



Il Salone della CSR  
e dell'innovazione sociale

11° edizione



## Formazione e sostenibilità: nuove competenze per generare valore

---

4 ottobre 2023

17:00 - 18:30

||||| ASFOR

# Formazione e sostenibilità: nuove competenze per generare valore

Nelle imprese cresce l'esigenza di **identificare e rafforzare le competenze** collegate alla **sostenibilità e all'impatto sociale**.

**Asfor** ha promosso,  
in collaborazione con **Cottino Social Impact  
Campus** e **SAA School of Management**,  
una **ricerca sulle competenze  
del Social Impact Manager**



# Le ragioni della ricerca

- **Definire le principali caratteristiche del Social Impact Manager**

- **Definire le competenze che deve possedere/sviluppare un Social Impact Manager**

... qualificabile come una potenziale **figura strategica e trasformativa**, eventualmente da includere all'interno del *board* aziendale o in un *advisory board* con lo scopo di gestire e rendicontare le pratiche con impatto sociale.

**Con il fine di elaborare un percorso formativo**  
per costruire, sviluppare e attestare le competenze  
in sinergia con la richiesta del mercato del lavoro.

# Lo scenario

L'informativa di natura economico-finanziaria non è più sufficiente a soddisfare le necessità degli *shareholder* e dei vari *stakeholder* aziendali (Michelon, Trojanowski, and Sealy, 2021).

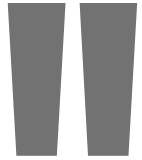
Esigenza di ampliare l'informativa data agli stakeholder.

Si parla oggi di **stakeholder capitalism** in cui le imprese sono chiamate a comprendere e servire gli interessi di tutti i propri stakeholder.

Le tematiche ESG hanno acquisito una maggiore importanza: stanno diventando **condizioni di sopravvivenza con ottica di medio-lungo termine**, vedasi **Sustainable Development Goals**

Attualmente sta emergendo un **processo di professionalizzazione per il manager dell'aspetto sociale** ma **non esiste ancora un profilo ben definito.**

Ad oggi, la figura che più si avvicina al social manager è dotata di **skill molto eterogenee e generaliste**, che bilanciano **competenze tecniche** (normative, finanziarie, contabili) e **relazionali.**



Esaminando di conseguenza più generale il profilo del *sustainability manager*, si può rilevare come attualmente il mercato richieda **una figura dedicata all'insieme** delle tematiche *environmental, social e governance* (ESG).

# I risultati della ricerca

Attualmente **le imprese non sono alla ricerca di una figura che si occupi esclusivamente** di tematiche legate all'aspetto sociale.

**Skill** richieste dal candidato: conoscenza dei principali standard di riferimento quali *international sustainable standard* e *non-financial reporting standard*

**Livello di istruzione richiesto dalla figura: possesso di un titolo di laurea (triennale o magistrale).**

Il mercato richiede lauree in materie economiche, manageriali, con conoscenza di tematiche legate all'aspetto *environmental*. In maniera residuale sono richieste lauree in ingegneria e giurisprudenza.

Assumono notevole importanza anche: **skill di natura manageriale**, principalmente legate all'aspetto ambientale e alla redazione dei report di sostenibilità e della dichiarazione non-finanziaria, **skill legate alla comunicazione interpersonale** e alla raccolta, analisi, interpretazione e gestione dei dati.

## Competenze **a priori** e **da sviluppare** durante lo svolgimento dell'attività

- Conoscenza e competenza del **quadro normativo di riferimento.**

- Competenza nella **raccolta, analisi, interpretazione e gestione dei dati**

- Conoscenza e competenza legata agli **aspetti giuridici sull'impatto ambientale e sociale**

- Competenza in **redazione dei report di sostenibilità** e della dichiarazione non – finanziaria-

- Competenza e conoscenza **manageriali legate alla gestione/impatto ambientale e sociale**

## Spunti di riflessione dalle risposte aperte

La **rilevanza del tema**: i criteri e gli strumenti di gestione ESG sono essenziali per la sopravvivenza delle imprese, ma cambiando paradigma: «dalla rendicontazione d'impatto alla generazione d'impatto»

La **specificità settoriale**, anche legata alla normativa di riferimento da adottare e con consapevolezza delle aree più critiche da gestire.

La **trasversalità del tema**, da non trattare in modo separato, ma integrato: trasversalmente presenti in tutti i processi aziendali...padroneggiate da tutte le funzioni.



## ...Spunti di riflessione dalle risposte aperte

Il **profilo della/delle persone** che se ne devono occupare in azienda: «dovrebbe essere **una figura interna all'azienda**, con un pregresso importante nella stessa, che ne conosca la cultura e le potenziali aree di miglioramento in termini di ESG.

Una caratteristica importante che dovrebbe avere è la **capacità di interazione con tutte le aree aziendali** e un **alto profilo manageriale**. In alcuni settori, è già diventata strategica e richiede un ruolo specifico con un forte commitment dedicato all'impatto integrale e che eserciti un **coordinamento aziendale che ne garantisca la coerenza complessiva**. Figure specialistiche rischierebbero di minare la pervasività del tema.

**Livello di competenza normativo** nell'ambito di schemi accreditati (ad es. ISO 17024) e riconosciuti a livello internazionale.


**Capacità di stimare il livello di esposizione ai rischi ESG** secondo metriche appropriate e basate su metodologie di Risk Management per superare una mera valutazione di conformità.

I giovani **laureati intervistati suggeriscono**: «Le imprese dovrebbero introdurre il **Chief Culture Officer**, ovvero un top manager della C-suite dedicato allo sviluppo della cultura aziendale e all'affiancamento trasversale degli altri manager tra cui il manager dedicato alla gestione ESG. "Culture eats strategy for breakfast" diceva Peter Drucker.

## Prossimi step



Definizione del profilo di riferimento  
e qualificazione competenze



Convergenza verso un modello  
formativo/portafoglio microcompetenze



Sperimentazione e validazione  
sul campo