

Il profilo di competenze del CSR Manager – Una proposta di lavoro

Marco Guerici – Università degli Studi di Milano
marco.guerici@unimi.it



Publicazione realizzata in collaborazione con:



Con il contributo scientifico di:





- Assunti di base e possibili utilizzatori del profilo
- Metodologia e impostazione del profilo
- Obiettivi del ruolo, schema generale e competenze chiave
- Le risorse necessarie per presidiare le competenze chiave
- Conclusione



- Non una rigida rappresentazione della professionalità del CSR manager ma uno **strumento di lavoro** utilizzabile da attori diversi
- Non una mera descrizione dell'esistente, ma uno **strumento prospettico** attraverso cui orientare l'evoluzione nel tempo della figura



- Singoli professionisti
- Comunità professionale
- Imprese
- Studenti
- Agenzie di reclutamento
- Università e offerta formativa
- Enti di normazione e certificatori
- Ricercatori
- ...



- **Analisi desk** dei contributi manageriali e accademici sul tema
- Realizzazione di **interviste narrative ad hoc** con 8 titolari della posizione operanti in altrettante imprese diverse tra loro
- Realizzazione di un **focus group** i



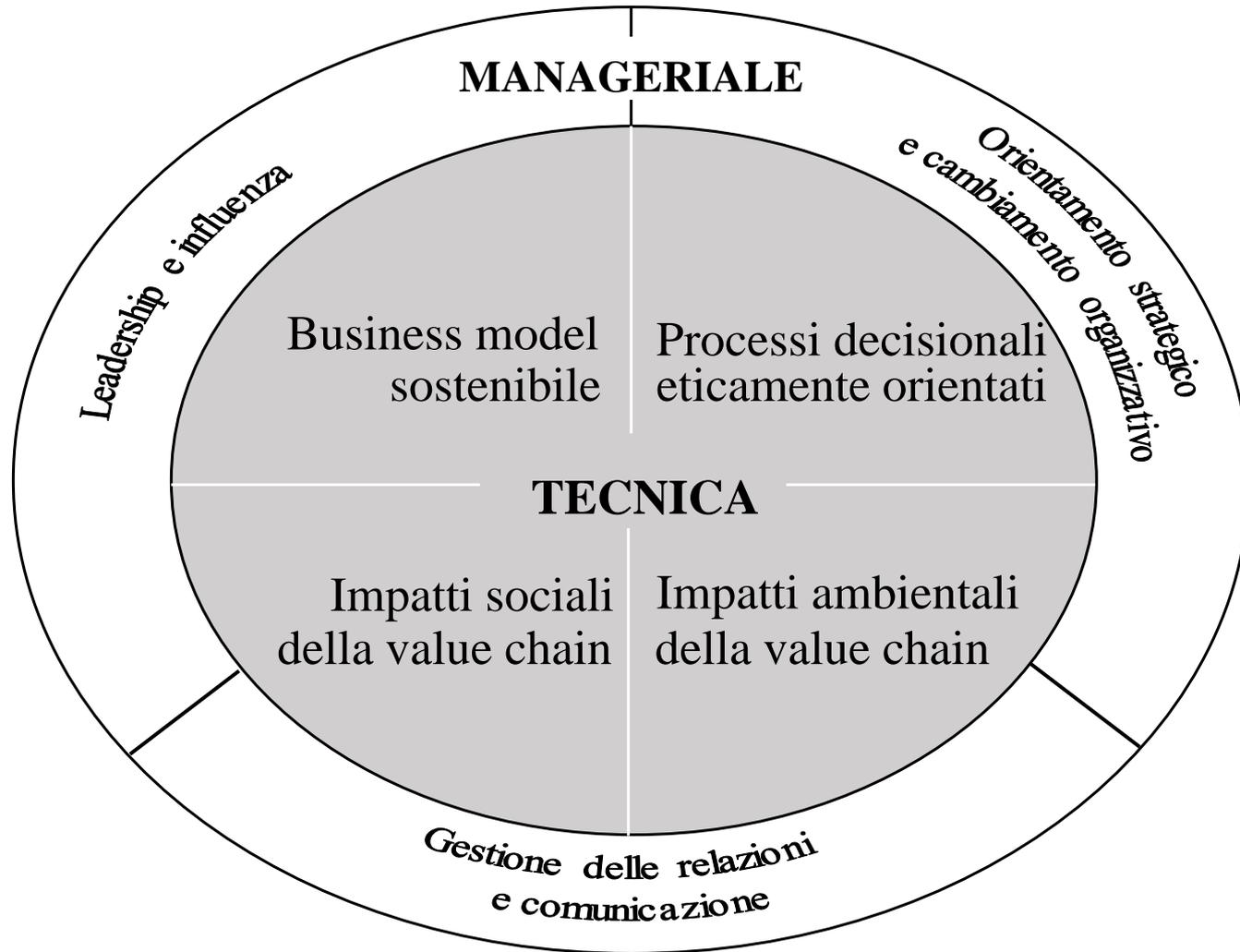
Coerentemente con le prassi europee, il profilo è composto da:

- **Obiettivi generali** (perché il ruolo esiste in azienda)
- **Competenze chiave tecniche e manageriali** (espresse come risultati che è richiesto al ruolo di garantire)
- Per ogni competenza chiave, le **risorse (abilità e conoscenze)** da attivare, combinare e agire per garantire il risultato atteso



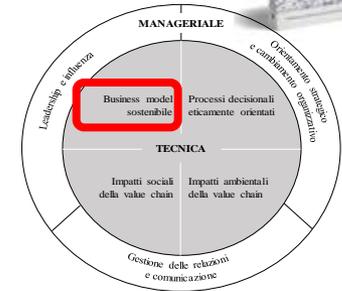
Il CSR manager esiste per **sviluppare, implementare, monitorare e aggiornare il piano strategico di CSR/sostenibilità dell'organizzazione**, nella prospettiva di massimizzare, in un'ottica strategica di lungo periodo, i **benefici materiali e immateriali per, e il dialogo costruttivo con, gli shareholder** e le diverse categorie di stakeholder dell'organizzazione.

Obiettivo generale della posizione è anche assicurarsi che l'organizzazione, adottando processi decisionali eticamente orientati, adotti un **business model sostenibile basato su prodotti/servizi con positivi impatti socio-ambientali**, e li realizzi attraverso una value chain con positivi impatti socio-ambientali.





Sviluppo di un business model sostenibile e basato su prodotti/servizi con positivi degli impatti e rischi socio-ambientali

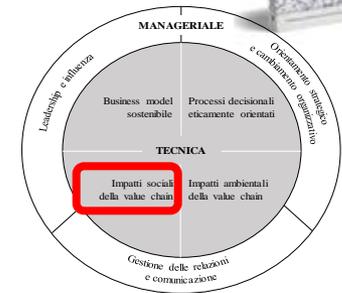


Sviluppo e monitoraggio, in una prospettiva di lungo periodo, radicale o incrementale, di un business model sostenibile, cioè basato su prodotti e servizi – in una prospettiva interna all’azienda ma anche esterna (supply chain, open innovation) – con positivi impatti sulla comunità ampia e variegata degli stakeholder organizzativi (impatti sociali) e sul locale e globale ambiente naturale (impatti ambientali)

Esempio: sviluppo di nuovi **prodotti o servizi con impatti positivi sugli stakeholder aziendali** (a esempio prodotti/servizi disegnati per essere accessibili anche a categorie di utenti svantaggiati) e **sull’ambiente naturale** (a esempio prodotti disegnati in modo da facilitare il riciclo dei loro componenti chiave)



Sviluppo strategico degli impatti e rischi sociali della value chain

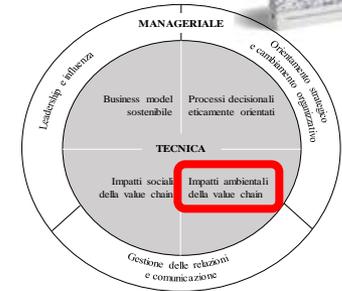


Sviluppo e monitoraggio, in una prospettiva di lungo periodo, di una value chain con positivi impatti sociali sulla comunità ampia e variegata degli stakeholder organizzativi

Esempio: massimizzare gli impatti sociali ricorrendo a **fornitori con una finalità sociale** (a esempio, cooperative sociali), oppure prevedendo **sistemi di controllo sulle pratiche di HRM dei fornitori**



Sviluppo strategico degli impatti e rischi ambientali della value chain

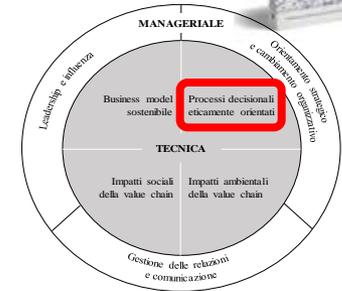


Sviluppo e monitoraggio, in una prospettiva di lungo periodo, di una value chain con positivi impatti ambientali sul locale e globale ambiente naturale

Esempio: massimizzare gli impatto ambientali a esempio impiegando di **materie prime locali** oppure prevedendo sistemi di **controllo sulle pratiche di environmental management dei fornitori offshore** siano legali e avanzate



Sviluppo strategico di processi decisionali eticamente orientati

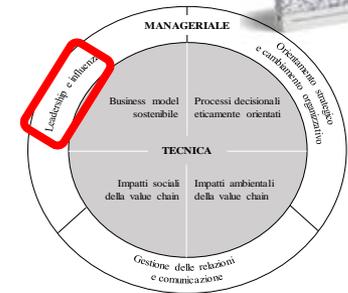


Promozione, in una prospettiva di lungo periodo, di **comportamenti etici e prevenzione/correzione/sanzionamento di comportamenti non etici**

Esempio: redigere e diffondere il **codice etico aziendale** e i **processi a tutela di whistleblowers**; realizzare **partnership tra l'impresa e attori sociali** per iniziative filantropiche; realizzare iniziative di **volontariato di impresa**



Leadership e influenza



Navigare nell'organizzazione per creare una **vision della CSR/sostenibilità** allineata con strategia e la cultura dell'organizzazione, **coinvolgendo e attivando** tutte le funzioni / Business Unit aziendali ai vari livelli organizzativi, e sviluppando **l'impatto dello staff di CSR/sostenibilità** promuovendone il ruolo di business partner presso il Top e middle management dell'organizzazione

Esempio: influenzare consapevolmente le **dinamiche di potere formale e informale**, al fine di acquisire risorse e dare credibilità al piano strategico di CSR/sostenibilità



Gestione delle relazioni e comunicazione

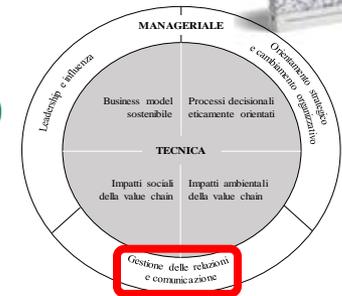


Costruire/manutenere relazioni e garantire un efficace e costante **flusso di comunicazione** di messaggi legati allo sviluppo della CSR/sostenibilità nelle relazioni costruite **all'interno e all'esterno** dell'organizzazione, anche in contesti multiculturali

Esempio: relazionarsi con **audience differenti** (anche per quanto concerne le loro culture nazionali); gestione di **relazioni complesse** anche caratterizzate da **obiettivi divergenti e potenzialmente conflittuali**



Orientamento strategico e cambiamento organizzativo e culturale



Identificare, progettare, implementare e valutare **specifiche iniziative e progetti in ambito di CSR/sostenibilità** per il raggiungimento degli obiettivi strategici coerenti con un business model sostenibile dell'organizzazione anche promuovendo **cambiamento radicale o incrementale che coinvolgano l'intera organizzazione ed eventualmente la sua filiera/settore**

Esempio: **contribuire alla formulazione strategica dell'organizzazione e definire un piano operativo di CSR/sostenibilità allineato agli obiettivi di lungo periodo dell'organizzazione**



Il presidio delle sette aree di prestazione sopra presentate richiede che il CSR Manager **attivi, combini e agisca una serie di risorse (abilità e conoscenze) specifiche** per ognuna delle competenze chiave

Il capitolo 2 presenta le risorse, con due precauzioni:

- L'elenco è **volutamente lasciato aperto** (può essere integrato con ulteriori risorse legate allo specifico contesto in cui un CSR manager opera)
- Le risorse sono state descritte in modo da renderle utili **per fare selezione e per fare formazione**



Esempio: Sviluppo di un business model sostenibile e basato su prodotti/servizi con positivi degli impatti e rischi socio-ambientali

CAPACITA': Per contribuire allo sviluppo di un business model sostenibile il CSR manager deve essere in grado di:

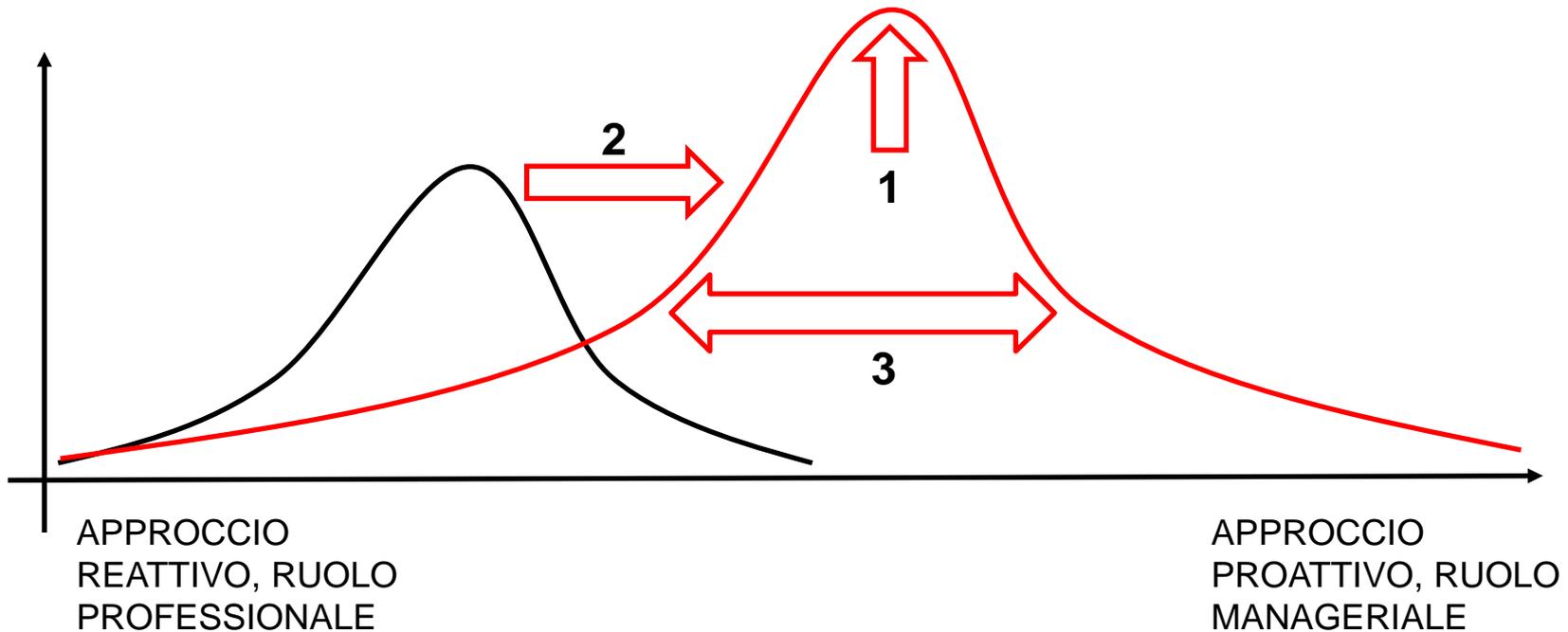
- identificare e valutare gli impatti socio-ambientali del business model aziendale e dei prodotti e servizi offerti su cui esso è basato e monitorarne – con metriche standard e ad hoc – gli impatti socio-ambientali nel tempo;
- identificare e valutare i rischi socio-ambientali del business model aziendale e dei prodotti e servizi offerti su cui esso è basato;
- identificare, anche attraverso il coinvolgimento di stakeholder interni ed esterni le aree di miglioramento/criticità degli impatti socio-ambientali e della gestione dei rischi socio-ambientali (anche in relazione a eventuali categorie svantaggiate, come a esempio disabili o anziani, e all'emergere della cosiddetta economia circolare) e diffonderle tra gli attori di riferimento;
- riconoscere, anche confrontandosi con attori e partner esterni coinvolti nei processi di innovazione di prodotto/servizio, le opportunità tecnologiche, regolative e di public policies che possono favorire il miglioramento degli impatti socio-ambientali e della gestione dei rischi socio-ambientali e promuoverle presso attori di riferimento;
- monitorare, comunicare (anche all'interno della rendicontazione non finanziaria), rileggere criticamente ed eventualmente celebrare con gli attori di riferimento interni o esterni all'organizzazione variazioni degli impatti e rischi socio-ambientali di prodotti/servizi e del generale business model;
- garantire la compliance dei prodotti/servizi offerti alle normative e agli standard/certificazioni volontari a cui l'azienda aderisce in termini di impatti e rischi socio-ambientali ed eventualmente agli standard richiesti dai fondi di sustainable investment;
- altre capacità firm-specific o industry-specific.

CONOSCENZE: Per contribuire allo sviluppo di un business model sostenibile il CSR manager deve avere conoscenze con riferimento a:

- strategic management e sviluppo di business model;
- teorie e pratiche di sostenibilità di prodotto, anche in relazione ai sustainable development goals;
- standard di rendicontazione socio-ambientale;
- tecniche di analisi di materialità;
- risk management;
- teorie e tecniche di sviluppo nuovo prodotto/servizio;
- teorie e tecniche di product life-cycle assessment e management;
- service management;
- quadro regolatorio (anche sovranazionale) per specifici prodotti/servizi e componenti;
- certificazioni sociali e ambientali nazionali e internazionali per specifici prodotti/servizi e componenti;
- altre conoscenze firm-specific o industry-specific.



Uno strumento per gestire l'evoluzione del ruolo



TREND IN CORSO

- 1 – Cresce il numero di persone con questo profilo
- 2 – Il profilo medio si sposta dal ruolo professionale al ruolo manageriale
- 3 – Cresce la varietà delle interpretazioni del profilo