



**LUISS Guido Carli - VISES**

**RITORNO ALLE COMPETENZE  
PER GESTIRE LA COMPLESSITÀ**

Il valore etico-sociale di un fattore decisivo per lo sviluppo e l'equità

**Martedì 27 Marzo 2018**

Paola Nicoletti, Ricercatrice INAPP

**LUISS  
Sala Colonne  
Viale Pola, 12 - Roma**

## **PANEL DI APPROFONDIMENTO**

**Può una società moderna funzionare efficacemente senza affidarsi ad un sistema di competenze?**

\* \* \*

**ANALISI DELLE COMPETENZE DEL CORPORATE SOCIAL  
RESPONSIBILITY MANAGER**

- **Funzione relativamente “nuova”, non ancora tipizzata**, in crescente sviluppo nelle organizzazioni, per l’umentata rilevanza attribuita ai problemi sociali e ambientali. Direttamente impegnata ad introdurre, gestire e sviluppare la CSR in azienda intesa quale «contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile»
- **Professionalità poliedrica, trasversale, dalle plurime competenze e approccio olistico**, presente prevalentemente nelle imprese di grandi dimensioni, pur se i contenuti che ne costituiscono gli aspetti essenziali si stanno via via diffondendo anche nelle medie e piccole imprese

- **Funzione che richiede visione strategica** in forte equilibrio tra gestione ordinaria, **spinta innovativa e assunzione del rischio**; forte capacità di stimolo e **accompagnamento del cambiamento e dell'innovazione** sia in impresa, che nella società e di adattabilità; capacità di **anticipazione** delle tendenze, performatività, orientamento ai risultati e orientamento etico ai valori della sostenibilità nel modo di fare business
- **Funzione articolata**, dalle mille sfaccettature che assume declinazioni diverse a seconda delle inclinazioni personali, dei contesti di lavoro, dell'orientamento aziendale e **che richiede plurime competenze, capacità, expertise e qualità personali** diverse e complementari che lo rendono riconoscibile presso la totalità degli stakeholder

## Per le diversificate attività svolte in 4 principali ambiti

**Istituzionale**

**Ambiente**

**Comunità**

**Supporto  
ad altre  
funzioni**

al CSR manager occorre una **virtuosa integrazione tra competenze** cognitive, relazionali e comunicazionali, di fronteggiamento, competenze alfanumeriche, di attivazione degli altri, di problem solving e competenze tecniche e specialistiche

Una figura che necessita di **competenze integrate di diversa natura**

## Relazionali

**in ambito interno**  
verso il proprio team,  
le risorse umane e  
altre funzioni  
aziendali

**ed esterno**  
con network e  
alleanze strategiche

## Gestionali

dalla pianificazione  
al monitoraggio  
dei processi,  
alla gestione di  
informazioni e dati  
sensibili

## Sociali

attraverso  
l'engagement delle  
comunità locali del  
territorio e delle sue  
istituzioni e  
associazioni

**Set delle poliedriche e multitasking competenze  
«verticali» e «orizzontali» del CSR manager,  
distinte per ambiti di attività nelle quali viene esercitata  
la funzione**

## competenze di tipo verticale

*sono le competenze hard che attraversano la filiera in cui il CSR manager opera*

### Manageriali

Quali visione strategica, gestione delle risorse, leadership, creazione del consenso

attualizzate alle specifiche funzioni e ambiti di attività e responsabilità del CSR manager

### Tecniche

peculiari della sua funzione: competenze organizzative, gestionali, giuridiche, economico-finanziarie, statistiche, linguistiche

integrate da una profonda conoscenza dell'azienda e del suo specifico business



## competenze orizzontali

*comprendono le competenze sociali e quelle soft del CSR manager: comportamentali, di autoefficacia personale, di empatia, motivazione, dialogo*

### Sociali

relazionali,  
comunicazionali, di  
valorizzazione delle  
risorse umane  
integrate da una forte  
capacità di ascolto

capacità di decodificare,  
attraverso il proprio  
bagaglio di valori, i  
bisogni degli stakeholder  
trasformandoli in  
progettualità

### Soft

comportamentali,  
legate all'individualità  
e ai tratti della  
personalità del CSR  
manager

forte  
personalizzazione del  
ruolo e passione nel  
proprio lavoro

# Mappatura delle competenze del CSR manager

## IL MANAGER DELLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

MACRO AMBITI DI AZIONE	ATTIVITÀ SPECIFICHE	COMPETENZE			
		VERTICALI		ORIZZONTALI	
		MANAGERIALI	TECNICHE	SOCIALI	SOFT
<b>RESPONSABILITÀ ISTITUZIONALI</b>	Presidia impianto valoriale azienda e politiche di sostenibilità	visione e orientamento strategico in materia di CSR	governo delle attività: competenze organizzative, gestionali, giuridiche, economico-finanziarie, statistiche	competenze relazionali e comunicazionali verso l'interno e l'esterno	competenze comportamentali
	Attua Codice etico	anticipazione di fenomeni e bisogni	conoscenza strumenti, standard e linee guida per la rendicontazione di sostenibilità	empatia, stimolo, facilitazione	autoefficacia, autocontrollo e gestione stress
	Coordina attività Comitato sostenibilità	gestione dei processi di cambiamento e discontinuità delle e nelle organizzazioni	conoscenza strumenti di stakeholder engagement e management	sensibilità percettive e competenze relazionali di dialogo, ascolto, comprensione	sicurezza e fiducia in se stessi
	Cura i rapporti con agenzie di rating	indirizzo etico e sostenibile del business aziendale, di cui è veicolatore	competenze tecniche per analisi di materialità	composizione interessi e conflitti capacità di sintesi e mediazione	immagine di sé, atteggiamenti, valori, concetto di sé
	Realizza e monitora piani di azione	orientamento agli obiettivi: gestione risorse finanziarie e umane	competenze tecniche nello specifico business dell'impresa	contaminazione esperienze e saperi in impresa	flessibilità
	Coordina bilancio di sostenibilità e pubblicazione reporting	capacità di sintesi, creazione del consenso	conoscenza dei benchmark di settore	capacità di influenza sociale	capacità di autorganizzarsi
	Gestisce comunicazione e sito web su sostenibilità	costruzione percorsi di condivisione e convergenza	competenze diagnostiche e di monitoraggio	intuizione	pensiero creativo
	Selezione con inclusività gli stakeholder e interagisce con loro	gestione problemi in ottica strategica e capacità di fronteggiamento	capacità di project management	capacità di sintesi e mediazione	interpretazione etica del business
	Dialoga con le istituzioni internazionali, europee, nazionali, regionali e locali	cultura di problem solving	competenze cognitive, di problem solving e di problem setting	capacità di influenza sociale	competenze "di identificazione" (creazione del buon esempio)
	Contribuisce alla creazione di valore nel lungo termine	gestione comunicazione interna e esterna leadership	capacità di analisi padronanza di vari linguaggi (tecnici, tecnologici) competenze linguistiche capacità di mettere a sistema attività di fund raising e crowdfunding		affidabilità passione, responsabilità

## IL MANAGER DELLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

MACRO AMBITI DI AZIONE	ATTIVITÀ SPECIFICHE	COMPETENZE			
		VERTICALI		ORIZZONTALI	
		MANAGERIALI	TECNICHE	SOCIALI	SOFT
<b>RESPONSABILITÀ AMBIENTE</b>	Promuove e implementa sistema di gestione ambientale	distribuzione delle risorse anticipazione di fenomeni e bisogni	competenze gestionali, giuridiche, economico-finanziarie (reportistica civilistica, sociale e ambientale, indicatori ambientali)	competenze relazionali e comunicazionali verso l'interno e l'esterno	competenze comportamentali autoefficacia, autocontrollo e gestione stress
	Coordina attività Comitato ambiente	fronteggiamento degli imprevisti in ottica strategica	conoscenza strumenti, standard e linee guida per la rendicontazione ambientale	composizione di interessi e conflitti	sicurezza e fiducia in se stessi
	Predispone Report ambientale e piano ambiente	capacità di riposizionamento rispetto agli obiettivi	competenze tecnico-specialistiche di settore, mercato, prodotto	capacità di sintesi e mediazione	immagine di sé, atteggiamenti, valori, concetto di sé
	Coordina strategie di riduzione consumi di risorse, riduzione emissioni, riciclo risorse e rifiuti	capacità di innovazione	competenze ingegneristiche e ambientali (misurazione impatti diretti su ambiente)	contaminazione esperienze e saperi in impresa	flessibilità capacità di autorganizzarsi
	Cura i rapporti con analisti e organizzazioni internazionali	capacità di analisi e di misurazione dei risultati (azioni e obiettivi)		competenze relazionali di dialogo, ascolto, comprensione	creatività
	Dialoga con gli stakeholder	miglioramento degli standard di sostenibilità ambientale			interpretazione etica del business
	Contribuisce a misurare le conseguenze sull'ambiente delle attività d'impresa				competenze "di identificazione" (creazione del buon esempio) affidabilità passione, responsabilità

## Mappatura delle competenze del CSR manager

### IL MANAGER DELLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

MACRO AMBITI DI AZIONE	ATTIVITÀ SPECIFICHE	COMPETENZE			
		VERTICALI		ORIZZONTALI	
		MANAGERIALI	TECNICHE	SOCIALI	SOFT
<b>RAPPORTI CON LA COMUNITÀ</b>	Promuove engagement del territorio (istituzioni, cittadini, soggetti locali)	capacità relazionali e di negoziazione	competenze comunicazionali	competenze relazionali	competenze comportamentali
	Contribuisce a misurare le conseguenze delle attività d'impresa e a misurarne l'impatto sociale	spinta innovativa, accompagnamento dei processi	capacità derivanti dall'esperienza diretta in azienda	capacità di instaurare clima di credibilità e fiducia	autoefficacia, autocontrollo e gestione stress
	Definisce politiche di donazione	capacità di essere un ponte tra impresa e attori, anche formativi, del territorio	capacità di dare risposte creative, oltre che innovative e di soddisfazione dei bisogni	empatia, stimolo, facilitazione	sicurezza e fiducia in se stessi
	Definisce politiche di investimento finanziario responsabile		capacità di misurare l'impatto dei progetti	sensibilità percettive e competenze relazionali di dialogo, ascolto, comprensione	immagine di sé, atteggiamenti, valori, concetto di sé
	Sviluppa programmi di volontariato		conoscenza degli strumenti di stakeholder engagement	capacità di influenza sociale	flessibilità
	Ricerca forme di filantropia innovativa				capacità di autorganizzarsi
					team working

## Mappatura delle competenze del CSR manager

### IL MANAGER DELLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

MACRO AMBITI DI AZIONE	ATTIVITÀ SPECIFICHE	COMPETENZE			
		VERTICALI		ORIZZONTALI	
		MANAGERIALI	TECNICHE	SOCIALI	SOFT
<b>SUPPORTO AD ALTRE FUNZIONI</b>  <b>Azioni rivolte ai seguenti stakeholder con interventi di diretta competenza delle altre funzioni: risorse umane, sicurezza ambientale, qualità, acquisti</b>	<b><u>LAVORATORI</u></b> Tutela salute e sicurezza; Tutela pari opportunità; Attività di conciliazione vita-lavoro; Politiche di remunerazione ; Analisi benessere organizzativo; Gestione delle relazioni industriali	competenze di “attivazione degli altri”  favorire senso di appartenenza ai valori e alla cultura aziendale  rafforzamento identità  lavoro in team, creazione di network	competenze tecniche specifiche delle diverse funzioni coinvolte dal CSR manager  responsabilità educativa del CSR manager nei confronti delle persone che lavorano nel suo team	valorizzazione team di lavoro e loro competenze  motivazione  collaborazione, lavoro in rete e per progetti,  aggregazione  riflessione organizzativa	competenze comportamentali  autoefficacia, autocontrollo e gestione stress  sicurezza e fiducia in se stessi  immagine di sé, atteggiamenti, valori, concetto di sé  flessibilità  capacità di autorganizzarsi  interpretazione etica del business  competenze “di identificazione” (creazione del buon esempio)  affidabilità  passione, responsabilità  puntualità
	<b><u>CLIENTI</u></b> Sicurezza e Qualità dei prodotti; Sviluppo prodotti per categorie svantaggiate; Analisi di customer satisfaction	saper integrare ruoli e competenze	gestione e monitoraggio dei fornitori e di tutta la catena di fornitura su problemi sociali (rispetto diritti umani) e ambientali		
	<b><u>FORNITORI</u></b> Selezione con criteri socio-ambientali; Codici di condotta etica; Rispetto normative; Verifica salute e sicurezza negli stabilimenti produttivi dei fornitori				

⇒ Nell'attuale fase storica di **transizione da un approccio verticale, strettamente legato ai problemi economico-sociali, a una visione integrale che porta ad una necessaria collaborazione tra i diversi attori** sulla scena, l'ampio bagaglio di competenze e capacità specifiche del CSR manager risulta particolarmente rilevante.

⇒ Il nuovo ruolo dei manager che gestiscono i temi trasversali della CSR rende **possibili collaborazioni e partenariati virtuosi**, proprio grazie ad una nuova visione strategica delle possibili interconnessioni e a un nuovo ciclo di relazionalità.

Il nuovo tratto caratteristico di questo «professionista»  
è un **ruolo di innovazione**



In estrema sintesi il CSR manager è oggi un innovatore in possesso di almeno due **competenze chiave**:

- 1. essere un attento e profondo conoscitore dei processi organizzativi interni ed esterni all'impresa;**
- 2. avere la capacità di gestire processi di cambiamento e discontinuità delle e nelle organizzazioni, troppo spesso conservative.**



*Paola Nicoletti – p.nicoletti@inapp.org*

---



INAPP - Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche  
Corso d'Italia, 33 - 00198 Roma - tel. +39.06.85447.1 - [www.inapp.org](http://www.inapp.org)