

# Indagine sul posizionamento in Azienda del **CSR MANAGER** formazione, provenienza, ruolo

Promossa da



ConsumerLab.it  
FUTURE RESPECT

Realizzata da



**maggio 2021**

## SCENARIO

La competizione alza il livello di competenze e talenti necessari. Le specializzazioni richiedono maggiore trasversalità. Per i giovani le scelte prima d'istruzione e formazione poi di orientamento professionale sono aleatorie e ipotetiche, quindi sfocate e provvisorie. Basta pensare ai lavori che fino a qualche decennio fa non esistevano e che oggi sono i più richiesti.

Professionisti come medici, notai e farmacisti, sovrani delle società passate, sono diventati ordinari, qualificati certamente, ma comuni.

Gli esperti qualificati oggi disponibili sono pochi rispetto alle esigenze attuali e, soprattutto a quelle future, le improvvisazioni non aiutano la corretta affermazione di pratiche verso la concreta trasformazione sostenibile. La trasversalità delle competenze e delle esperienze, la flessibilità degli skill richiesti sono tali che i manager/esperti qualificati non si improvvisano e non si possono facilmente estrarre da settori specialistici collaterali. Questa ricerca si avvantaggia del lavoro pluriennale di Consumerlab nella classificazione dei Bilanci di Sostenibilità che ad oggi ha superato quota 1.500 pubblicazioni.

Il nome del CSR che ne guida la redazione è raramente indicato; solo se ha un ruolo di leadership ha una visibilità. Per scovarli occorre contattare l'Impresa e chiedere "chi si occupa di Sostenibilità", non di rado al centralino neanche lo sanno. Ecco lo stimolo di questa ricerca. Esplorare il mondo sommerso degli attori che impostano e/o attuano il percorso di trasformazione sostenibile per capire come farne crescere le potenzialità attuative.

La parola d'ordine è STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) con influenze di psicologia e umanesimo. Tutto al servizio della finanza.

Oggi ai vertici del successo abbiamo il denaro, i dati, le tecnologie, domani non basteranno più.

Il CSR manager, nel mondo che deve diventare sostenibile, avrà un ruolo crescente di leadership, il driver del cambiamento.

Oggi sono poche centinaia i manager interni e altrettanti i consulenti esterni; quasi tutti vengono da diverse specialità: marketing e pubbliche relazioni, comunicazione, problem solving, risorse umane, gestionale, tutela ambientale. Hanno costruito la loro esperienza sul campo e specificatamente per l'Azienda per cui lavorano. Il loro compito è sostanzialmente l'integrazione dei principi e dei criteri di Sostenibilità nelle diverse aree e processi operativi, verificando in continuo gli impatti e le influenze, i risultati e i miglioramenti possibili.

Devono rappresentare gli interessi di tutti gli stakeholder secondo l'importanza assegnata nella matrice di materialità.

Devono saper destreggiarsi nella giungla normativa europea, italiana e regionale, locale in continua evoluzione.

Determinante è il grado di autonomia decisionale di incidere nella governance e quindi la responsabilità che si assumeranno.

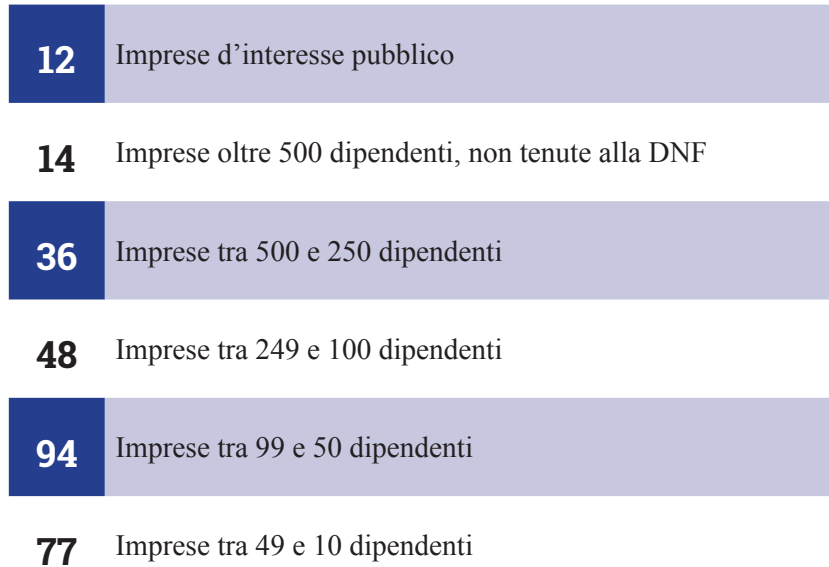
Determinante conoscere e studiare le migliori pratiche e i casi di successo del panorama economico in cui muoversi; perché ogni ambiente ha logiche diverse per lo stesso obiettivo.

Abbiamo osservato una differenza tra i CSR Manager "anziani" e quelli "giovani". I primi hanno maturato la loro competenza con l'esperienza diretta in un'azienda, o più di una; i secondi hanno maturato la loro competenza con lo studio integrato da un manager guida o da consulenti esterni.

I primi sono sembrati più vicini all'identità dell'azienda, più inclini alla narrazione e orientati alla pratica delle tematiche; i secondi più determinati a seguire le regole e gli schemi di riferimento; alcuni proprio "GRI addicted". Forse il CSR Manager ideale fonde le due caratteristiche, equilibrandole in funzione della tipologia dell'azienda, della sua dimensione e dei principali stakeholder di riferimento.

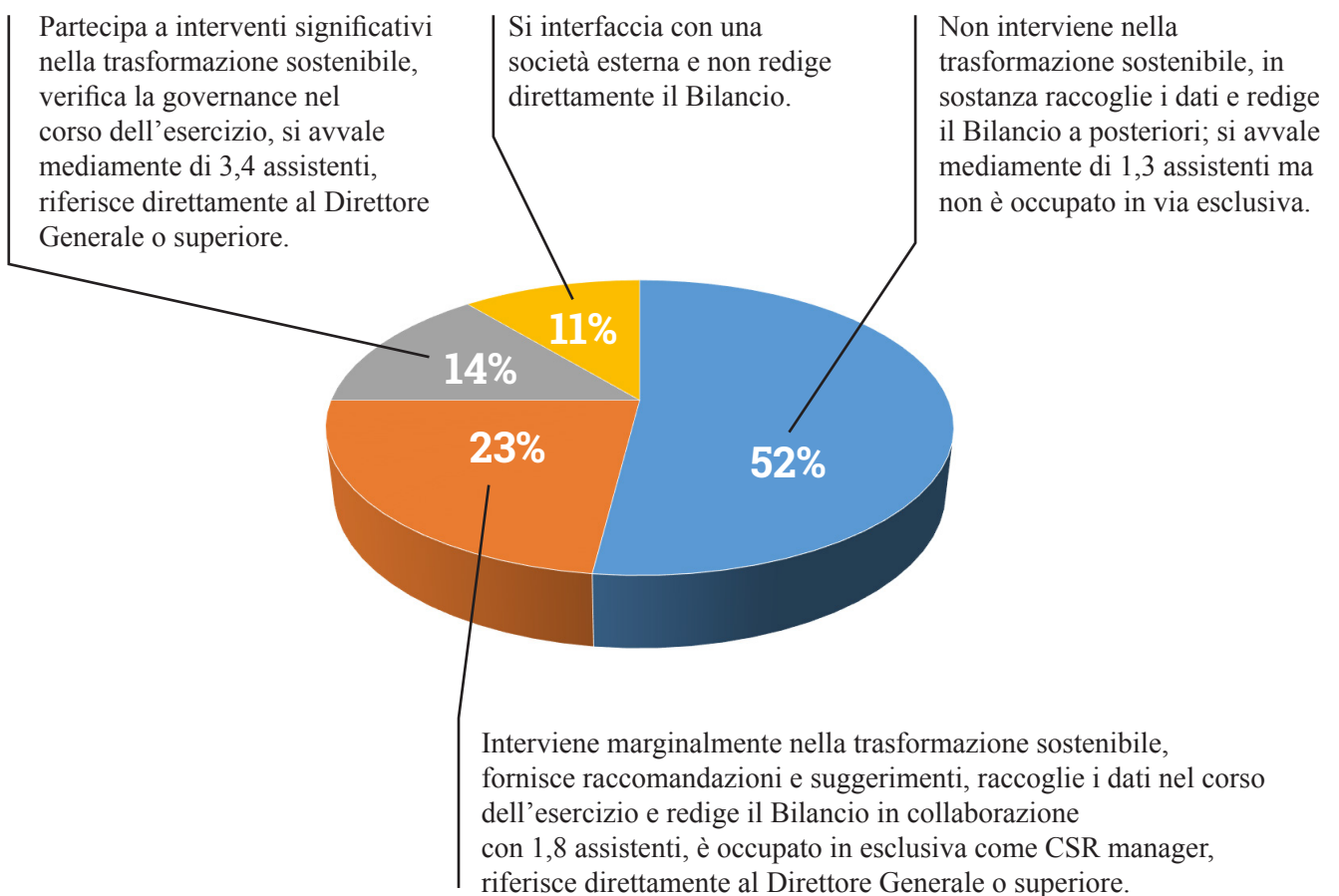
## CSR MANAGER

Intervista a un **CAMPIONE DI 281 CSR MANAGER** di Imprese che hanno redatto un Bilancio di Sostenibilità (dal maggio 2020 all'aprile 2021). Abbiamo esplorato un campo esteso, ben oltre quello delle Imprese d'interesse pubblico a pubblicare la DNF – Bilancio di Sostenibilità. Questo per avere un quadro più esaustivo e rappresentativo della realtà. Infatti finché la cultura della sostenibilità rimane un fatto elitario non possiamo soddisfare l'esigenza di una sensibilizzazione popolare con cui raggiungere obiettivi diffusi.

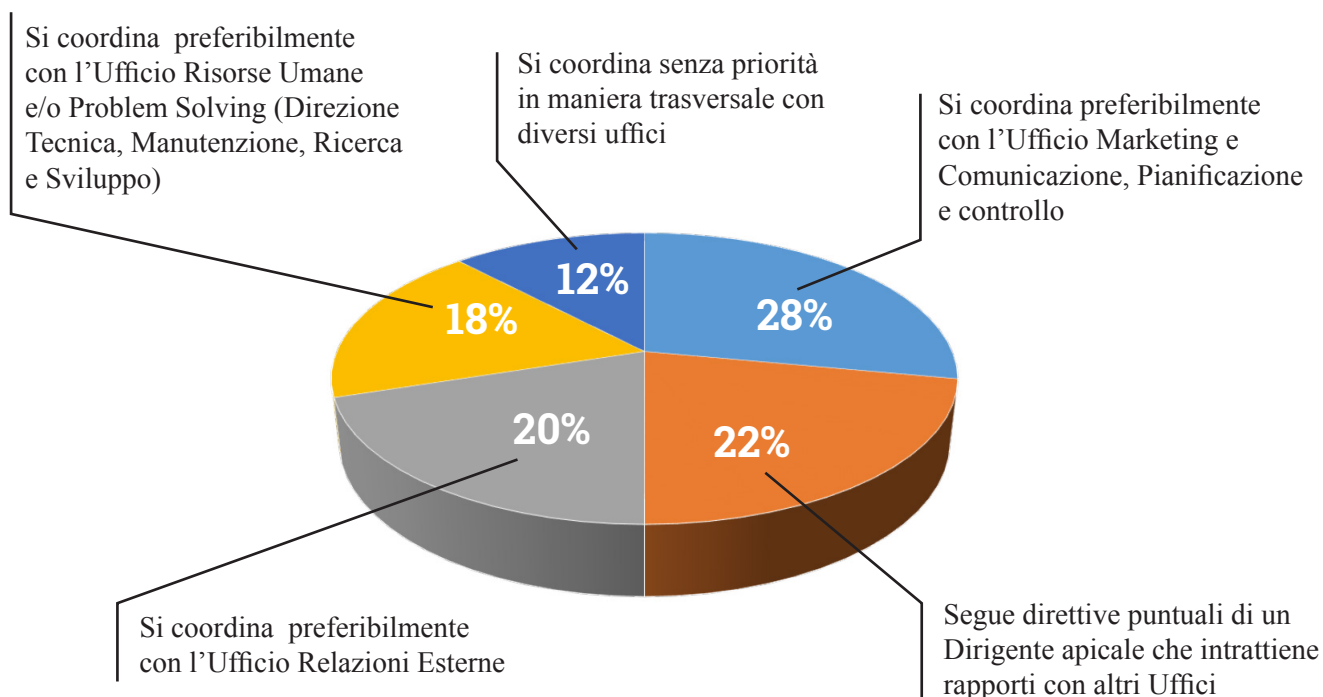


### INCISIVITÀ DEL CSR MANAGER NELLA TRASFORMAZIONE SOSTENIBILE

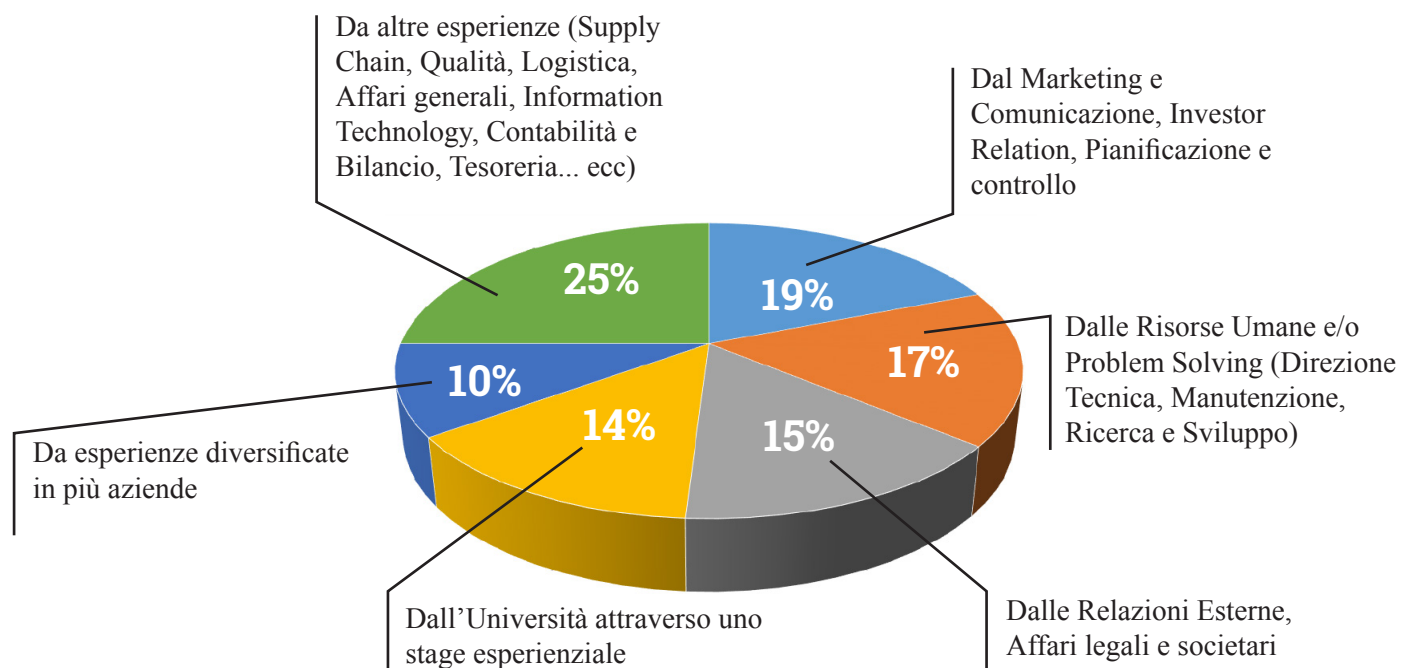
Abbiamo diviso i manager in quattro gruppi facendo riferimento alle specifiche di posizione, autonomia e delega ottenuta. Diverse valutazioni sono necessariamente condensate per evitare eccessive particolarizzazioni; infatti l'appartenenza nitida a ciascun gruppo è praticamente impossibile. Analogamente il numero decimale attribuito agli assistenti evidenzia la non omogeneità delle collaborazioni rese disponibili (nessuna in alcuni casi, fino a tre in altri, con numeri superiori in soli 28 casi).



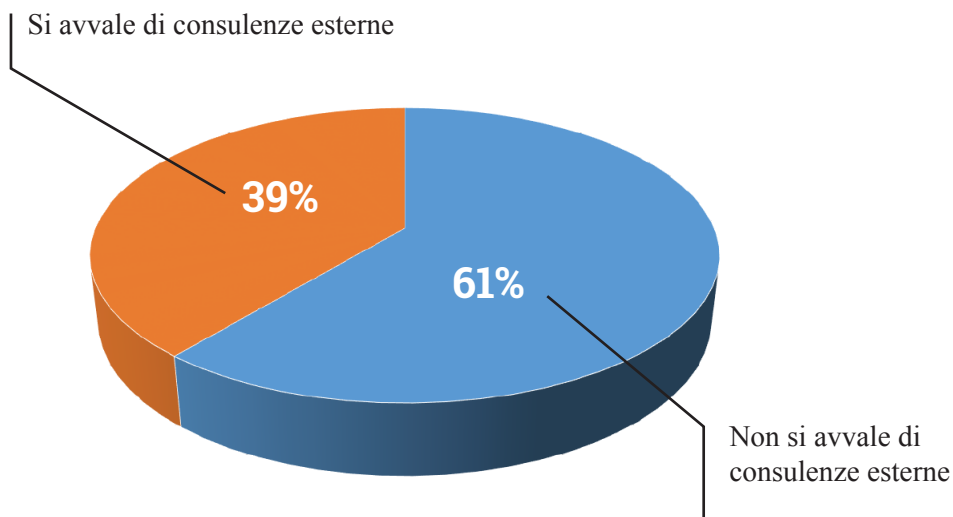
## RELAZIONI INTERNE



## PROVENIENZA dei CSR Manager (Competenze/precedenti esperienze)

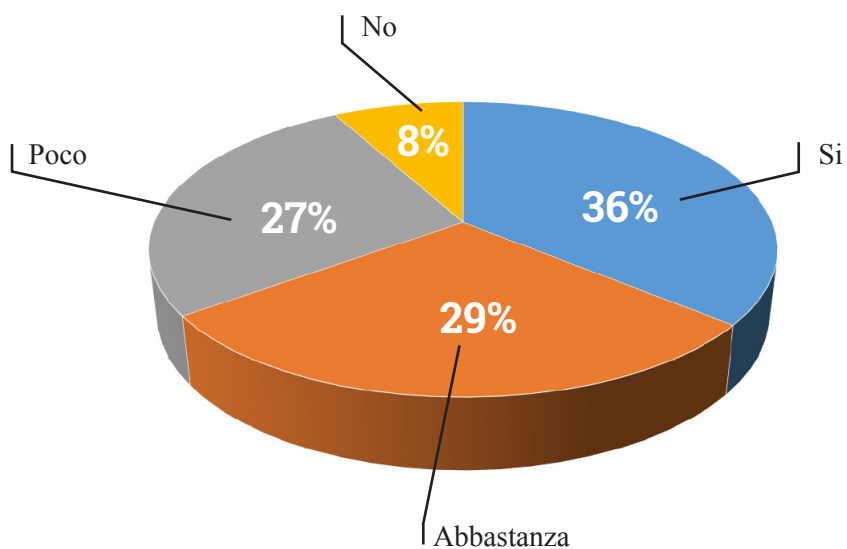


## RELAZIONI ESTERNE



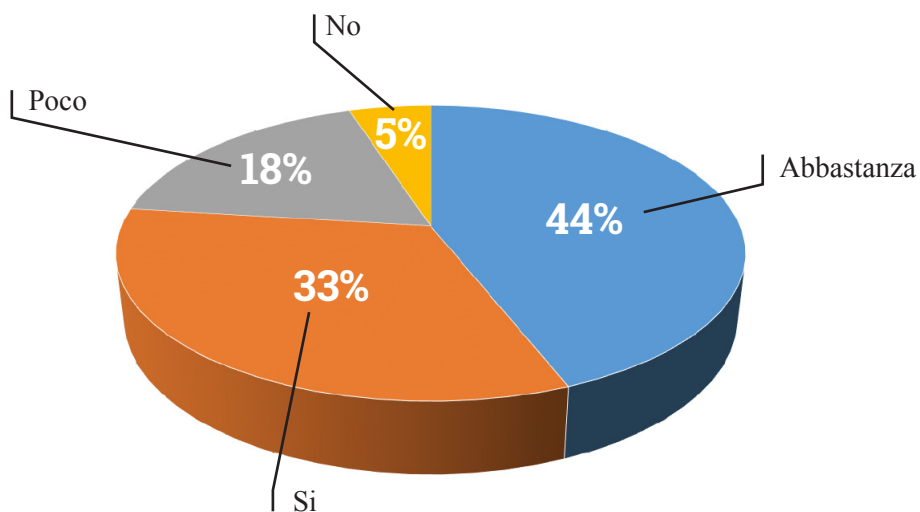
## PERCEZIONE DEL RUOLO

Sono soddisfatti del loro lavoro, si sentono utili alla trasformazione sostenibile?



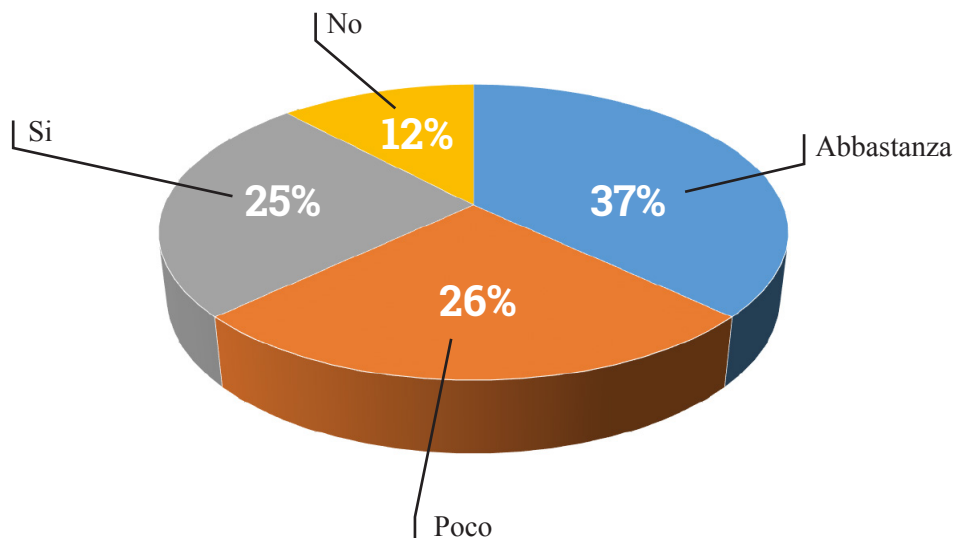
## PERCEZIONE DEL RUOLO

Ritengono che il loro ruolo avrà più rilievo nel prossimo futuro?



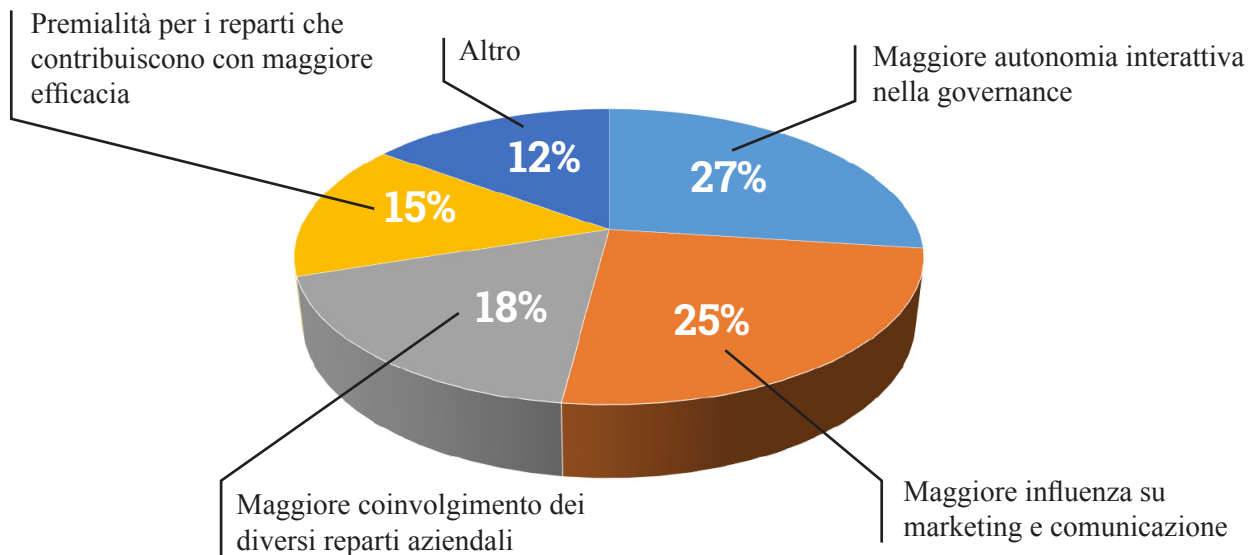
## PERCEZIONE DEL RUOLO

Si sono trovati bene nel lavoro agile?



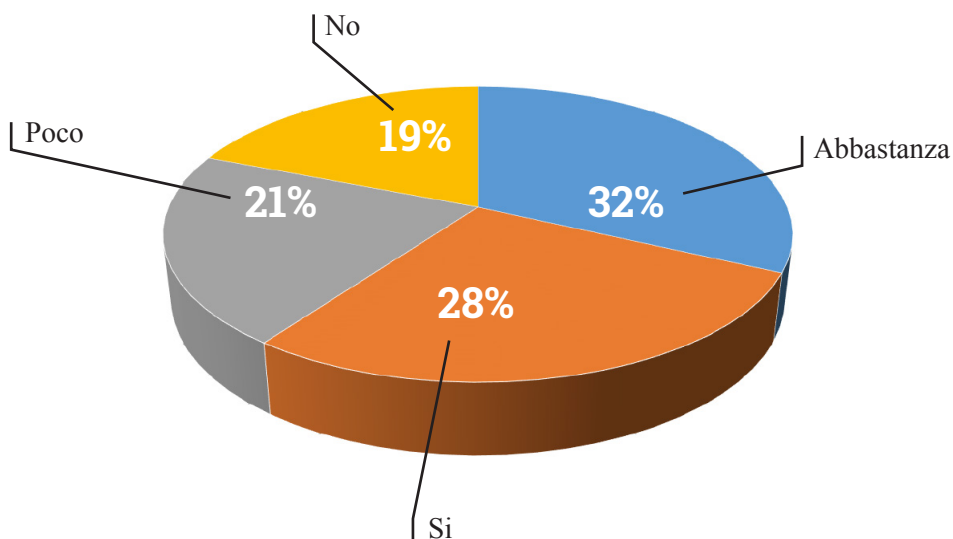
## PERCEZIONE DEL RUOLO

Quale azione proporrebbe per migliorare l'efficacia del proprio lavoro?



## PERCEZIONE DEL RUOLO

Ritiene radicata, consolidata la sua posizione nel sistema aziendale?



## CONSULENTI

I professionisti che nel loro prospetto operativo includono attività connesse all'implementazione di progetti di sostenibilità sono 285 (164 in strutture organizzate, 121 professionisti e/o studi professionali); il numero è stato calcolato con una ricerca a tappeto su internet, nel mese di marzo 2021.

La sperequazione delle presenze sul territorio è allineata al differente impegno delle Imprese alla trasformazione sostenibile nelle diverse aree del Paese.

