



**PAOLA NICOLETTI**

## **WEBINAR: "PATHWAY2ACTION: DAL PILOTA AL MODELLO"**

**TAVOLA ROTONDA**

**REPLICABILITA' DEL MODELLO: IMPATTI SULLA CULTURA MANAGERIALE  
E POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO**

**7 OTTOBRE 2021**

---

Il Webinar è organizzato da Vises, Onlus di Federmanager

## 1. La formazione nelle politiche attive per l'inserimento al lavoro dei manager

Il progetto *Vises Pathway2Action: dal Pilota al Modello* risulta coerente con l'impegno dell'Inapp che si concretizza nelle indagini che stiamo realizzando nel filone di ricerca sulla formazione, anche del management, verso le nuove competenze legate ai temi della responsabilità sociale e della sostenibilità ambientale.

Nuove competenze, nuove professionalità e nuova occupazione, a conferma del ruolo centrale della formazione nelle politiche attive, messo ancora più in luce dalla pandemia.

Le competenze sono sempre più necessarie, in particolare quelle legate alla digitalizzazione e alla transizione ecologica, due vettori del futuro entrambi oggetto di una specifica missione del nostro PNRR, che richiedono di cambiare lo status quo di istituzioni e imprese per la riorganizzazione dei relativi processi:

per l'occupabilità

**per l'occupabilità**  
per l'inserimento  
nel mercato del  
lavoro

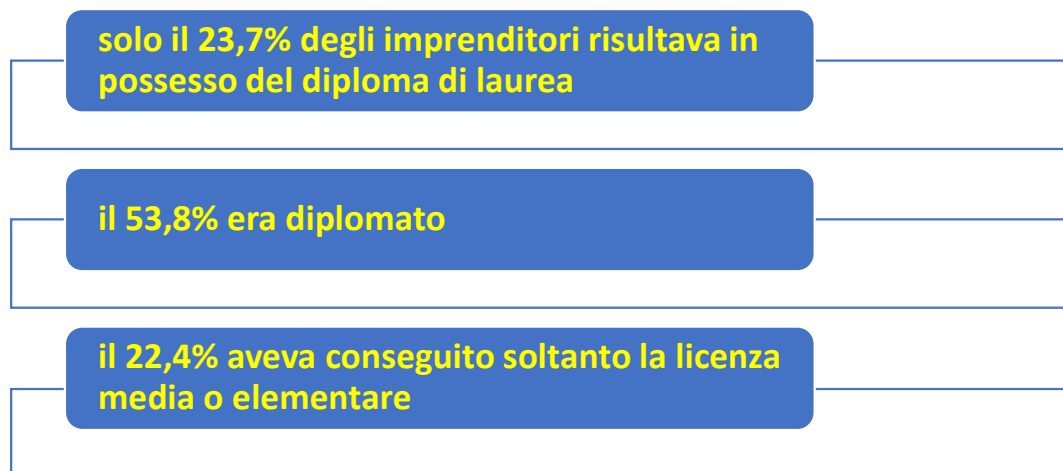
per l'adattabilità

**per l'adattabilità**  
aggiornando le  
conoscenze e  
rendendole  
compatibili con le  
esigenze del  
mercato del lavoro

per la promozione dell'autoimprenditorialità

**per la promozione  
dell'auto-  
imprenditorialità**  
consentendo ai  
manager di  
sviluppare qualità e  
spirito  
imprenditoriale per  
avviare un'azienda e  
contribuire  
all'autoimpresa

Il progetto di autoimprenditorialità dei manager, promosso da Vises e Federmanager, va nella direzione di colmare un gap derivante dall'insufficiente qualità manageriale delle imprese italiane, rilevata dal 5° Rapporto Inapp su Imprese e occupazione. Secondo i dati emergenti dal rapporto, infatti, le imprese italiane sarebbero gestite da imprenditori con bassi titoli di studio e età media elevata. Nel 2018:



Naturalmente la coincidenza tra funzioni imprenditoriali e manageriali è riscontrabile nelle piccole e in parte nelle medie imprese, laddove nelle grandi la formazione delle competenze manageriali è più valorizzata.

Il ruolo della formazione continua per la qualificazione e la riqualificazione dei lavoratori e dei manager è quindi fondamentale e strategico, così come il sostegno per l'autoimpiego e la nuova imprenditorialità che rientrano infatti tra i pilastri della strategia europea per l'occupazione e i gruppi di intervento proposti dall'OCSE.

Sia il progetto Vises, che le più recenti riforme sul contrasto alla disoccupazione, anche manageriale, mettono al centro la persona e le competenze da rinnovare, aggiornare e affinare per un risultato occupazionale.

Di recente lo stesso presidente di Confindustria Carlo Bonomi, in un suo intervento sulle politiche del lavoro e gli ammortizzatori, ha sostenuto che l'unico reale sostegno alle imprese è la formazione, che rientra tra i più importanti interventi di welfare su cui le imprese accelerano. A suo avviso i circa 2 miliardi l'anno che avanzano dalla gestione della Cassa integrazione per il settore industriale dovrebbero essere destinati ai Fondi interprofessionali per il finanziamento delle politiche attive.

Una proposta coerente con la recente ricerca Inapp proprio sull'impegno dei Fondi interprofessionali, di cui anticiperò più avanti alcuni risultati.

## 2. Cultura manageriale e sostenibilità

Il driver di sviluppo legato al tema della sostenibilità e della Responsabilità Sociale d'Impresa si lega inevitabilmente, soprattutto in questo momento storico, anche alla creazione di nuova occupazione e allo sviluppo di nuove figure professionali, anche di tipo manageriale.

Si pensi ad esempio all'**OPEN AGENT DELLA SOSTENIBILITA'**, una nuova figura formata dai colossi aziendali americani che fonda il sapere del sustainability manager con quella dell'open agent per connettere saperi e culture diverse per favorire la circolazione delle informazioni di natura economica, sociale ed ambientale.

Un'altra figura professionale strategica è quella del **CSR MANAGER**, con le sue poliedriche competenze riferite a responsabilità istituzionali, ambientali, sociali, di rapporti con le comunità territoriali e di supporto ad altre funzioni all'interno dell'organizzazione aziendale.

Una professionalità per la quale l'Inapp ha realizzato una mappatura delle specifiche competenze, sia verticali (ovvero manageriali e tecniche, che attraversano la filiera in cui il CSR manager opera) che orizzontali (sociali e soft skills):

### Manageriali

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

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

### Tecniche

competenze  
organizzative, gestionali,  
giuridiche, economico-  
finanziarie, statistiche,  
linguistiche

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

### Sociali

relazionali,  
comunicazionali, di  
valorizzazione delle  
risorse umane, con forte  
capacità di ascolto e  
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

### 3. Il più recente impegno dell'Inapp sul tema

L'auto imprenditorialità di un manager passa, nell'imminente futuro, necessariamente attraverso le nuove frontiere della CSR, del welfare e della sostenibilità.

Un ruolo importante riveste il più recente impegno dell'Inapp sul tema, racchiuso in una prima rilevazione sperimentale, in corso di pubblicazione, sulle iniziative dei Fondi Paritetici Interprofessionali per la formazione continua in materia di Responsabilità Sociale d'Impresa elaborata nell'ambito del Piano FSE.

I dati rilevati, di cui si anticipano alcuni risultati, sono molto incoraggianti:



**i 13 Fondi che hanno partecipato alla rilevazione (sui 19 complessivi) hanno finanziato da gennaio 2018 a luglio 2020 oltre 1.900 Piani formativi dedicati in tutto o in parte alle tematiche della Responsabilità Sociale di Impresa**

**i Piani hanno coinvolto più di 11.700 imprese di tutte le dimensioni, con una significativa rappresentanza delle micro e delle piccole**

**oltre 86mila lavoratori hanno partecipato ad iniziative caratterizzate da una durata sensibilmente superiore alla media degli interventi solitamente realizzati dai Fondi**

Tutti e tre i Fondi espressamente rivolti alle alte professionalità, ovvero Fondirigenti, Fondir e il Fondo Dirigenti PMI, hanno partecipato all'indagine, con un impegno caratterizzato dal sostegno alla formazione manageriale sulle tematiche della CSR anche attraverso la modalità dei Piani formativi individuali.

I dirigenti coinvolti nelle diverse iniziative formative sulla CSR sono stati 368, ovvero lo 0,4% sul totale dei lavoratori coinvolti, e complessivamente hanno fruito di quasi 9.500 ore di formazione, con 26 ore pro-capite per dirigente.

Un dato rappresentativo tenuto conto che, nel nostro Paese, i dirigenti privati costituiscono a livello nazionale circa lo 0,6%.

Fondirigenti (il più grande dei tre Fondi dedicati esclusivamente alla formazione delle alte professionalità e quello che interessa maggiormente questo webinar, essendo Federmanager uno dei soci fondatori assieme a Confindustria) ha avviato, nell'ambito delle proprie iniziative strategiche, un'indagine nazionale per definire il **set di competenze del "manager sostenibile"**.

Due gli obiettivi:

1. fornire un quadro delle strutture organizzative aziendali e delle modalità attraverso le quali di definiscono e si attuano (con le relative competenze e responsabilità delle figure incaricate) le politiche ambientali e per la sostenibilità nelle imprese
2. verificare le modalità e i temi attraverso cui gli attori della formazione manageriale approfondiscono e integrano le competenze manageriali per la sostenibilità nei percorsi formativi, progettano e implementano sistemi di assessment per l'individuazione dei fabbisogni, fino a giungere alla progettazione di modelli formativi per la costruzione delle competenze per la sostenibilità in termini generali e specifici per funzioni

L'indagine Inapp ha inoltre messo in luce gli interventi formativi del Fondo finalizzati a fornire competenze per agevolare la transizione alla sostenibilità delle imprese dal punto di vista tecnologico, organizzativo e di gestione delle relazioni con gli stakeholder.

I percorsi formativi, promossi con un recente Avviso dedicato alla Sostenibilità e alla Green Economy, potranno riguardare un ampio ventaglio di temi tra cui:

**eco-progettazione (sostenibile e circolare); green procurement; processi produttivi a basso impatto ambientale; tecnologie green e automazione per la sostenibilità della supply chain; green marketing e comunicazione; finanza sostenibile; progettazione e realizzazione di un sistema di gestione della CSR; bilancio di sostenibilità; welfare aziendale; audit ambientali; ESG Due diligence; stakeholder engagement; reporting di sostenibilità; rischio e rating ambientale**

L'indagine Inapp ha permesso di rilevare altresì alcune indicazioni utili per l'iniziativa di autoimprenditorialità dei manager:

**misurazione degli effetti delle proprie attività sui diversi stakeholders**

**realizzazione di un Bilancio Sociale d'Impatto**

**quantificazione dei ritorni degli investimenti nella formazione manageriale in termini di benefici diretti e indiretti**

## Conclusioni

L'impegno rilevato con l'indagine Inapp dimostra una tendenza espansiva in linea anche con quanto fotografato dall'Istat nel suo recente Rapporto sulla sostenibilità nelle imprese, in particolare per quanto concerne l'impegno per il benessere lavorativo e lo sviluppo professionale del personale, sul quale risultano attive 7 imprese italiane su 10.

Una tendenza confermata anche nell'ultimo Rapporto dell'Osservatorio Socialis sull'impegno sociale delle aziende in Italia, dove si evidenzia come, per favorire uno sviluppo strutturato della CSR, l'attività ritenuta più importante dalla maggioranza delle imprese intervistate, sia proprio la formazione del personale, indispensabile per la diffusione progressiva di comportamenti responsabili e duraturi. L'impegno relativo alla formazione ai temi della responsabilità sociale è cresciuto di ben nove punti percentuali rispetto al 2017 ed è destinato a crescere ancora grazie alla progettualità legata al PNRR.

Una ragione in più per sollecitare i promotori dell'iniziativa "Pathway2Action" ad integrare ogni intervento verso l'autoimprenditorialità con specifiche competenze ormai imprescindibili sui temi della sostenibilità in senso economico, sociale ed ambientale.



**UNIONE EUROPEA**

Fondo Sociale Europeo  
Investiamo nel tuo futuro



**Paola Nicoletti - [p.nicoletti@inapp.org](mailto:p.nicoletti@inapp.org)**

**GRAZIE PER L'ATTENZIONE**

