a diverse superfici ed oggetti. Proprio come la pinza pappagallo, Sostenibilità deve essere in grado di adattarsi alle logiche e priorità delle altre funzioni per poter contribuire e portare al tavolo i suoi obiettivi.

Spray lubrificante: aiuta a sbloccare ed eliminare gli attriti. Allo stesso modo, Sostenibilità lubrifica e ammorbidisce i rapporti ingrippati e difficili con le altre funzioni agendo come un facilitatore nella collaborazione inter-funzionale.

Chiave del fabbro: nota per la sua universalità: è infatti in grado di aprire tutte le porte. Allo stesso modo, Sostenibilità deve riuscire a farsi strada e “aprire le porte” al suo intervento in diversi processi di progettazione organizzativa.

Colla: usata per tenere insieme più elementi. Sostenibilità svolge una funzione di collante per tenere insieme le diverse prospettive e obiettivi delle altre funzioni all'interno dell'organizzazione e facilitare lo sviluppo di una visione comune.

8.5. Caso di studio

La funzione Sostenibilità si colloca all'interno della funzione Comunicazione e il Sustainability Manager ricopre il ruolo di “Direttore delle Relazioni Esterne & CSR”. **Il Sustainability Manager interviene** durante la riprogettazione organizzativa e **negozia**, con le altre funzioni, **l'integrazione degli obiettivi di Sostenibilità**. I vertici organizzativi **non percepiscono come rilevante il tema** lavoro che cambia e impatti delle nuove tecnologie sul benessere dei lavoratori **di per sé** ma in quanto abilita altri problemi, connessi ad esempio all'impatto ambientale o al rapporto con gli stakeholder esterni. Sostenibilità si relaziona con differenti funzioni, ma la **maggior parte delle relazioni sono con la funzione HR**. Tuttavia, la **scarsa sensibilità** del Responsabile della funzione **HR rispetto alle tematiche di Sostenibilità** rende l'attività di negoziazione del Sustainability Manager faticosa e non sempre utile all'integrazione delle due prospettive. Ad esempio, Sostenibilità ha partecipato ad un intenso processo negoziale per la definizione della pianificazione industriale, tipicamente appannaggio della sola Direzione Generale. A seguito dell'avvio di un percorso di pianificazione sulla Sostenibilità, è stato richiesto al Sustainability Manager di intervenire per **adottare soluzioni** che potessero aiutare a **mitigare eventuali impatti ambientali** connessi ad alcune scelte strategiche. La richiesta di coinvolgimento di Sostenibilità nella pianificazione industriale ha comportato un passaggio di potere dalla sola Direzione Generale a Sostenibilità, che ha richiesto una complessa attività di negoziazione e il superamento di forti resistenze del middle management.

L'esito di questo processo negoziale ha previsto che, le tre aree che rappresentano il core business dell'azienda nella pianificazione industriale, siano ormai informate anche dai principi di Sostenibilità. Allo stesso tempo però, le **funzioni di staff**, come ad esempio HR o Finance, **non riconoscono il ruolo di Sostenibilità**, oppongono spesso **veti e resistenze al suo coinvolgimento** e non integrano obiettivi di Sostenibilità nelle loro attività. Questo aspetto ha richiesto **un'ulteriore attività di**

negoziatore da parte del Sustainability Manager che deve intercettare i progetti e quindi “forzare” la richiesta di coinvolgimento.

A differenza del top management, il **manager di Sostenibilità percepisce come strategicamente rilevante il tema** lavoro che cambia e impatti delle tecnologie sul benessere dei lavoratori, ed è per questo che **sostiene lunghi processi negoziali con le altre funzioni**. Ad esempio, un aspetto divenuto oggetto delle negoziazioni tra Sostenibilità ed HR era legato alla volontà di HR di effettuare un controllo più rigido, tramite tecnologie digitali, sulle modalità di utilizzo dei veicoli aziendali da parte degli operai. Questo tema richiama inevitabilmente un impatto molto importante in termini di **limitazione della privacy dei dipendenti**, tema inizialmente non considerato da HR ma che è stato **portato al tavolo della negoziazione da Sostenibilità**. Un secondo tema oggetto di negoziazione è quello che ha riguardato la proposta di Sostenibilità di **ampliare l’offerta formativa ai dipendenti** inserendo anche tematiche ambientali e sociali per lo sviluppo di una maggiore sensibilità degli stakeholder interni verso questi temi. Infine, un ultimo tema è quello relativo alle tematiche di diversity e inclusion e alle modalità di rendicontazione della differenza di genere nel salario. **Le competenze** che sono state **necessarie** in questo intervento sono state quelle **negoziali, relazionali e comunicative**, utili a veicolare i messaggi in modo che venissero colti dalle altre funzioni e a facilitare il confronto e la negoziazione.

Tabella 5 - Descrizione Scenario 3

Caratteristiche scenario	Cosa fa nella progettazione organizzativa	Durante il processo di progettazione, in cui interviene, negozia la soluzione portando al tavolo obiettivi di sostenibilità divergenti da quelli (più legati a efficacia/efficienza) di altri attori per evitare l'insorgere di problemi
	Quando interviene nella progettazione organizzativa	Durante
	Outcome dell'intervento nella progettazione	Negozia una progettazione organizzativa orientata al potenziamento, spesso convincendo le controparti con best practice che hanno funzionato altrove
	Limiti dello scenario	<ul style="list-style-type: none"> ● Il lavoro diviene troppo pervasivo e il Sustainability Manager non ha le risorse (e.g. tempo) per occuparsi di tutto ● Eccessiva dipendenza dal peso politico della funzione Sostenibilità ● Focus sui soli progetti formali
	Progetti di cambiamento organizzativo in cui interviene	Formali e informali
Condizioni organizzative	Posizionamento organizzativo della funzione	Generalmente Sostenibilità è dentro alle funzioni comunicazione e relazioni esterne o Finance
	Ruolo nel contesto organizzativo e rapporti con le altre funzioni	HR/Organizzazione e Sostenibilità collaborano/negozano nei processi di progettazione organizzativa (HR/Organizzazione hanno obiettivi di efficacia/efficienza; Sostenibilità ha obiettivi di sostenibilità sociale)
	Sensibilità ai vertici organizzativi rispetto al tema	In assenza di spinte esterne, media -è rilevante in quanto abilita altri problemi
Condizioni legate alla funzione Sostenibilità	Percezione di quanto tema abbia rilevanza strategica per la Sostenibilità	In assenza di spinte esterne, media -è rilevante in quanto abilita altri problemi
	Ruolo assunto nella gestione dei rischi di sostenibilità	Analizza i rischi e negozia con altre funzioni soluzioni che minimizzino i rischi
	Competenze richieste dall'intervento nella progettazione organizzativa	Prevalgono alle competenze tecniche le competenze negoziali, umane, relazionali e comunicative
	Risorse attivabili nell'intervento per l'evoluzione dello scenario	<ul style="list-style-type: none"> ● Collaborazione inter-funzionale ● Partecipazione a diversi tavoli decisionali e gruppi di progettazione multifunzionali ● Presenza di un network solo informale basato sui valori (values based) ● Engagement interno

9. Il Manager di Sostenibilità Architetto

[... il nostro modello è un modello molto integrato fin dall'inizio, che vede la Direzione Sostenibilità pienamente presente in tutti i momenti della vita aziendale.]

[... c'è, in modo sistematico, un coinvolgimento ex ante, durante, in alcuni casi mi sento di dire anche ex post, della mia funzione su un capitolo così importante come quello della digital transformation, che per noi non è un progetto in realtà, ma è una direzione]

9.1. Caratteristiche dello scenario

Il quarto e ultimo scenario si distingue per essere il più evoluto se si considera il ruolo giocato dal Sustainability Manager nella riprogettazione organizzativa. In questo scenario, infatti, il manager di Sostenibilità Architetto interviene in due momenti: **a monte** del progetto per **settare gli obiettivi** di sostenibilità e **a valle per verificare** che la soluzione adottata abbia effettivamente tenuto conto degli obiettivi di Sostenibilità.

A differenza dei precedenti scenari quindi, il **Sustainability Manager** Architetto non interviene direttamente durante tutto il processo di riprogettazione organizzativa. Avendo infatti analizzato in via preventiva i rischi e definito gli obiettivi di Sostenibilità, **delega ad altri attori locali la gestione delle fasi intermedie di realizzazione del progetto.**

A monte della progettazione organizzativa il Sustainability Manager Architetto infatti **fornisce la cornice valoriale di riferimento**, che verrà tradotta in **KPI**, e che rappresenta la **guida** condivisa per tutto il processo. Avendo delegato la realizzazione delle fasi intermedie del progetto ad altri attori locali, il manager di Sostenibilità ha necessità di verificare che le reinterpretazioni locali degli attori siano in linea con il quadro valoriale precedentemente condiviso. Un'attività fondamentale, a tale proposito, è il **continuo monitoraggio dei KPI**, che consentono a Sostenibilità di tenere traccia degli impatti dell'intervento ed eventualmente di intervenire in itinere per correggere elementi non in linea con gli obiettivi di Sostenibilità. L'intervento del manager di Sostenibilità Architetto, in virtù anche della posizione organizzativa strategica che ricopre, avviene su tutti i **progetti organizzativi sia di carattere formale, che informale.**

Considerando la specificità del ruolo giocato dal Sustainability Manager Architetto, il principale limite di questo scenario risiede nel **rischio che le interpretazioni locali** degli attori coinvolti nelle fasi intermedie di realizzazione del progetto, **siano poco coerenti** con il quadro valoriale di riferimento. Gli attori locali potrebbero infatti reinterpretare la cornice valoriale che gli viene fornita e si corre il rischio di outcome poco coerenti con quelli attesi. Un secondo rischio connesso a quello precedentemente identificato è legato alla possibilità che Sostenibilità, non presente nelle fasi intermedie della progettazione, possa **perdere il controllo** su quanto avviene localmente.

9.2. Condizioni organizzative

Esaminando le condizioni organizzative tipiche delle aziende che si collocano in questo scenario, emerge come solitamente Sostenibilità sia una **funzione autonoma** che ricopre una posizione strategica e si posiziona ai **vertici organizzativi**, spesso a diretto riporto dell'amministratore delegato o del presidente. La sua **posizione strategica** ai vertici organizzativi rappresenta una prima condizione che **facilita il suo intervento** fin dall'inizio su diversi progetti, visto che spesso ha l'opportunità di sedersi al tavolo di progettazione con il resto del top management nelle fasi preliminari di design dell'intervento.

Un secondo elemento organizzativo tipico di questo scenario è che, a differenza dei precedenti scenari, **il top management attribuisce grande rilevanza strategica** al tema del lavoro che cambia e agli impatti delle tecnologie sul benessere dei lavoratori perché **ritiene il tema importante di per sé**. La percezione del tema come rilevante è una delle condizioni organizzative che, insieme al posizionamento strategico, consentono a Sostenibilità di intervenire a monte ed assumere un ruolo centrale nella riprogettazione organizzativa. Un altro aspetto legato alle condizioni organizzative tipiche di questo scenario riguarda la qualità dei rapporti tra Sostenibilità e le altre funzioni tipicamente coinvolte in questi progetti. In questo scenario, a differenza dello scenario precedente in cui la collaborazione era frutto di un'intensa attività di negoziazione, **Sostenibilità e HR/Organizzazione collaborano strettamente fin dal principio**. In particolare, il Sustainability Manager Architetto **aiuta HR e/o Organizzazione a definire e ad anticipare i rischi di sostenibilità** connessi a determinate scelte organizzative, in modo da far sì che siano gli obiettivi di sostenibilità a guidare e orientare l'intervento delle altre funzioni e non viceversa.

9.3. Condizioni legate alla funzione Sostenibilità

Un elemento determinante in questo scenario è la percezione da parte del Sustainability Manager del tema lavoro che cambia e impatti sui lavoratori come rilevante a livello strategico. Mentre nello scenario precedente, il Sustainability Manager Capo Cantiere percepisce il tema rilevante in quanto abilita altri problemi, **l'Architetto considera il tema rilevante di per sé** e per questo motivo, assume un ruolo cruciale e di guida nell'intero processo di riprogettazione organizzativa. Le competenze più utili per favorire l'intervento del Sustainability Manager in questo scenario sono quelle **strategiche** e di **decision-making** necessarie per la definizione degli obiettivi e del quadro valoriale a monte dei diversi progetti. Oltre a queste, anche le **competenze umane, relazionali e comunicative** si rendono necessarie per arrivare a ricoprire un ruolo centrale e strategico.

Alcune risorse sono attivabili per favorire una progressiva evoluzione verso scenario ancora più sostenibili e maturi. Fondamentale, ad esempio, è la **costruzione di relazioni solide** con i manager delle diverse funzioni. Altrettanto importante è l'**attivazione di percorsi di formazione sulle culture del management** disponibili per i Sustainability Manager in modo tale che possano essere sempre aggiornati riguardo alle tematiche di Sostenibilità e possano sviluppare nuove competenze per intervenire efficacemente nella riprogettazione organizzativa. Infine, una risorsa trasversale ai quattro scenari è la promozione di un maggiore **engagement degli stakeholder interni** per far permeare, ad ogni livello dell'organizzazione, i valori di Sostenibilità.

9.4. Metafore sul ruolo che la funzione Sostenibilità gioca nella progettazione organizzativa

“Se dovesse effettuare un parallelismo tra la sua azienda e il mondo animale, quale animale sarebbe la funzione Sostenibilità e perché?”

Chioccia: Sostenibilità, come la chioccia, assume un ruolo materno di guida per le altre funzioni alle quali indica la giusta direzione da seguire.

Falco: il falco è un rapace che, volando in alto, riesce a vedere ed intercettare qualsiasi tipo di opportunità e pericolo. Allo stesso modo Sostenibilità deve avere una buona visibilità e la giusta astuzia per anticipare i rischi connessi alla sostenibilità e mettere in piedi strategie preventive di mitigazione.

“Se dovesse metaforicamente considerare la sua azienda come una cassetta degli attrezzi pronta ad essere utilizzata in un intervento di ristrutturazione, quale strumento/attrezzo della cassetta pensa che sarebbe la funzione Sostenibilità?”

Torcia: illumina e permette di vedere ciò che non è immediatamente visibile. Sostenibilità, come la torcia, mette in luce a monte della riprogettazione organizzativa potenziali rischi per la Sostenibilità può essere paragonata alla funzione che svolge Sostenibilità nel suo ruolo di definizione e anticipazione dei rischi.

Metro: il metro viene usato per misurare gli obiettivi, oltre che per meglio definire i KPI. In questo il metro è paragonabile alla funzione che Sostenibilità svolge a monte della riprogettazione organizzativa nel settare gli obiettivi.

Livella: la livella è uno strumento di misura che solitamente viene usato per verificare la pendenza di una superficie rispetto a un piano orizzontale. Allo stesso modo, dopo un intervento di riprogettazione organizzativa può essere usata per verificare l'allineamento del progetto con gli obiettivi di riferimento. In questo è paragonabile alla funzione che svolge Sostenibilità a valle dei progetti di redesign nel valutare l'esito dell'intervento.

9.5. Caso di studio

Il Sustainability Manager ha il ruolo di “CSR manager e Responsabile per la Comunicazione e le Relazioni Esterne”. La funzione Sostenibilità è **direttamente collegata al comitato di Sostenibilità** interno al consiglio di amministrazione, che è composto dall'azionista di maggioranza, da soci indipendenti e dalla prima linea degli executives. Il Sustainability Manager ricopre una posizione strategica dal punto di vista organizzativo in quanto riporta direttamente all'Amministratore Delegato e Presidente dell'azienda. Il **Sustainability Manager** non interviene direttamente nella progettazione organizzativa, ma **definisce e setta gli obiettivi** di Sostenibilità e **delega** la

realizzazione del progetto ad attori locali. I vertici organizzativi sono **molto sensibili rispetto alle tematiche di sostenibilità**, soprattutto per quello che riguarda il tema del lavoro che cambia e l'impatto delle nuove tecnologie, tema che è percepito come rilevante di per sé. Per questo, il top management crea le condizioni affinché il **Sustainability Manager possa essere coinvolto fin dalle prime fasi di definizione del progetto**. Il forte commitment dei vertici organizzativi contagia anche le altre funzioni che mostrano molta sensibilità verso i temi di Sostenibilità e il rapporto tra il Sustainability Manager e le altre funzioni, HR in particolare, è di tipo collaborativo.

Questo ruolo strategico del Sustainability Manager è il risultato di un **percorso graduale**. Nonostante un commitment molto chiaro proveniente dai vertici organizzativi, è stata la trasversalità con cui il Sustainability Manager ha agito, che gli ha permesso di arrivare a collocarsi tra le prime linee strategiche. Il manager della Sostenibilità ha intrapreso questo percorso dando **priorità ad attività di miglioramento del engagement degli stakeholder interni**. La parte su cui il Sustainability Manager si è concentrato maggiormente è la parte di pianificazione industriale relativa agli investimenti strategici di medio-lungo periodo, favorendo una **convergenza tra obiettivi di business e quelli di Sostenibilità**. Questo suo intervento, in questa precisa e precoce fase della pianificazione industriale, ha fatto sì che coloro che si occupavano di generare valore economico riconoscessero fin da subito il **valore aggiunto che Sostenibilità poteva portare in questi processi**. In questo modo, il Sustainability Manager si è guadagnato, nel tempo, una posizione strategica all'interno dell'organigramma e un **riconoscimento del ruolo da parte delle altre funzioni** che gli consente di essere coinvolto fin dalle prime fasi di riprogettazione organizzativa.

Come tipicamente accade in questo scenario, il Sustainability Manager, al pari dei vertici organizzativi, **considera rilevante di per sé il tema** lavoro che cambia e impatti delle tecnologie sui lavoratori. Per questo motivo gioca un ruolo importante nei progetti di redesign organizzativo che riguardano queste tematiche. Ad esempio, quando in azienda è stato avviato un percorso relativo al tema della sicurezza sul lavoro, in particolare riguardo la sicurezza della digitalizzazione di alcuni processi nell'ambito industriale, HR ha da subito considerato questo percorso tenendo conto del benessere delle persone. **Sostenibilità ha collaborato fin da subito a stretto contatto con HR** per identificare i rischi connessi ad un'eventuale esclusione di alcuni aspetti etici e sociali nella pianificazione di questo percorso. L'obiettivo principale dell'intervento è stato quello di trovare **soluzioni congiunte** che potessero educare i lavoratori a lavorare in sicurezza in contesti digitalizzati e a trovare soluzioni appropriate affinché potesse essere garantito il benessere delle persone coinvolte. Il focus dell'intervento concordato è stato sull'educazione dei lavoratori all'utilizzo dei propri dati personali per promuovere maggiore consapevolezza rispetto ai temi di privacy e utilizzo dei dati sensibili. Il Sustainability Manager ha poi **delegato ad attori locali** la realizzazione del progetto ed è intervenuto **in fase conclusiva** del progetto **per confrontarsi con le altre funzioni** e verificare che la soluzione adottata fosse in linea con il quadro valoriale di riferimento definito e condiviso con i vertici organizzativi. Le competenze che si sono rese necessarie in questo scenario sono quelle **strategiche e di decision-making**.

Tabella 6 - Descrizione Scenario 4

Caratteristiche scenario	Cosa fa nella progettazione organizzativa	Prima della progettazione setta gli obiettivi sulla sostenibilità e identifica i rischi associati all'intervento di riprogettazione Dopo la progettazione, interviene per verificare che la soluzione abbia tenuto conto degli obiettivi di Sostenibilità
	Quando interviene nella progettazione organizzativa	A monte e a valle
	Outcome dell'intervento nella progettazione	Fornisce la cornice valoriale (che si traduce in KPI, requisiti di progettazione...) che sarà localmente reinterpretata nella progettazione organizzativa delegata ad attori locali Garantisce che le interpretazioni locali siano in linea con il quadro valoriale più ampio
	Limiti dello scenario	<ul style="list-style-type: none"> Le interpretazioni locali diventano talmente tante e tanto diverse che non riesco a garantire la coerenza con il quadro generale Rischio di perdere il controllo su quanto accade localmente sui microprogetti
	Progetti di cambiamento organizzativo in cui interviene	Formali e informali
Condizioni organizzative	Posizionamento organizzativo della funzione	Sostenibilità è una unità organizzativa autonoma di solito a diretto riporto del CEO
	Ruolo nel contesto organizzativo e rapporti con le altre funzioni	Sostenibilità aiuta HR/Organizzazione ad incorporare nella sua azione obiettivi di Sostenibilità e a definire anticipatamente i potenziali rischi sociali connessi a un certo tipo di progettazione organizzativa
	Percezione di sensibilità ai vertici organizzativi rispetto al tema	In assenza di spinte esterne, alta - il tema è rilevante di per sé
Condizioni legate alla funzione Sostenibilità	Percezione di quanto tema abbia rilevanza strategica per la Sostenibilità	In assenza di spinte esterne, alta - il tema è rilevante di per sé
	Ruolo assunto nella gestione dei rischi di sostenibilità	<ul style="list-style-type: none"> Analizza e anticipa i potenziali rischi Crea le condizioni affinché localmente si trovino soluzioni che limitino la possibilità che si manifestino
	Competenze richieste dall'intervento nella progettazione organizzativa	Prevalgono alle competenze tecniche, le competenze strategiche, di decision-making oltre a quelle umane, relazionali e comunicative
	Risorse attivabili nell'intervento per l'evoluzione dello scenario	<ul style="list-style-type: none"> Posizione strategica nell'organigramma Buone relazioni inter-funzionali con i manager delle funzioni Formazione e culture management attivabile "dall'alto" Engagement interno Presenza di un network formale e informale values based

Riferimenti Bibliografici

1. Bailey et al. (2019) Call for papers: Special Issue of Organization Science: Emerging Technologies and Organizing.
2. Parker, S.K. & Grote, G. (2020). Automation, Algorithms, and Beyond: Why Work Design Matters More Than Ever in a Digital World. *Applied Psychology*, 0 (0), 1–45.
3. Brynjolfsson, E., Mitchell, T., & Rock, D. (2018). What can machines learn, and what does it mean for occupations and the economy? *Paper presented at the AEA Papers and Proceedings*, Philadelphia, PA.
4. Huang, M.-H., & Rust, R.T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155–172.

Si ringrazia per la gentile collaborazione:

Unipol, Lavazza, Enav, Esselunga, Mondadori, Medtronic, Gruppo CAP, Cns online, CNH Industrial, Italgas, Feralpi, Consumer Lab, Pirelli, Salvatore Ferragamo, Poste Italiane, Yamamay, FMN, Chiesi, Sogin, Capgemini, Cassa Depositi e Prestiti.