



Il management della CSR nelle imprese quotate italiane

Scelte strategiche e soluzioni organizzative

a cura di
MARIO MOLteni, STEFANIA BERTOLINI E MATTEO PEDRINI

Milano, giugno 2009

Si ringrazia



© CSR Manager Network Italia
C.so Lodi, 65
20139 Milano - Italy
e-mail: segreteria@isvi.org
sito: www.csrmanagernetwork.it

Edizione realizzata da:
EDUCatt
Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica
Largo Gemelli 1, 20123 Milano - Italy - tel. +3902.72342235 - fax 02.80.53.215
e-mail: editoriale.dsu@unicatt.it (produzione); librario.dsu@unicatt.it (distribuzione)
web: www.unicatt.it/librario

ISBN: 978-88-8311-687-2

Sommario

Il CSR Manager tra evoluzione e auspici di estinzione	5
Executive summary	7

I PARTE

Il CSR management e i CSR Manager in Italia **9**

1. La ricerca: obiettivi, metodologia e campione	9
2. Le attività di CSR	11
3. Il presidio della CSR	14
3.1 Le caratteristiche dell'unità	14
3.2 Le caratteristiche del responsabile	15
3.3 L'interazione con il vertice	16
4. I diversi ruoli del presidio organizzativo della CSR	18
4.1 Approvvigionamenti	19
4.2 Logistica	19
4.3 Attività operative	20
4.4 Marketing e vendite	21
4.5 Governance	22
4.6 Risorse Umane	22
4.7 Dialogo con gli stakeholder	23
4.8 Relazioni con la comunità	23
4.9 Rendicontazione e rating	24
5. Le attività e il ruolo del CSR Manager: un quadro di sintesi	26
6. L'integrazione della CSR nella strategia aziendale	28
7. I modelli di gestione della CSR	30
7.1 L'indice di intensità delle pratiche di CSR	30
7.2 L'indice di integrazione delle pratiche di CSR	30
7.3 I tre raggruppamenti	31
8. I fattori che promuovono la CSR in azienda	33
8.1 Condizioni organizzative e qualità complessiva della politica di CSR	33
8.2 Strumenti emblematici e qualità complessiva della politica di CSR	34
9. Il rapporto tra CSR e comunicazione	38

II PARTE

I membri del Network **39**

1. I profili sintetici dei CSR manager	39
2. I profili sintetici dei fornitori di servizi di CSR	46

Il CSR Manager tra evoluzione e auspici di estinzione

Da qualche tempo si sente affermare sempre più spesso, in occasioni di esternazioni o di confronto pubblico su temi di CSR, l'esistenza di un curioso paradosso: se il management delle imprese giungesse alla piena comprensione e capacità di implementazione delle politiche di sostenibilità, la figura del CSR Manager risulterebbe superflua.

Qualcuno si è anche spinto a dire che le aziende dovrebbero addirittura lavorare per rendere inutile (perché perfettamente incorporata nel "business as usual") la filosofia della responsabilità sociale.

Al netto del fatto che si tratta di una provocazione contenente il medesimo tasso di banalità di affermazioni tipo: "se i Governanti di tutte le nazioni comprendessero e praticassero l'inestimabile valore della pace, si potrebbero rottamare definitivamente tutte le armi", tale assunto può comunque costituire – congiuntamente a quanto emerge dalla preziosa e accurata indagine di ALTIS e ISVI proposta in questo volume – un utile spunto per avanzare alcune considerazioni sul ruolo attuale e prospettico del CSR Manager.

Che profilo si può tratteggiare, oggi, di quei professional che, all'interno di aziende ed enti, si sono assunti il compito di indirizzare la loro organizzazione verso la sostenibilità?

Si tratta innanzitutto di manager aventi estrazioni culturali e professionali tra loro molto eterogenee: dalle Risorse Umane alla Comunicazione, dalla Pianificazione e Controllo al Marketing, dagli Approvvigionamenti all'HSE (Health, Safety, Environment).

Questa eterogeneità evidentemente non aiuta a definire con chiarezza quale sia lo specifico campo d'intervento – in assenza di competenze ben individuate a monte – del manager della responsabilità sociale, la cui "investitura" è piuttosto rivelatrice di quale sia la sfaccettatura della CSR prediletta dall'impresa. Così, se si punta a dare evidenza a distintività esistenti ma non sufficientemente valorizzate, è probabile che il CSR Manager venga scelto nella Comunicazione; se invece si intende lavorare sulla governance attraverso la definizione di un codice etico e di un piano di compliance al D.Lgs. 231, si andrà a pescare nell'Auditing; se l'obiettivo è tenere sotto controllo i rischi di sicurezza e impatto ambientale legati alla gestione dei processi industriali, il prescelto avrà il cappello dell'HSE Manager. E così via.

Questa "specializzazione funzionale" del CSR Manager

sembra però contrastare con l'assunto – fatto proprio di recente da un crescente numero di imprese – secondo cui la CSR dovrebbe svolgere un ruolo sempre più strategico all'interno dell'impresa, capace di coniugarsi con la formazione di un vantaggio competitivo.

È dunque a questo punto che si incontra il nodo problematico.

È indubitabile che la CSR potrà avere un destino diverso dall'essere considerata una variante accessoria – ed eventualmente addizionale – rispetto alle pratiche fondamentali del business solo se sarà capace di operare una trasformazione radicale rispetto alla sua attuale impostazione. Ma chi potrà operare questa trasformazione se non degli "addetti ai lavori" più evoluti, capaci di immaginare e progettare quel salto di qualità tanto necessario?

I manager della CSR potranno avere dinanzi a loro una prospettiva di consolidamento professionale solo se da semplici "gestori della cassetta degli attrezzi della CSR" – ovvero coloro che aiutano l'azienda a produrre e mantenere nel tempo certificazioni, codici etici, bilanci sociali, programmi di educazione ambientale, ecc. – riusciranno ad acquisire il ruolo di soggetti catalizzatori di una dinamica relazionale così intensa e profonda tra l'azienda e la platea dei suoi stakeholder da potersi inquadrare come "esercizio condiviso della funzione imprenditoriale".

Piuttosto, allora, che immaginare una dimensione ideale, nella quale il CSR Manager non dovrebbe avere più ragione di esistere a fronte di un'impresa capace di emendarsi e progredire da sola, avrebbe più senso parlare della necessità di instradare questa figura aziendale lungo un percorso evolutivo che la metta in condizione di elaborare per la propria organizzazione nuove e diverse opzioni competitive.

Per fare questo, il CSR Manager non può aspettare che si realizzi da sé l'allineamento dei pianeti. Deve lavorare su sé stesso. Deve porsi di fronte al caleidoscopio di teorie, modelli e pratiche sino a oggi formulati su questo tema animato dal giusto spirito critico, cioè determinato a mettere costantemente alla prova la capacità di tali approcci di offrire praticabili prospettive di riadattamento del "fare business" alle mutate e continuamente mutevoli condizioni del contesto in cui le aziende oggi agiscono.

Appare quanto mai necessario che il CSR Manager faccia riferimento a un bagaglio teorico-concettuale capace

di sostenerlo e supportarlo sia nella dialettica interna con il proprio management di riferimento, sia nel confronto con coloro che, nell'ambiente socio-istituzionale (media, mondo politico, associazioni di categoria), continuano a proporre in automatico sempre le stesse logiche e visioni del funzionamento dell'economia.

Ciò vale ancor di più in una congiuntura come quella attuale, nella quale le turbolenze dei mercati finanziari e la recessione economica stanno preoccupantemente suggestionando le aziende, spingendole verso l'adozione di posizioni di difesa del business che rischiano di lasciare fuori le opzioni "CSR-oriented". Ma anche in tempi meno inquieti, non di rado capita (specialmente nelle PMI) che un CSR Manager che lavora per "importare" nella propria realtà aziendale approcci e pratiche di successo incontri la diffidenza e la perplessità dei decision maker dell'impresa.

Elevare il livello di comprensione critica del background teorico-economico da parte di chi, all'interno delle imprese, presidia la CSR è dunque un elemento decisivo

per aiutare a sdoganare questa disciplina all'interno del corpus delle scienze manageriali, con l'obiettivo di farne un prezioso pilastro delle riflessioni strategiche sui modelli competitivi dell'impresa.

Solo in questo modo il CSR Manager avrà qualche carta in più da potersi giocare per influire sul proprio destino. E magari assistere, in un futuro nemmeno troppo lontano, all'estinzione proprio di quei manager d'impresa che – troppo impegnati ad auspicare una CSR priva di teste pensanti su cui progredire – tralasciano di fare dello stakeholder management (e di chi in azienda ne dovrebbe gestire le dinamiche) la cinghia di trasmissione di quelle soluzioni di business capaci di metabolizzare la complessità e le turbolenze dell'ambiente economico, con le quali non sembrano esistere altri modi (vincenti) di fare i conti.

Sebastiano Renna

Presidente

CSR Manager Network Italia

Executive summary

Quale il ruolo e quale il destino delle unità organizzative che nelle grandi imprese quotate in Italia sono dedicate alla CSR? Questa è la domanda al centro del Rapporto di ricerca 2008 del CSR Manager Network Italia, realizzato con il supporto di ALTIS e ISVI.

Alcuni indizi sono stati all'origine dell'indagine effettuata: da una parte, la percezione della crescente presenza e importanza di queste unità all'interno delle imprese; dall'altra, il forte convincimento che nelle aziende le politiche di CSR non possano essere prerogativa esclusiva degli addetti ai lavori, ma debbano interessare tutti i responsabili di funzione e di business.

La ricerca si è focalizzata sulle imprese italiane quotate. I dati sono stati elaborati in base a 62 imprese (il 18,4% del totale delle quotate cui il questionario è stato indirizzato).

Quali i principali risultati emersi?

Innanzitutto si è avuta la conferma che quella del CSR Manager – il responsabile dell'unità in oggetto – è una professione in crescita. Se nel 2002 solo il 6,5% delle imprese quotate ne era in possesso, attualmente tale percentuale è salita al 38,7%.

Eccone l'identikit:

- in larga maggioranza appartiene al genere maschile (70,8%);
- prevalentemente ha condotto studi economico-manageriali (50%);
- ha ricevuto un'investitura ufficiale dall'azienda per occuparsi di CSR nel 33,3% dei casi part-time e nel 66,7% full-time;
- nel 50% dei casi opera con meno di 2 collaboratori;
- nel 62,5% dei casi dipende dal Presidente/CEO/Direttore Generale;
- ha raggiunto la posizione facendo soprattutto un percorso di crescita interna (79,2%);
- proviene dalla funzione di Comunicazione per il 20,8%, dall'Investor relations per il 12,5%, dall'Internal Audit per il 12,5% o dalla salute/sicurezza/qualità per il 12,5%;
- interagisce con il vertice almeno una volta a settimana (37,5%).

La ricerca ha messo anche in luce la molteplicità delle attività in cui il CSR Manager è coinvolto e i differenti ruoli ricoperti in relazione a ciascuna iniziativa. Più pre-

cisamente, il CSR Manager è:

- *leader*, quando gestisce direttamente soprattutto quelle attività sorte in concomitanza con il montare dell'attenzione dell'opinione pubblica verso la sostenibilità (es.: redazione del bilancio sociale e attività a esso collegate);
- *advisor*, nel caso in cui promuova un'iniziativa suggerendo l'idea a una o più funzioni che se ne assumono la responsabilità diretta;
- *supporter*, se sia stato coinvolto in termini di partecipazione a riunioni o come membro di comitati incaricati di seguire l'iniziativa a vario titolo;
- *accountant*, quando si limita a raccogliere informazioni sulla pratica realizzata allo scopo di comunicarle internamente o esternamente.

In particolare l'unità di CSR, come anticipato, è protagonista soprattutto nelle pratiche di rendicontazione e rating, secondo quanto risposto dal 60,3% degli intervistati. Supporta in modo significativo la realizzazione di attività connesse ad alcune attività caratteristiche (marketing e vendite, logistica). Svolge di frequente il ruolo di accountant per le operations che rimangono prerogativa delle funzioni dedicate (il 24,4% dei presidi della CSR non ha parte attiva in questo genere di iniziative), mentre nel dialogo con gli stakeholder si occupa in prevalenza della gestione dei focus group per il bilancio sociale.

Ci si è poi chiesti quanto fosse rilevante la CSR – e dunque il lavoro del CSR Manager – per il successo competitivo delle aziende quotate e se la dimensione socio-ambientale fosse divenuta parte integrante della loro strategia.

I risultati della ricerca mostrano come la CSR stenti ancora a essere pienamente integrata nel disegno strategico delle imprese quotate italiane. Alcune evidenze empiriche di questa tendenza: solo il 29% di queste ha reso pubblica una politica di CSR; il 46,8% possiede un'idea guida che indirizza le pratiche di CSR; il 29% ha un progetto strategico di punta; gli incentivi connessi alle pratiche di responsabilità sociale sono presenti in poco più di un quinto dei casi (22%).

Un altro importante risultato della ricerca è stato quello di identificare quattro modelli di gestione della CSR. Le

variabili rilevanti che hanno permesso di arrivare a questo risultato sono state l'intensità delle pratiche di CSR realizzate e il grado di integrazione della CSR nella strategia aziendale. Le aziende "attive" nei confronti della CSR sono complessivamente il 53,2% del totale e possono essere così suddivise:

- le avvincenti (12,9%): presentano un modello di gestione per l'appunto "avvincente" che segue un disegno di sviluppo "bello" agli occhi stessi di chi lo realizza e della collettività. Un simile disegno di sviluppo è in grado di coinvolgere, di avvicinare, tutte le categorie di stakeholder con cui l'impresa interagisce;
- le capillari (17,7%): si distinguono per la pervasività del loro impegno nell'ambito di tutte le funzioni aziendali mentre sono più deboli sul versante dell'integrazione di questi progetti in ambito strategico;
- le incisive (21%): hanno sviluppato una forte attenzione alla dimensione strategica mentre hanno ancora da lavorare in merito all'intensità degli interventi.

Una volta individuati i comportamenti aziendali in relazione all'attivazione di progetti di CSR e alla loro integrazione nella strategia, ci si è chiesto se sia possibile identificare l'influsso della presenza di talune variabili

organizzative e dell'adozione di alcuni tipici strumenti della CSR.

Per rispondere a tale quesito il primo passo è consistito nel calcolo della media degli indici di intensità e di integrazione per tutte le aziende rispondenti al nostro questionario in relazione ad alcune variabili. Sono così emersi alcuni tratti caratteristici delle imprese virtuose quanto a condizioni organizzative e strumenti emblematici della CSR.

Infine, un risultato confortante della ricerca, che sfata una critica tanto spesso udita nei convegni dedicati alla CSR, ci dice che le imprese che più comunicano il loro impegno sono anche quelle più attive. In altre parole, se è possibile imbattersi in casi in cui l'impegno socio-ambientale è utilizzato in modo manipolatorio, ciò non rappresenta comunque un fenomeno diffuso nel nostro contesto imprenditoriale.

In allegato alla presente pubblicazione un CD Rom raccoglie le schede che descrivono le modalità con cui 27 imprese appartenenti al CSR Manager Network Italia sono organizzate per gestire le politiche di sostenibilità al proprio interno. Nel CD sono inoltre riportate le schede relative alle attività svolte da alcune delle società di consulenza facenti parte del Network, che offrono servizi in tema di CSR.

I PARTE

Il CSR management e i CSR Manager in Italia

1. La ricerca: obiettivi, metodologia e campione

Negli ultimi anni è cresciuta la rilevanza attribuita alla soddisfazione delle attese degli stakeholder come elemento del successo aziendale. Molti studi sono stati condotti sulla rilevanza delle pratiche di CSR nel generare un vantaggio competitivo aziendale, ma ancora poco si conosce come le aziende si organizzino per gestire il processo di introduzione/sviluppo della CSR al loro interno.

ALTIS e ISVI, nell'ambito del progetto 2008 del CSR Manager Network Italia, hanno condotto una ricerca sulle aziende quotate italiane per comprendere come le stesse si stiano muovendo. A tal fine è stato somministrato un questionario mediante un'intervista telefonica tra giugno e ottobre 2008.

Il questionario era suddiviso nelle seguenti sezioni:

- l'organigramma della CSR;
- il profilo del responsabile dell'unità di CSR;
- l'influsso dell'eventuale controllante (estera o italiana);
- la presenza di altri organi connessi alla CSR;
- la politica di CSR;

- gli obiettivi di CSR e i sistemi di incentivazione;
- le attività di CSR.

Sono state contattate tutte le 337 aziende quotate presso la Borsa Italiana nel giugno del 2008. Si è ottenuta una partecipazione di 62 aziende, equivalente a un tasso di risposta del 18,4% (cfr. tabella 1).

Come mostra la tabella 2, il comparto maggiormente rappresentato è quello manifatturiero (33,9%) seguito da quello dei servizi (29%), dal settore finanziario (25,8%) e dal settore delle multi-utilities (11,3%). Sono aziende in prevalenza di grandi dimensioni con un numero di collaboratori che supera le 1.000 unità (61,3%), anche se vi è una buona rappresentatività nelle altre due classi dimensionali: 19,4% con un numero di dipendenti compreso tra 250 e 999 e la medesima percentuale per le aziende con dipendenti compresi tra 50 e 249.

Si tratta di aziende che prevalentemente rivolgono la propria offerta al consumatore finale (51,6%), mentre sono abbastanza equamente divise tra monobusiness (45,2%) e multibusiness (54,8%) (cfr. tabella 3).

Tabella 1. Le aziende intervistate

Alitalia	Buzzi Unicem	Falck	Meliorbanca	Seat
Alleanza assicurazioni	Chl	Fastweb	Monti Ascensori	Snam Rete Gas
Arena	Conafi Prestitò	Fidia	Noemalife	Stefanel
Assicurazioni Generali	Dada	Fiera Milano	Parmalat	Terna
Autogrill	De Longhi	Finarte	Philips	Ubi Banca
Autostrade per l'Italia	Ducati	Geox	Piquadro	Unicredit Group
B&C Speakers	Emak	Gr. Credito Valtellinese	Premuda	Uniland
Banca Ifis	Enel	Gruppo Hera	Prima Industrie	Unipol
Banca Popolare di Milano	Engineering	Intesa SanPaolo	Rcf Group	Vittoria Assicurazioni
Biancamano	Enia	Italcementi	Retelit	Yorkville Bhn
Bioera	ERG	Marazzi Group	Saes Getters	
Bnp Paribas	Eurotech	Mediacontech	Safilo	
Bouty Healthcare	Everel Group	Mediolanum	Saras	

Tabella 2. Le aziende intervistate per settore e numero di collaboratori

Comparto	Numero di collaboratori			Totale
	1000 e più	250-999	50-249	
<i>Finanziario</i>	16,1%	3,2%	6,5%	25,8%
<i>Manifatturiero</i>	21,0%	8,1%	4,8%	33,9%
<i>Servizi</i>	12,9%	8,1%	8,1%	29,0%
<i>Multi-Utilities</i>	11,3%	0,0%	0,0%	11,3%
Totale	61,3%	19,4%	19,4%	100,0%

Tabella 3. Le aziende intervistate per modello commerciale e di business

Modello commerciale	Raggio di azione		Totale
	Monobusiness	Multibusiness	
<i>Business to Business</i>	14,5%	19,4%	33,9%
<i>Business to Consumer</i>	21,0%	30,6%	51,6%
<i>Entrambi</i>	9,7%	4,8%	14,5%
Totale	45,2%	54,8%	100,0%

2. Le attività di CSR

La ricerca ha inteso indagare la diffusione delle pratiche di CSR nelle imprese quotate italiane. Sono state individuate ed esaminate 38 categorie di attività, ritenute le principali in tema di sostenibilità socio-ambientale in Italia.

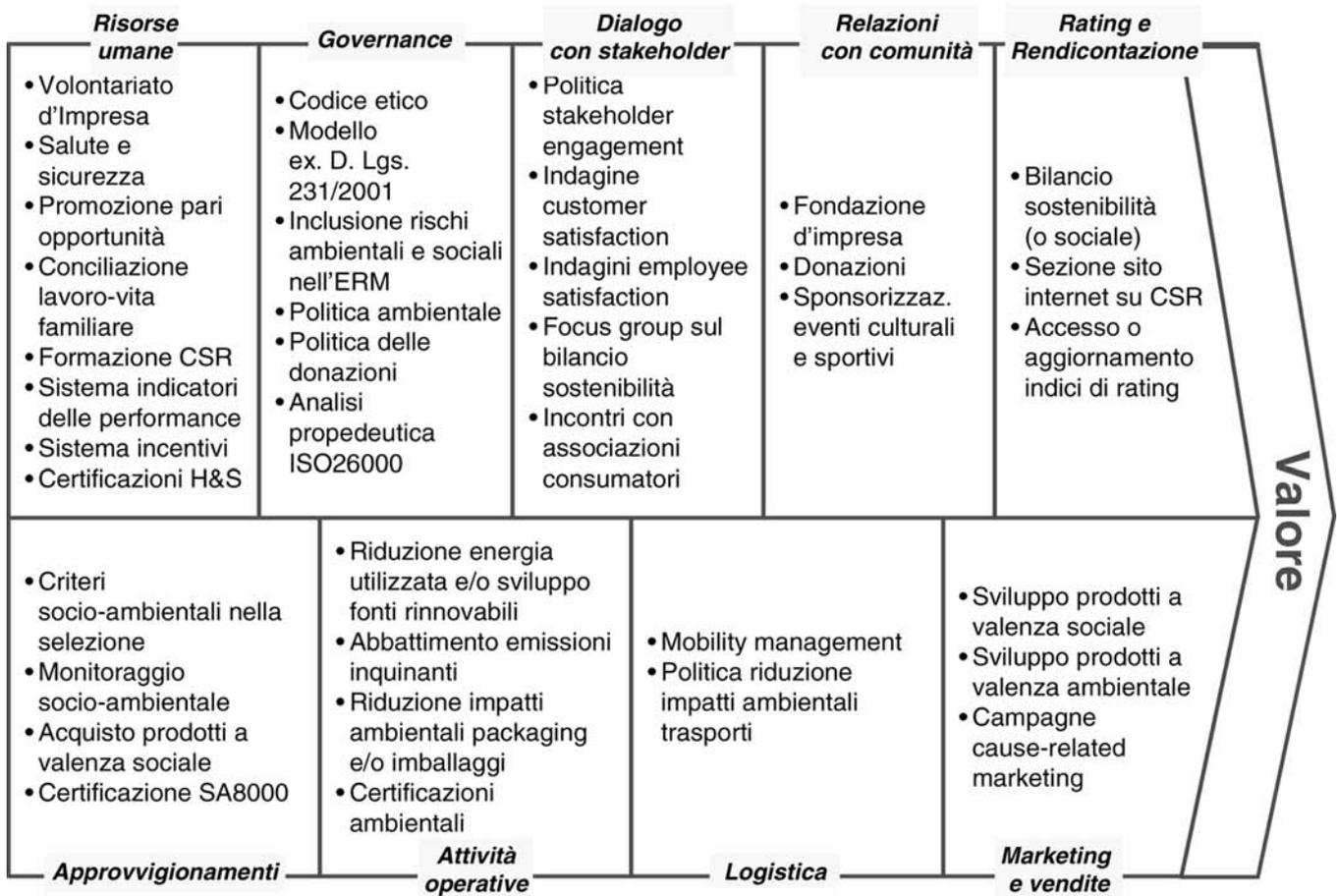
Per l'analisi si è ritenuto utile rifarsi allo schema della catena del valore: le pratiche sono state ricondotte a cinque attività di supporto e quattro attività primarie, come illustrato nella figura 1. Rispetto alla tradizionale struttura della catena del valore si è deciso di mantenere la suddivisione tra le attività di supporto, non direttamente connesse alla creazione dei prodotti e servizi offerti dall'impresa, e quelle primarie, direttamente afferenti la fabbricazione dei prodotti o l'offerta di servizi.

Per meglio adattare lo schema alle esigenze espositive,

si è proceduto a effettuare alcuni adattamenti rispetto alla versione classica:

- le attività infrastrutturali, previste come categoria autonoma nell'originale struttura della catena del valore, sono state suddivise in quattro gruppi di pratiche connesse alla CSR: le iniziative di integrazione della CSR nella governance aziendale, le pratiche volte a instaurare un dialogo continuativo con gli stakeholder, le iniziative realizzate nei confronti della comunità, e infine le pratiche di rendicontazione/rating connesse alla CSR. La scelta di suddividere le attività infrastrutturali è conseguenza della numerosità e della varietà delle pratiche di CSR che ricadono in tale categoria. L'accorpamento in un'unica classe non avrebbe assicurato una corretta analisi e garantito la chiarezza dei ri-

Figura 1. La catena del valore della CSR: le 38 attività indagate nella ricerca



- sultati ottenuti;
- le altre due attività di supporto previste dallo schema classico, nel nostro adattamento sono state eliminate perché non particolarmente significative ai fini dello studio della CSR (lo sviluppo della tecnologia) o inserite nelle attività primarie accorpandole alla logistica in entrata (approvvigionamento) perché direttamente imputabili all'attività di trasformazione;

- nelle attività primarie, i servizi sono stati incorporati nella categoria "marketing e vendite".

Oltre alle cinque attività di supporto sopra menzionate, sono state evidenziate quattro classi di attività primarie relativamente a approvvigionamenti, attività operative, logistica, marketing e vendite.

La tabella 4 offre una sintetica descrizione delle singole pratiche indagate.

Tabella 4. Classi di attività e pratiche indagate

Classe di attività	Pratica	Descrizione
Risorse Umane	Volontariato d'impresa	Possibilità per i dipendenti di un'azienda di prestare azione di volontariato durante l'orario di lavoro.
	Salute e sicurezza	Attivazione di misure volte alla prevenzione di infortuni sul luogo di lavoro e miranti a creare un clima positivo tra i dipendenti.
	Promozione Pari Opportunità	Promozione di politiche di uguaglianza fra i generi (donna - uomo) e fra le diversità (culturali, disabilità, orientamento sessuale, razza).
	Conciliazione lavoro-vita familiare	Attivazione di strumenti che riducono o articolano diversamente il tempo di lavoro (es.: part-time, telelavoro, job-sharing, banca delle ore) o di strumenti rivolti alla gestione del tempo familiare (es.: congedi parentali, strutture e servizi per l'assistenza all'infanzia e alla vecchiaia).
	Formazione CSR	Corsi in aula, a distanza, oltre altre modalità per formare/informare i dipendenti in merito alle tematiche della sostenibilità.
	Sistema indicatori delle performance	Predisposizione di un sistema di indicatori e, quindi, di valutazione delle performance dei dipendenti chiaro e improntato ai principi della CSR.
	Sistema incentivi	Presenza di strumenti incentivanti dei dipendenti che collegano la performance economica a risultati socio-ambientali.
	Certificazioni H&S	Conformità allo standard internazionale OHSAS 18001 e ad altre certificazioni settoriali sulla salute e sicurezza sul posto di lavoro.
Governance	Codice etico	Elaborazione di norme di comportamento ispirate a principi e valori aziendali valide per i dipendenti e per altri stakeholder dell'azienda.
	Modello ex. D. Lgs. 231/2001	Predisposizione di un complesso di regole, strumenti e condotte idonee a individuare e prevenire i comportamenti penalmente rilevanti previsti dal D. Lgs. 231/2001 sulla responsabilità amministrativa degli enti.
	Inclusione rischi ambientali e sociali nell'ERM	Inserimento di valutazioni sociali e ambientali nelle attività di Enterprise Risk Management.
	Politica ambientale	Formalizzazione di intenzioni e principi di tutela ambientale che fungano da riferimento per l'attività operativa e che influenzino la definizione di obiettivi e percorsi.
	Politica delle donazioni	Istituzione di un programma di prossimità al territorio mediante donazioni a iniziative meritevoli.
	Analisi propedeutica ISO26000	Verifica della conformità alla nascente norma ISO 26000 che fornirà le linee guida in materia di responsabilità sociale, basate sulle migliori pratiche e in accordo alle relative dichiarazioni e convenzioni delle Nazioni Unite e dell'ILO.
Dialogo con gli stakeholder	Politica stakeholder engagement	Adozione di un comportamento proattivo per dialogare con gli stakeholder aziendali mediante iniziative di vari tipo (es.: questionari, focus group, workshop, ecc.).
	Indagine customer satisfaction	Attivazione di misure volte a verificare la percezione dell'offerta aziendale da parte del cliente al fine di migliorarne la soddisfazione.
	Indagini employee satisfaction	Attivazione di misure di dialogo tra l'azienda e i propri collaboratori al fine di migliorarne la soddisfazione.
	Focus group sul bilancio di sostenibilità	Formazione di gruppi di stakeholder (in cui i partecipanti sono liberi di comunicare con altri membri del gruppo) chiamati a pronunciarsi nei confronti del bilancio di sostenibilità dell'azienda.
	Incontri con le associazioni dei consumatori	Momenti di incontro formale con gli esponenti delle associazioni dei consumatori.

Classe di attività	Pratica	Descrizione
Relazioni con la comunità	Fondazione d'impresa	Presenza di uno strumento giuridico dedicato alla gestione dei community programs (es.: grantmaking, volontariato dei dipendenti, ecc.).
	Donazioni	Elargizione alla comunità di somme di denaro o beni in natura al fine di collaborare allo sviluppo di un progetto di utilità sociale.
	Sponsorizzazioni eventi culturali e sportivi	Elargizione di somme di denaro o beni in natura destinati all'organizzazione di eventi culturali e sportivi.
Rating e rendicontazione	Bilancio di sostenibilità (o sociale)	Elaborazione di un report annuale su performance sociali e ambientali - oltre che economiche - dell'attività d'impresa che integra le informazioni economico-finanziarie riportate nel bilancio civilistico con quelle di natura extra-finanziaria.
	Sezione sito internet su CSR	Creazione di una sezione del sito internet aziendale dedicata esclusivamente all'impegno in ambito CSR dell'azienda.
	Accesso o aggiornamento degli indici di rating	Inclusione del titolo azionario in uno degli indici di rating etico (es.: Dow Jones Sustainability Index, FTSE4GOOD, Advanced Sustainable Performance Index) o suo upgrade, rispetto all'anno precedente, in virtù di un punteggio migliore.
Approvvigionamenti	Criteri socio-ambientali nella selezione dei fornitori	Utilizzo di parametri che tengono conto di valutazioni socio-ambientali nella scelta dei propri fornitori.
	Monitoraggio socio-ambientale	Attivazione di strumenti di monitoraggio socio-ambientale della propria catena di fornitura.
	Acquisto prodotti a valenza sociale	Acquisto di prodotti da produttori socialmente svantaggiati.
	Standard SA8000	Adesione allo standard internazionale che elenca i requisiti per un comportamento corretto delle imprese nei confronti dei propri collaboratori e verso tutta la catena di fornitura.
Attività operative	Riduzione energia utilizzata e/o sviluppo fonti rinnovabili	Adozione di misure per il risparmio energetico o l'utilizzo di energia proveniente da fonti rinnovabili.
	Abbattimento delle emissioni inquinanti	Attivazione di misure idonee a ridurre l'emissione di sostanze inquinanti prodotte dal processo produttivo aziendale.
	Riduzione degli impatti ambientali di packaging e/o imballaggi	Adozione di misure per limitare l'impatto sull'ambiente dei materiali utilizzati per packaging/imballaggi.
	Certificazioni ambientali	Conformità alle certificazioni ISO 14001 ed EMAS in materia ambientale.
Logistica	Mobility management	Strategie volte ad assicurare il trasporto delle persone e delle merci in maniera efficiente, minimizzando l'emissione di sostanze inquinanti.
	Politica di riduzione degli impatti ambientali dei trasporti	Attività di vario tipo miranti a ridurre l'impatto sull'ambiente causato dai mezzi di trasporto utilizzati dall'azienda.
Marketing e vendite	Sviluppo prodotti a valenza sociale	Produzione e commercializzazione di prodotti indirizzati a fasce di consumatori socialmente disagiate.
	Sviluppo prodotti a valenza ambientale	Produzione e commercializzazione di prodotti ottenuti con processi particolarmente rispettosi dell'ambiente o di prodotti che tutelano, essi stessi, l'ambiente.
	Campagne di cause-related marketing	Iniziative di marketing volte a promuovere un prodotto sostenendo contemporaneamente una causa di interesse sociale.

3. Il presidio della CSR

Come primo passo, la ricerca ha inteso tracciare i contorni delle unità organizzative incaricate di gestire le varie iniziative di CSR attuate in azienda. I principali risultati sono di seguito sintetizzati.

3.1 Le caratteristiche dell'unità

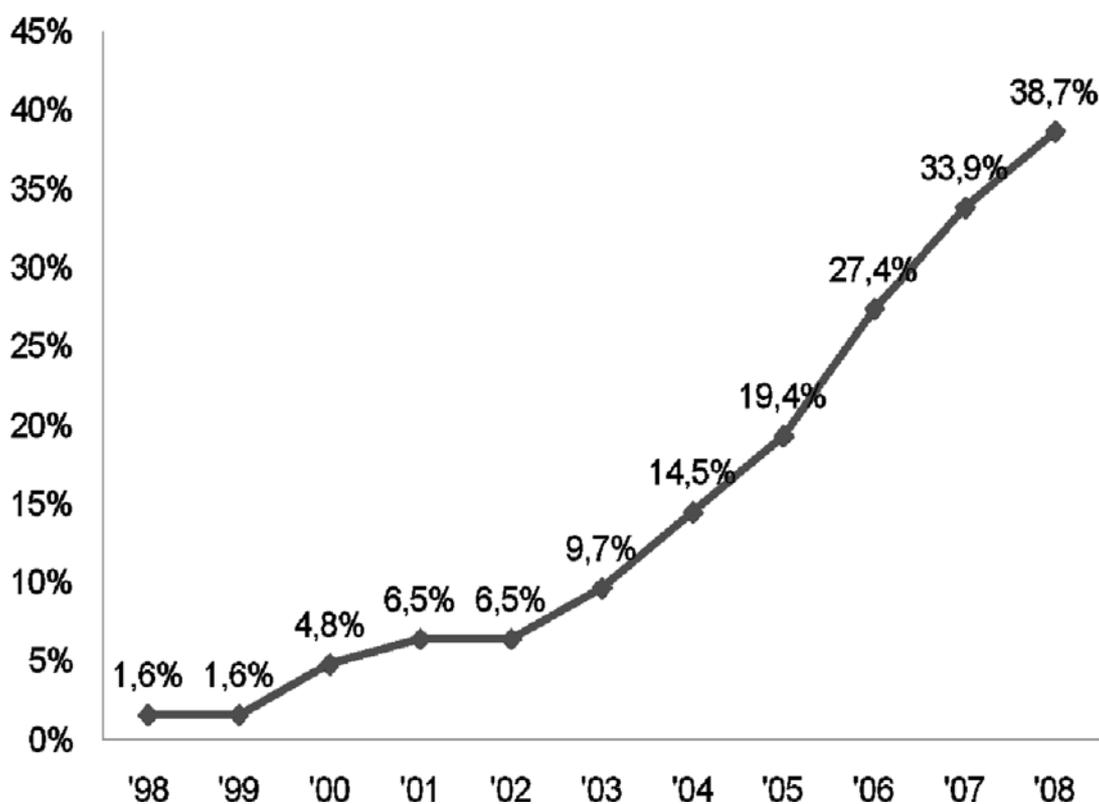
Come mostrato nella figura 2, nel 38,7% delle aziende intervistate la CSR trova una precisa collocazione organizzativa. Queste aziende hanno infatti attivato un'unità – per il momento non meglio precisata nelle sue caratteristiche – preposta al presidio dei temi di responsabilità socio-ambientale. Tassi di crescita significativi sono stati registrati soprattutto negli ultimi sei anni.

Considerata la complessità e la “quantità” dei temi connessi alla sostenibilità diventa quindi sempre più difficile per le imprese affidare tali materie a collaboratori impegnati in altre funzioni, come avveniva più di frequente in passato. Si percepisce la necessità di istituire un soggetto, singolo o collegiale, che si qualifichi come il professionista della CSR e che segua a vario titolo e con differenti modalità e gradi di coinvolgimento le attività di responsabilità sociale.

Quando è presente in azienda, quali caratteristiche ha il presidio della CSR (cfr. figura 3)?

In prevalenza tali unità si dedicano totalmente alle tematiche della sostenibilità (66,7%) e in misura più ridotta part-time (33,3%), essendo già impegnate anche in altre attività. Solitamente, quest'ultimo è il caso delle

Figura 2. L'evoluzione temporale dell'unità di CSR



aziende che hanno introdotto di recente il presidio della CSR e/o di quelle imprese in cui la mole di iniziative di CSR non giustifica personale dedicato full-time.

Nella maggior parte dei casi, le unità di CSR hanno dimensioni ridotte e contano su un numero limitato di collaboratori (50% tra 0 e 2). All'estremo opposto, è comunque degno di nota il 16,7% delle intervistate che può avvalersi di team composti da più di 6 collaboratori. La numerosità dei collaboratori è correlata positivamente alla quantità di iniziative socio-ambientali attuate dall'azienda o al settore di operatività (alto impatto ambientale, B2C, ecc.).

Per la varietà di compiti che generalmente le sono affidati, l'unità di CSR deve garantire competenze trasversali alle funzioni aziendali. Per questo motivo, nel 62,5% dei casi tale unità non viene inquadrata nelle linee ma si posiziona come organo di staff al vertice. Per il 16,7% le unità CSR operano invece nell'ambito della funzione

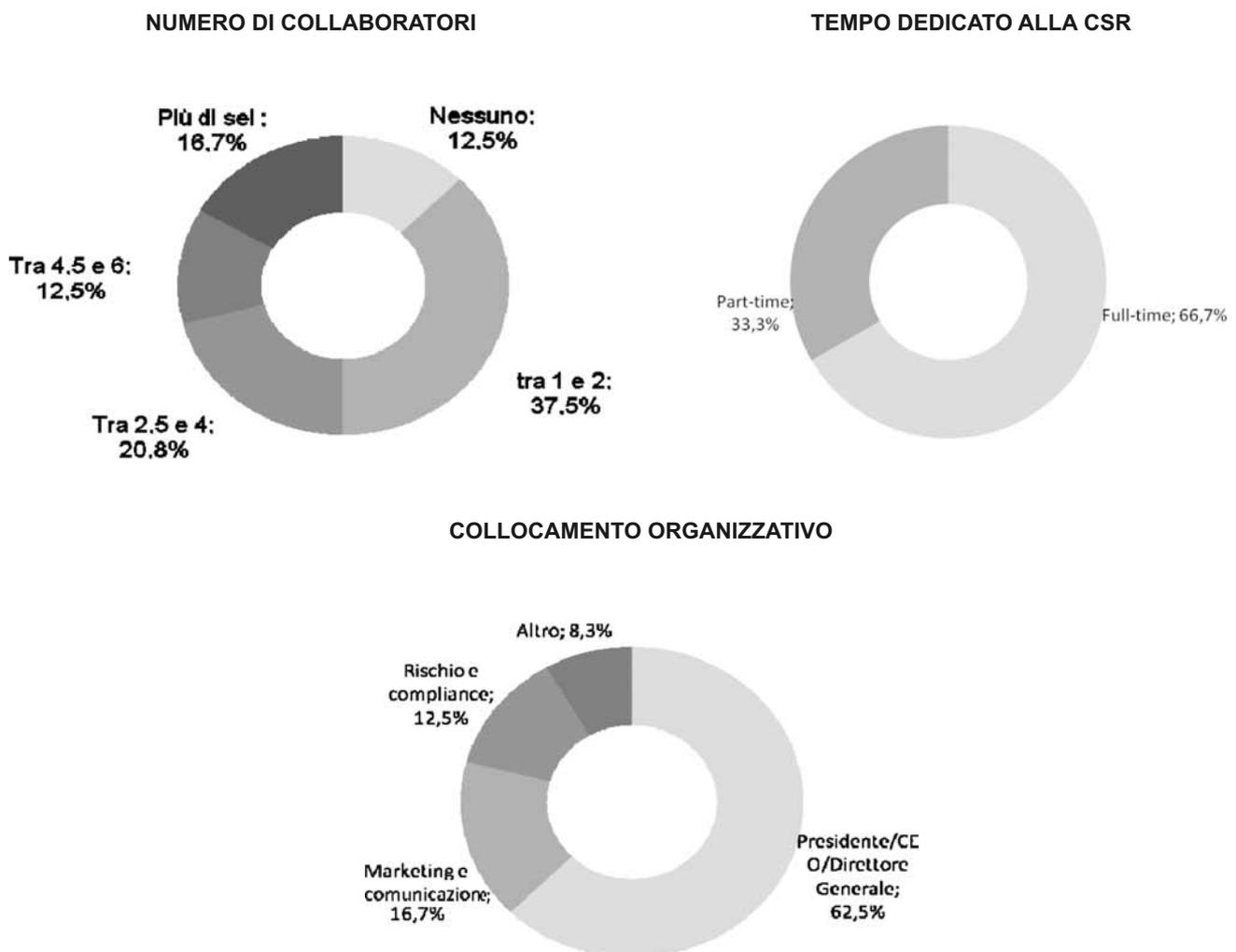
di marketing e comunicazione e nel 12,5% sono attivate dentro i confini dell'unità preposta alla gestione dei rischi e della compliance.

3.2 Le caratteristiche del responsabile

Quanto all'identikit del responsabile delle unità di CSR, prevalentemente si tratta di un manager di sesso maschile (70,8%), con un background formativo di matrice economico-manageriale (50%). Equamente ripartiti, con la percentuale dell'8,3, gli altri tipi di studi: ingegneria/chimica, comunicazione o pubbliche relazioni, giurisprudenza (cfr. figura 4).

Come mostra la figura 5, nella maggioranza dei casi (79,2%) prima di arrivare a ricoprire il ruolo di Responsabile CSR, tale soggetto occupava una differente posizione all'interno della stessa azienda, principalmente

Figura 3. La configurazione delle unità di CSR: numero di collaboratori full time equivalent, tempo dedicato alla CSR e collocamento organizzativo



nella comunicazione (20,8%), nell'Investor relations (12,5%), nell'Internal Audit (12,5%) o nella salute/sicurezza/qualità (12,5%). Questa alta percentuale si giustifica con la necessità/opportunità che il CSR Manager sia un profondo conoscitore di tutta l'azienda nel suo complesso (dallo stile di direzione, alla cultura, ai meccanismi operativi, ecc.), proprio perché la sua attività – come si avrà modo di verificare successivamente con l'ausilio dei dati – non è concentrabile in un'unica area, ma spazia dal marketing, alle operations, alla logistica,

alle risorse umane, ecc.

Nel 20,8% dei casi, il CSR Manager lavorava invece presso altre aziende, segnalando in questo modo la costituzione di una nuova professione e di un mercato del lavoro connesso.

3.3 L'interazione con il vertice

A prescindere dalla dipendenza gerarchica del presidio della CSR da un esponente del top management, la fi-

Figura 4. Il genere e il background formativo del responsabile dell'unità di CSR

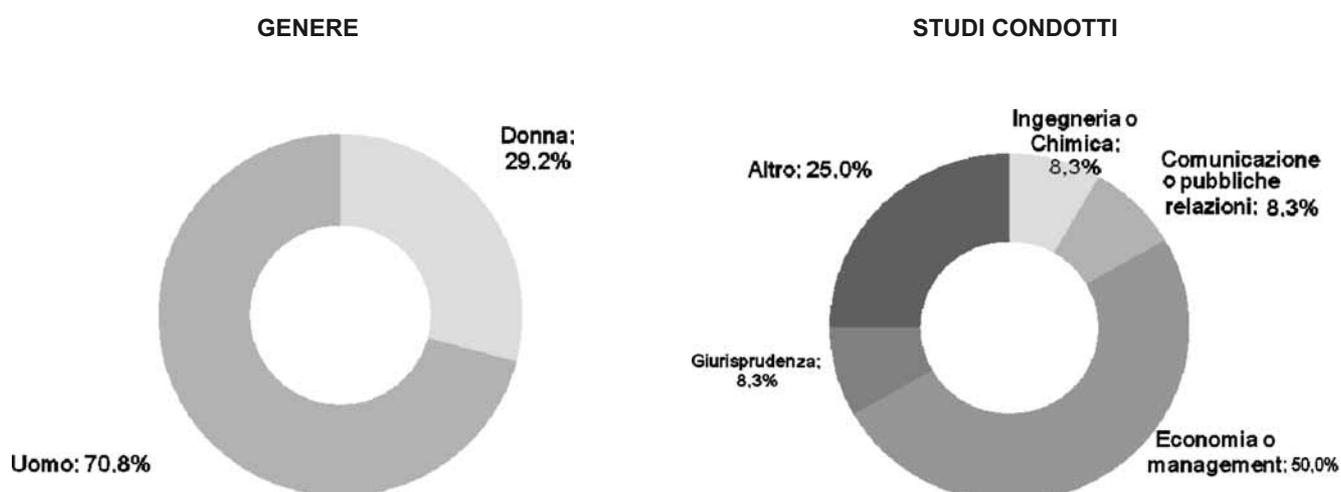
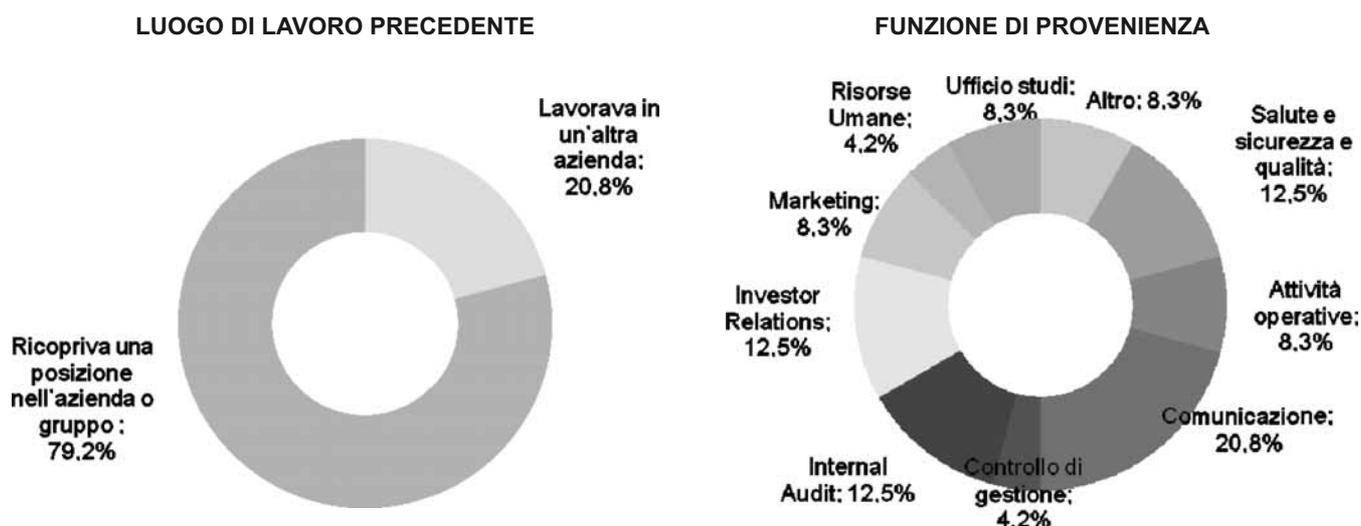


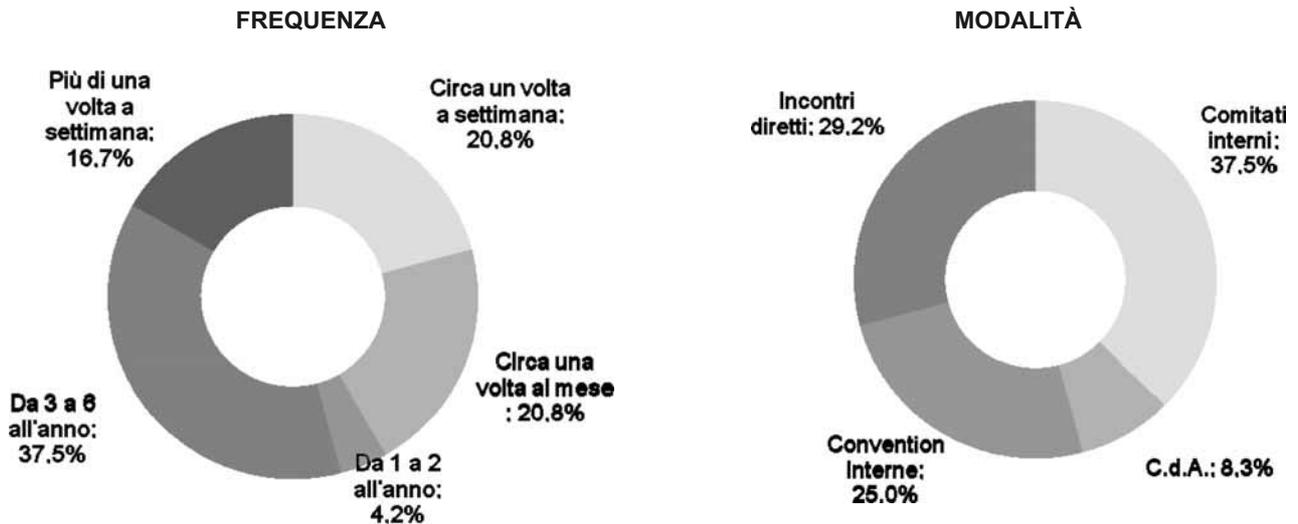
Figura 5. La provenienza del responsabile dell'unità di CSR



gura 6 mostra la presenza di frequenti scambi con l'Alta Direzione: il 37,5% dei CSR Manager si relaziona con quest'ultima almeno una volta alla settimana, principalmente mediante incontri diretti (29,2%) e comitati interni (37,5%). Solo un limitato numero di responsabili della CSR è occasionalmente invitato alle riunioni del Consiglio di Amministrazione (8,3%).

Se la CSR deve prendere le distanze da ciò che comunemente è ricompreso sotto il nome di filantropia (in sostanza, iniziative benefiche fine a se stesse e senza ripercussioni sul business), è bene che vi siano frequenti possibilità di scambio tra CSR Manager e vertice.

Figura 6. Interazione con il vertice aziendale



4. I diversi ruoli del presidio organizzativo della CSR

Per ciascuna delle pratiche ricomprese nella catena del valore descritta nel paragrafo 2 si è avuta attenzione a verificare l'esistenza in azienda del presidio organizzativo della CSR e a identificarne il ruolo eventualmente svolto. In base al maggiore o minore grado di coinvolgimento nello sviluppare una iniziativa di CSR e alle specifiche mansioni svolte, sono dunque stati identificati quattro differenti ruoli per il presidio della CSR (cfr. figura 7):

- *leader*, nel caso in cui svolga l'attività in qualità di responsabile diretto;
- *advisor*, nel caso in cui promuova un'iniziativa suggerendo l'idea a una o più funzioni che se ne assumono la responsabilità diretta;
- *supporter*, se sia stato coinvolto in termini di parte-

cipazione a riunioni o come membro di comitati incaricati di seguire l'iniziativa a vario titolo;

- *accountant*, quando si limita a raccogliere informazioni sulla pratica realizzata allo scopo di comunicarle internamente o esternamente.

Si passa ora a esaminare nel dettaglio la diffusione delle 38 pratiche di CSR sopra menzionate e, relativamente a ciascuna di esse, a definire il ruolo svolto dall'unità di CSR.

Emerge una figura professionale coinvolta direttamente quasi sempre solo per ciò che concerne le iniziative sorte in concomitanza con il crescere del dibattito attorno alla sostenibilità e al conseguente sviluppo di documenti ad hoc (primo fra tutti il bilancio sociale).

Figura 7. I differenti ruoli del presidio della CSR



Tuttavia, la sua presenza a vario altro titolo (supporter, advisor, accountant) è testimoniata in moltissime pratiche, fino a poco tempo fa territorio esclusivo di altre funzioni.

4.1 Approvvigionamenti

Le attività

Per quanto riguarda gli approvvigionamenti (cfr. figura 8), appare diffuso il ricorso a criteri socio-ambientali nella selezione dei fornitori (50%). Sono più limitate invece le azioni dirette, attuate dall'impresa, volte a monitorare l'effettivo rispetto di tali criteri: il 32,3% di coloro che hanno risposto al sondaggio si attiva in tal senso, mentre l'11,3% ha dichiarato di averlo previsto per il prossimo futuro.

Meno significative risultano le altre due attività esaminate – l'acquisto di prodotti a valenza sociale e l'ottenimento dello standard SA8000 – che si confermano una prerogativa di poche aziende.

Il ruolo del CSR Manager

Quanto al coinvolgimento del presidio della CSR nelle attività inerenti gli approvvigionamenti, il ruolo prevalentemente giocato è quello di accountant (33,8% degli intervistati). Risulta abbastanza naturale che in questo ambito la leadership sia limitata a pochi casi: il terreno degli approvvigionamenti è infatti generalmente presi-

diato in maniera diretta dai responsabili tecnici che possiedono competenze specifiche.

4.2 Logistica

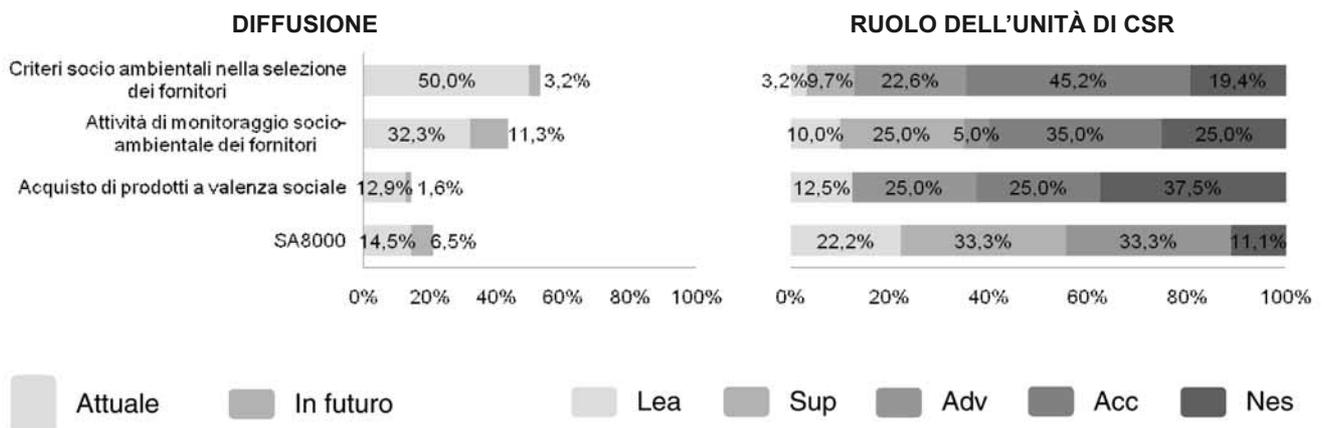
Le attività

In merito alla logistica (cfr. figura 9), poco più di un terzo delle aziende che sono state coinvolte nello studio, è impegnato nelle due attività prese in esame: il 35,5% promuove iniziative di mobility management e il 30,6% ha in essere una politica tesa a ridurre l'impatto ambientale dei propri trasporti. Poco significative appaiono le prospettive di sviluppo per il prossimo futuro. Questo dato sorprende se si considerano il campione di riferimento – aziende di grandi dimensioni, quotate – e gli obiettivi che queste aziende devono porsi in ottica di riduzione delle emissioni per ottemperare alle richieste sempre più pressanti provenienti da differenti ambiti (Protocollo di Kyoto, Commissione Europea, ecc.).

Il ruolo del CSR Manager

Quanto all'aspetto organizzativo, nella logistica l'unità di CSR si attiva in particolare modo per supportare la fase di realizzazione (31,7%) che, di fatto, è gestita da altri soggetti. L'unità di CSR si assume la responsabilità diretta di leader in percentuale ridotta e limitatamente alle attività di mobility management (9,1%). Come nel caso degli approvvigionamenti appena esaminati, si

Figura 8. La diffusione delle pratiche di sostenibilità e il ruolo svolto dall'unità di CSR negli approvvigionamenti



tratta peraltro di problematiche tecniche che non meraviglia siano affidate in prima battuta ai responsabili di funzione in grado di padroneggiare la materia con competenze professionali specifiche.

4.3 Attività operative

Le attività

Degno di nota l'attuale impegno ambientale delle aziende intervistate per quanto riguarda le attività operative (cfr. figura 10): più della metà (54,8%) attiva pro-

getti volti a recuperare l'efficienza energetica e quasi la metà (48,4%) è impegnata in iniziative di abbattimento delle emissioni. Significative anche le percentuali delle altre attività considerate. Incrociando questa constatazione con il ridotto impegno a livello di logistica, appare un quadro in cui le aziende italiane dimostrano di aver iniziato a farsi carico degli obiettivi di tutela ambientale, a cominciare dalle attività operative per lasciare agli anni a venire l'impegno nelle attività "accessorie".

Il ruolo del CSR Manager

Per il 24,4% dei casi l'unità di CSR non svolge alcun

Figura 9. La diffusione delle pratiche di sostenibilità e il ruolo svolto dall'unità di CSR nella logistica

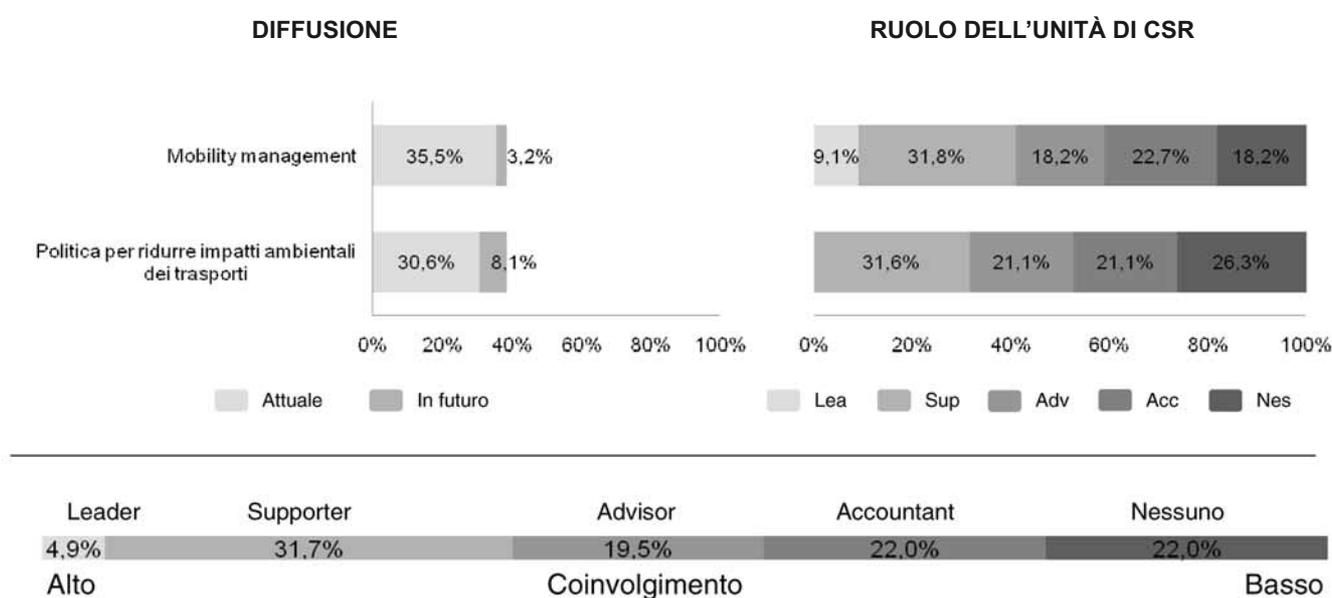
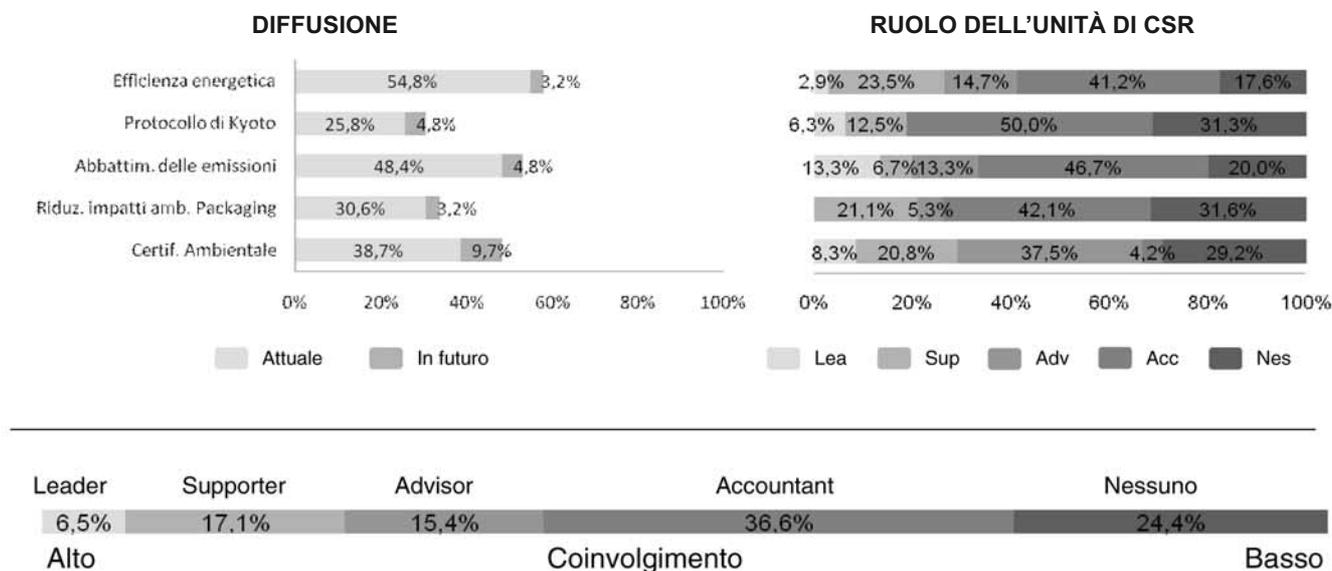


Figura 10. La diffusione delle pratiche di sostenibilità e il ruolo svolto dall'unità di CSR nelle attività operative



ruolo in questo ambito. Invece si attiva particolarmente in qualità di accountant nei programmi volti a recuperare efficienza energetica (41,2%), per le iniziative connesse al Protocollo di Kyoto (50%), per l'abbattimento delle emissioni (46,7%) e per la riduzione dell'impatto ambientale del packaging (42,1%). Gioca un ruolo prevalentemente di advisor per le certificazioni ambientali (37,5%).

bastanza diffusi i prodotti a valenza sociale (25,8%) e a valenza ambientale (35,5%), come pure i progetti di cause related marketing (24,2%). Si tratta di primi segnali che mostrano l'intenzione delle aziende italiane di avvalersi della CSR per rendere distintiva la propria proposta commerciale nei confronti dei competitors.

4.4 Marketing e vendite

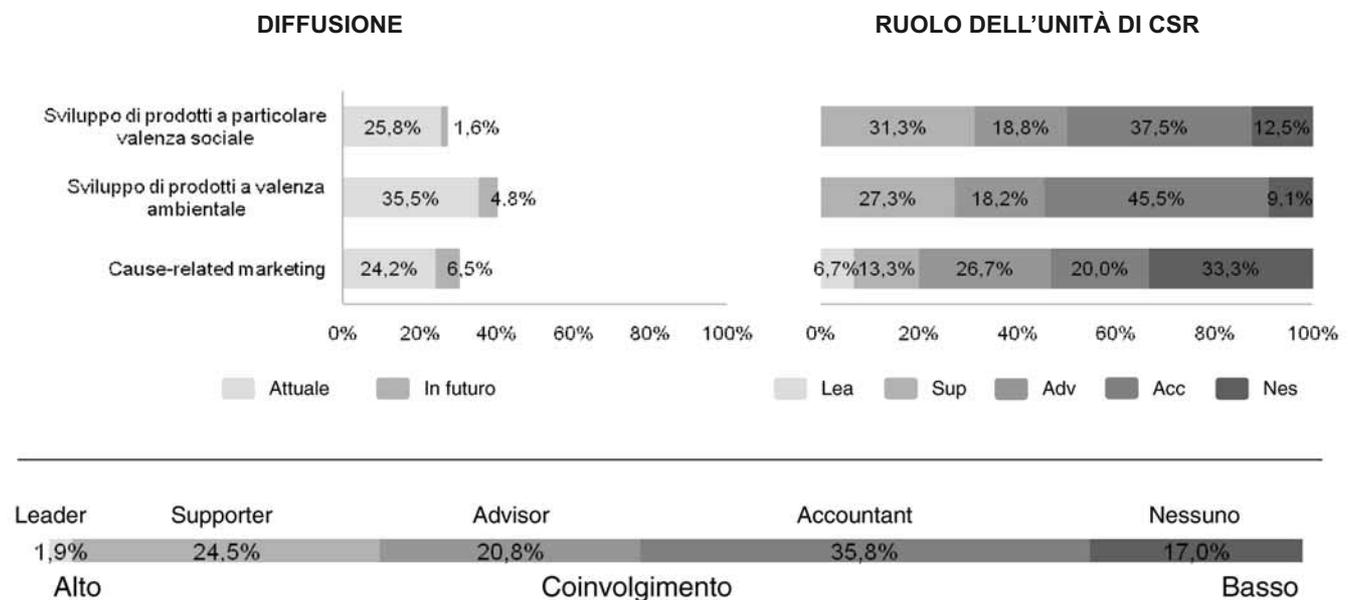
Le attività

Per le politiche di CSR selezionate in relazione alle attività di marketing e vendite (cfr. figura 11), risultano ab-

Il ruolo del CSR Manager

In questo ambito, l'impegno nella CSR è prevalentemente a carico della funzione marketing, mentre l'unità di CSR svolge principalmente il ruolo di accountant (per lo sviluppo di prodotti a valenza sociale -37,5% - o ambientale -45,5%) o di supporter (per lo sviluppo di prodotti a valenza sociale -31,3% - o ambientale -27,3%).

Figura 11. La diffusione delle pratiche di sostenibilità e il ruolo svolto dall'unità di CSR nel marketing e nelle vendite



L'impegno diretto è limitato al 6,7% dei casi e relativamente alle attività di cause related marketing.

4.5 Governance

Le attività

Passando alle attività di supporto, nei sistemi di governance (cfr. figura 12) delle aziende intervistate emerge l'ampio ricorso al modello ex D. Lgs. 231/2001. e al codice etico, adottati nell'80,6% dei casi. Nella promozione e diffusione di tali strumenti giocano senza dubbio a favore i benefici concessi dalla legge alle aziende che se ne dotano.

Significativo è anche il numero delle aziende che include la CSR nelle pratiche di Enterprise Risk Management (43,5%), nella politica ambientale (43,3%) e delle donazioni (38,7%).

Il ruolo del CSR Manager

Per l'attivazione e la gestione del codice etico e del modello ex D. Lgs. 231/2001, il presidio della CSR svolge in prevalenza il ruolo di accountant (rispettivamente con percentuali del 41,7% e del 42,9%). Il mancato intervento diretto dell'unità di CSR nel gestire questi strumenti di governance si spiega con la presenza di soggetti – previsti per legge o affermatasi di fatto prima che fosse formalizzato il presidio della CSR – con competenze distintive in questo ambito.

In una buona percentuale di casi esaminati il CSR Ma-

nager è supporter per ciò che concerne l'inclusione della CSR nell'Enterprise Risk Management. Ininfluente, invece, la leadership giocata nell'analisi prope-
deutica prevista per la certificazione ISO 26000, considerato l'esiguo numero di aziende che vi si dedicano.

4.6 Risorse Umane

Le attività

L'area delle risorse umane è certamente una delle più rilevanti in ambito CSR. Questo risultato è il concorso di un insieme di fattori come, a esempio, la tradizione culturale di vicinanza delle nostre aziende ai bisogni dei lavoratori, il ruolo ricoperto dal sindacato che spinge nella direzione di una spiccata attenzione verso le esigenze dei dipendenti, e così via.

Relativamente alle risorse umane (cfr. figura 13) emerge quindi un intenso impegno nelle iniziative connesse alla salute e sicurezza (82,3%) e alla conciliazione lavoro-vita familiare (64,5%), ma risultano comunque significativamente sviluppate quasi tutte le altre attività in questa area.

Il ruolo del CSR Manager

Come intuitivo, le attività più "classiche" (salute e sicurezza, promozione delle pari opportunità, conciliazione lavoro-vita familiare) sono presidiate dall'HR Manager mentre il ruolo di leader è svolto dalla unità di CSR so-

Figura 12. La diffusione delle pratiche di sostenibilità e il ruolo svolto dall'unità di CSR nelle attività relative alla governance

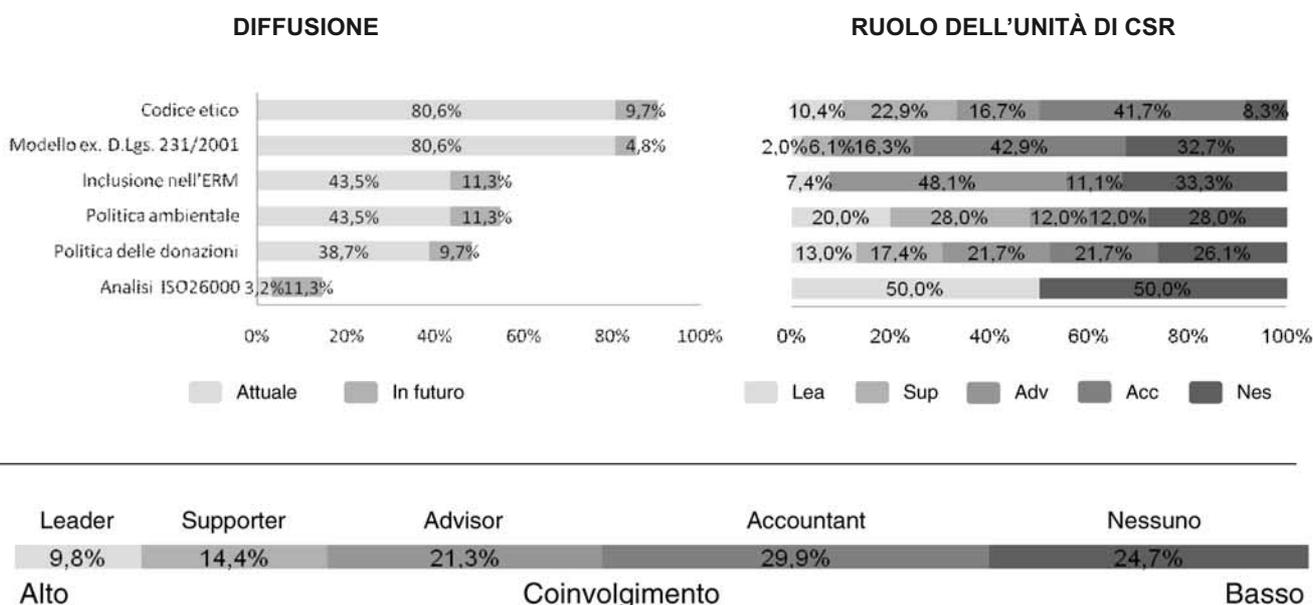
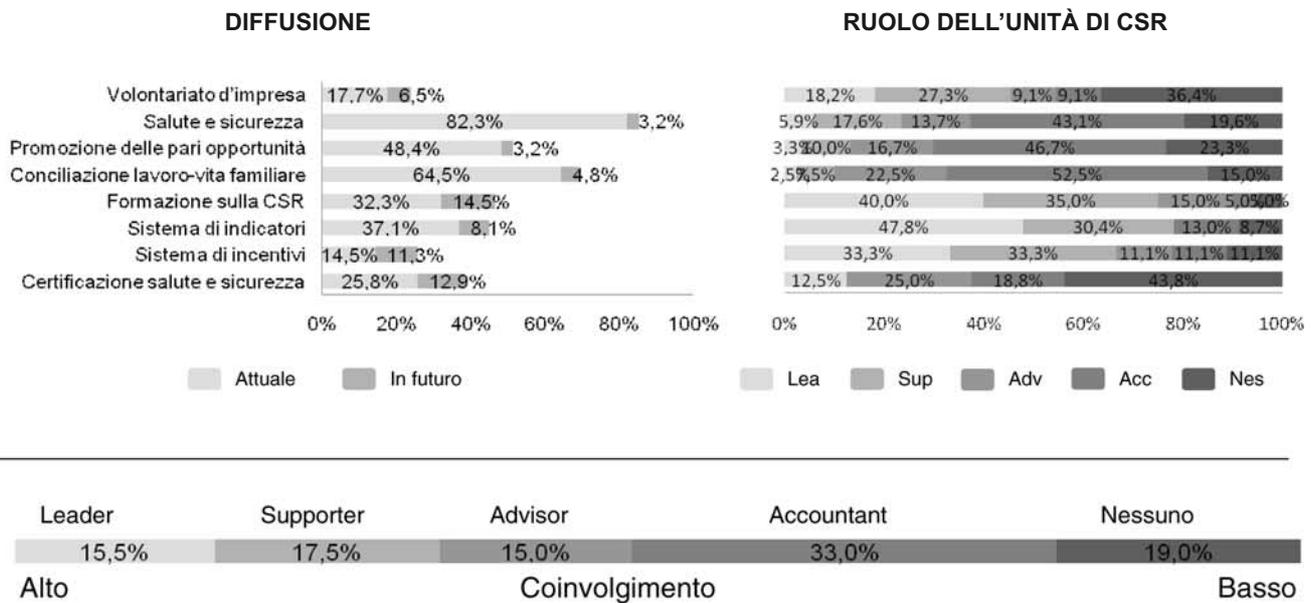


Figura 13. La diffusione delle pratiche di sostenibilità e il ruolo svolto dall'unità di CSR nelle attività relative alle risorse umane



prattutto nelle pratiche sorte a seguito dello sviluppo delle tematiche della sostenibilità: formazione sulla CSR (40%), sviluppo di indicatori connessi alla CSR (47,8%) e di sistemi di incentivi connessi alla CSR (33,3%). La medesima unità si attiva invece in qualità di accountant per tutti i progetti inerenti la gestione "tipica" delle risorse umane quali, a esempio, la tutela della salute e della sicurezza (43,1%), la promozione delle pari opportunità (46,7%) e la conciliazione lavoro-vita familiare (52,5%).

4.7 Dialogo con gli stakeholder

Le attività

Nella sezione "dialogo con gli stakeholder" sono raggruppate un insieme di pratiche che si sono sviluppate in concomitanza con il crescere dell'attenzione per la CSR. Esse servono all'azienda per comunicare più agevolmente con i propri interlocutori trasmettendo informazioni e, nel contempo, ricevendo feed-back che possono rivelarsi preziosi anche come arma strategica. L'analisi delle diverse iniziative di dialogo con gli stakeholder (cfr. figura 14) evidenzia un significativo impegno volto ad aprire l'azienda verso i suoi principali interlocutori. Si registra infatti un ampio ricorso sia alle indagini di *customer satisfaction* (67,7%) che a quelle di *employee satisfaction* (46,8%).

Il ruolo del CSR Manager

L'unità di CSR è leader in un numero significativo di casi per ciò che concerne la realizzazione dei focus group sul bilancio sociale (76,9%). Più limitatamente essa gestisce direttamente anche i progetti di *stakeholder engagement* (28,6%) e gli incontri con le associazioni di consumatori (36,4%). È prevalentemente accountant nelle indagini di *customer satisfaction* (61,9%) e supporter o advisor nell'*employee satisfaction* (31%), attività solitamente gestita dall'Ufficio del Personale.

4.8 Relazioni con la comunità

Le attività

Nei rapporti con la comunità (cfr. figura 15), si conferma elevata la vicinanza al territorio delle aziende italiane, evidenziata già nei precedenti rapporti di ricerca ALTIS-ISVI, con un alto il livello di sponsorizzazioni (77,4%) e donazioni (61,3%). Tali dati, confrontati con quelli già presi in esami e quelli che verranno illustrati nelle pagine seguenti, indicano che in Italia per le aziende è ancora molto più facile operare nel campo della filantropia (donazioni e sponsorizzazioni) piuttosto che attivare altri meccanismi connessi all'integrazione della CSR nel proprio piano strategico. Meno significativa risulta l'incidenza delle fondazioni d'impresa (22,6%).

Figura 14. La diffusione delle pratiche di sostenibilità e il ruolo svolto dall'unità di CSR nelle attività relative al dialogo con gli stakeholder

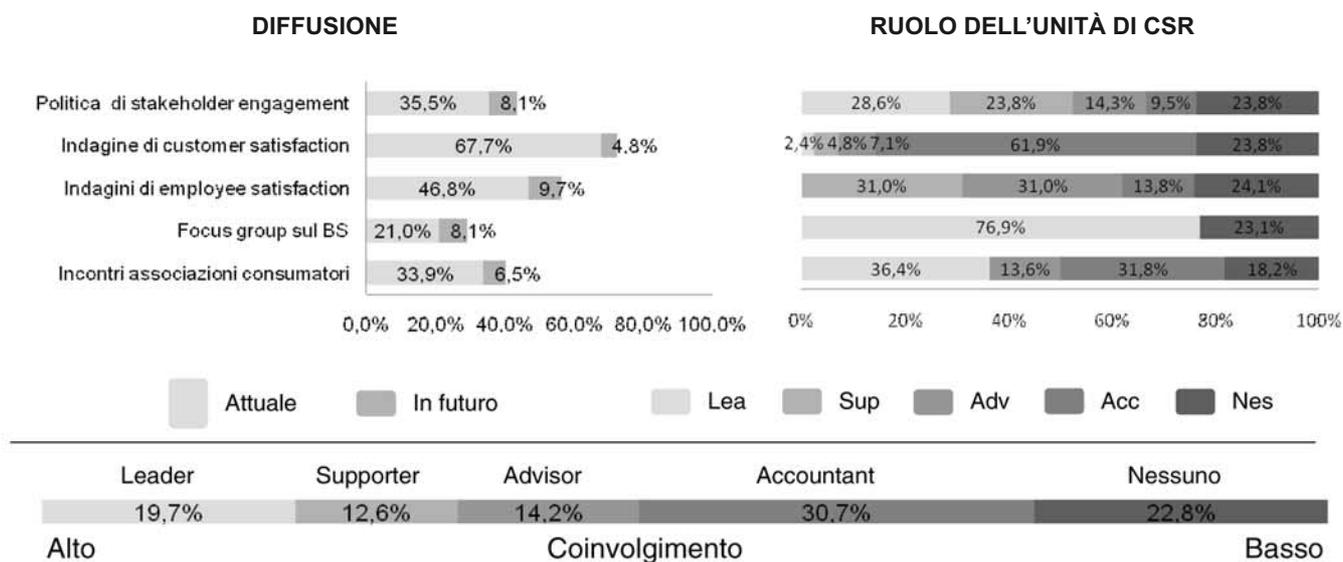
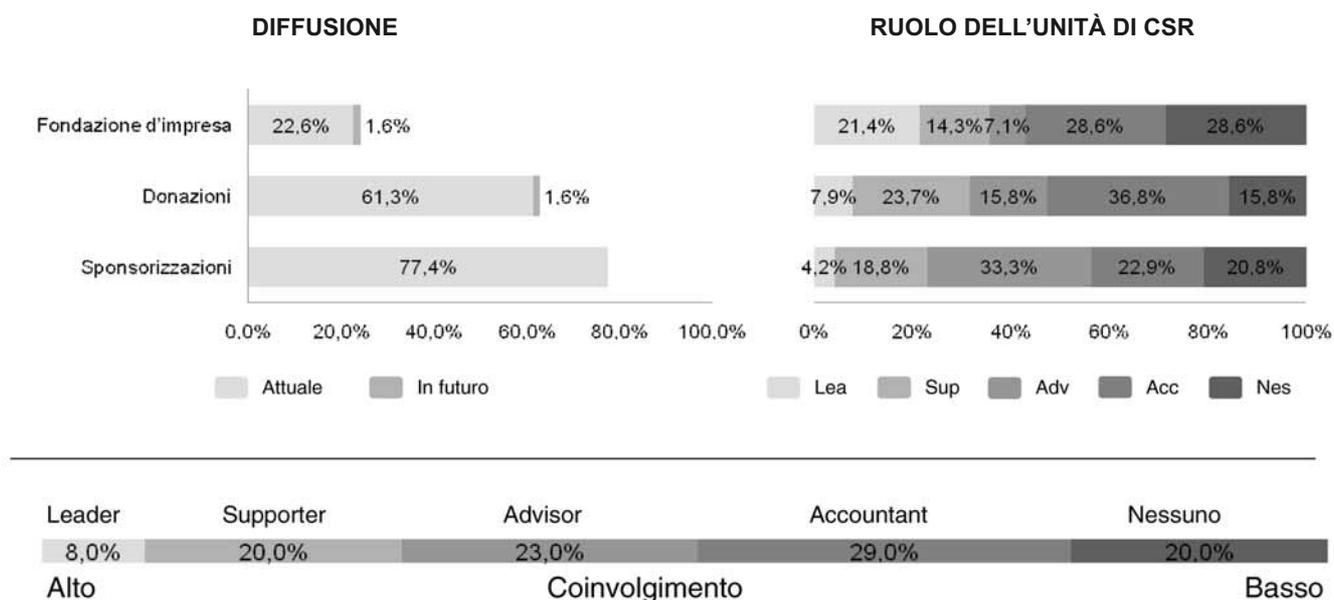


Figura 15. La diffusione delle pratiche di sostenibilità e il ruolo svolto dall'unità di CSR nelle attività relative agli interventi a favore della comunità



Il ruolo del CSR Manager

Relativamente alle fondazioni d'impresa l'unità di CSR ha un ruolo di primo piano nel 21,4% dei casi. Il ruolo prevalente di accountant è invece ricoperto relativamente alle donazioni (36,8%) e di advisor per le sponsorizzazioni (33,3%).

4.9 Rendicontazione e rating

Le attività

Con riferimento a rendicontazione e rating (cfr. figura 16), si attesta significativa la diffusione del bilancio di

sostenibilità (40,3%) e delle sezioni del sito internet aziendali dedicate alla CSR (45,2%). In entrambi i casi è buona la prospettiva di crescita per il prossimo futuro: rispettivamente per il 12,9% e per l'8,1%. Più moderata la diffusione della presenza delle aziende intervistate negli indici di rating etico, che interessa il 24,2% delle stesse.

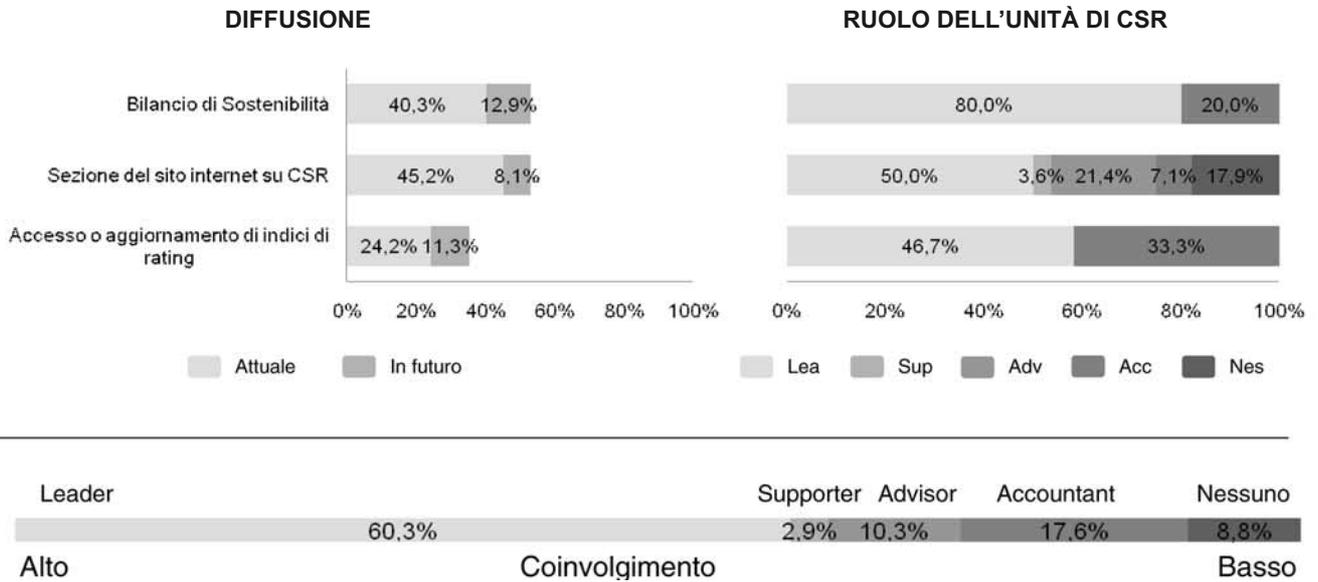
Il ruolo del CSR Manager

In questa sezione fa da "padrona" l'unità di CSR che detiene la leadership per un buon numero di casi per ciò che concerne la gestione del bilancio di sostenibilità

(80%), della sezione CSR del sito internet (50%) e dell'accesso/aggiornamento degli indici di rating (46,7%). È naturale che il coinvolgimento dell'unità di CSR sia così evidente perché si tratta di operazioni tipicamente

e da sempre attribuite al CSR Manager o per le quali – in non pochi casi – è stato appositamente istituzionalizzato questo ruolo in azienda.

Figura 16. La diffusione delle pratiche di sostenibilità e il ruolo svolto dall'unità di CSR nelle attività relative a rendicontazione e rating



5. Le attività e il ruolo del CSR Manager: un quadro di sintesi

Dopo questa disamina delle attività di CSR e del ruolo che per ciascuna di esse gioca l'unità preposta, appare in primis del tutto evidente la molteplicità di incarichi a questa affidati e il suo ampio coinvolgimento in differenti aree dell'operatività aziendale.

Non in tutti gli ambiti considerati, però, l'unità di CSR ha la leadership. Essa risulta gestire direttamente soprattutto quelle attività sorte in concomitanza con il montare dell'attenzione dell'opinione pubblica verso le tematiche di CSR: ci si riferisce, a esempio, alla redazione del bilancio sociale e alle attività a esso collegate.

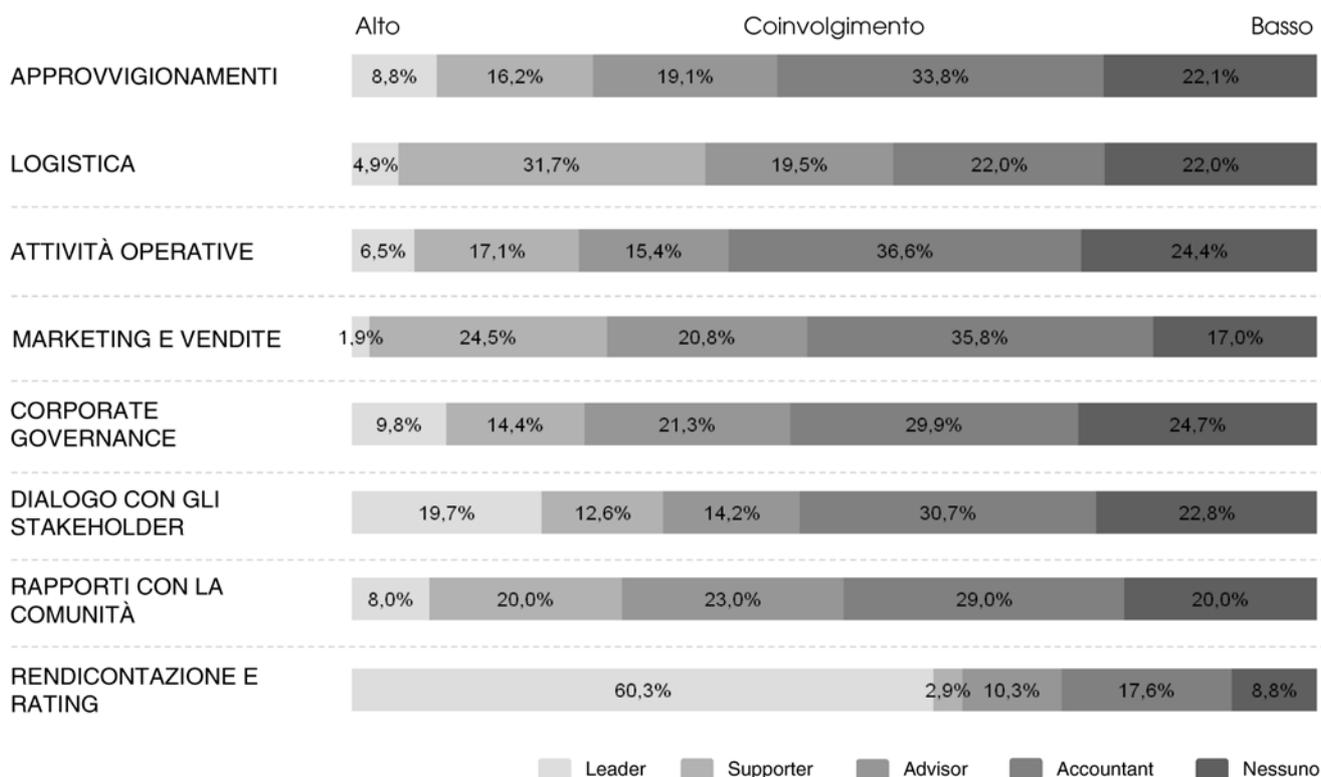
La figura 17, che sintetizza in un unico quadro i dati riportati dal paragrafo 4.1 al paragrafo 4.9, traduce graficamente quanto ora affermato. Si nota in sintesi che le unità di CSR sono:

- protagoniste prevalentemente nella raccolta e nella comunicazione di informazioni connesse alla CSR. Sono infatti leader nelle pratiche di rendicontazione e rating, secondo quanto risposto dal 60,3% degli intervistati;

- supportano in modo significativo la realizzazione di attività connesse ad alcune attività caratteristiche (marketing e vendite, logistica);
- danno un limitato apporto alle *operations* che rimangono prerogativa delle funzioni dedicate (il 24,4% dei presidi della CSR non ha alcun ruolo in questo genere di iniziative e il 36,6% si occupa esclusivamente di raccogliere informazioni);
- mentre nel dialogo con gli stakeholder si occupano in prevalenza della gestione dei focus group per il bilancio sociale.

Non stupisce e non va contro la promozione della CSR in azienda il fatto che molte iniziative siano prerogativa di funzioni "pre-esistenti" alla nascita della CSR: risorse umane, marketing, funzioni tecniche, e così via. Ciò, semmai, sembra piuttosto indice del fatto che la CSR stia integrandosi nella strategia aziendale permeandone i diversi ambiti. Se tutte le iniziative di sostenibilità fossero affidate al CSR Manager in via esclusiva si potrebbe pensare più a un'operazione di immagine che

Figura 17. Sintesi dei ruoli svolti dal presidio della CSR



nulla ha a che fare con un percorso di convincimento/cambiamento culturale profondo.

Non dobbiamo però pensare che il CSR Manager non possa o non debba attivarsi per promuovere la CSR anche negli ambiti presidiati dalle altre funzioni. Egli dovrà adoperarsi in misura crescente per rendere pro-

pri alleati i colleghi responsabili delle altre aree, convincendoli con competenza – laddove necessario – dell'opportunità che la CSR venga utilizzata con valenza strategica e supportandoli – negli altri casi – con sempre maggiore professionalità.

6. L'integrazione della CSR nella strategia aziendale

Fatta chiarezza sul presidio organizzativo della sostenibilità e sulle iniziative da esso a vario titolo seguite, la ricerca ha cercato di verificare se, e in quale misura, la CSR stesse entrando nella strategia delle aziende italiane.

Si è ipotizzato che il grado di integrazione potesse essere identificato dalla presenza in azienda dei seguenti elementi:

- sistema di incentivi che faccia riferimento a obiettivi socio-ambientali, a dimostrazione che il management è valutato non soltanto sulle performance economiche ma anche in base a parametri di sostenibilità;
- esplicitazione pubblica di una politica di CSR, a testimonianza dell'importanza che tali tematiche rivestono per l'azienda;
- idea-guida sulla CSR, intesa come una conferma che in azienda la responsabilità socio-ambientale svolge un ruolo attivo nella definizione di un indirizzo programmatico;
- progetto di punta connesso alla CSR, come la di-

mostrazione pratica più evidente che la CSR è utilizzata come leva strategica.

A seguito delle interviste è emerso che tale integrazione sta avvenendo solo in parte, tanto che poco meno di un terzo delle aziende (29%) ha una politica di CSR resa pubblica, il 46,8% ha un'idea guida che indirizza le pratiche di CSR, il 29% ha un progetto strategico di punta connesso con la sostenibilità e il 22,6% ha un sistema di incentivi che tiene conto degli obiettivi raggiunti su questioni socio-ambientali (cfr. figura 18).

In particolare, a questo ultimo proposito, lo studio ha messo in luce che solo il 4,8% delle aziende ha un sistema di incentivi monetari del C.d.A. che include le performance socio-ambientali mentre l'11,3% lo prevede anche per i responsabili di business o per l'Amministratore Delegato/Direttore Generale (cfr. tabella 5). Quanto al tipo e alla natura degli obiettivi, in generale, quelli sociali sembrano prevalere su obiettivi di natura ambientale e i qualitativi sono superiori a quelli quantitativi.

Figura 18. Alcune informazioni sull'integrazione della CSR nella strategia aziendale

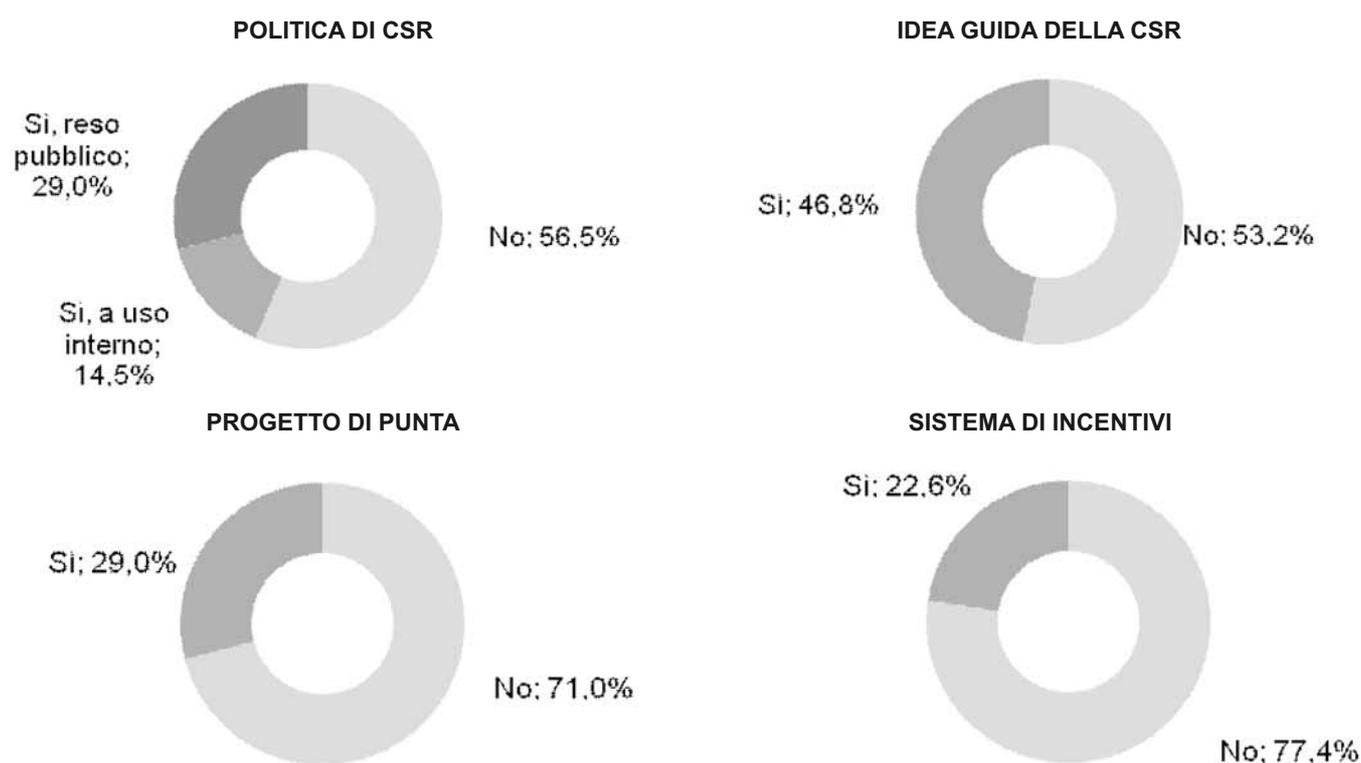


Tabella 5. Top management e incentivi alla CSR

Soggetti	Tipo di obiettivi		Natura degli obiettivi		Incentivi monetari
	Ambientali	Sociali	Quantitativi	Qualitativi	
Membri del C.d.A.	9,7%	8,1%	4,8%	8,1%	4,8%
Amministratore Delegato o Direttore Generale	11,3%	16,1%	11,3%	11,3%	11,3%
Responsabili di Business	14,5%	16,1%	11,3%	16,1%	11,3%

7. I modelli di gestione della CSR

La ricerca si è successivamente concentrata sul tentativo di identificare l'esistenza di eventuali modelli di gestione della CSR condivisi dalle imprese analizzate. Per procedere a tale analisi si è reso necessario semplificare il complesso di informazioni raccolte per ogni azienda indagata. Tale semplificazione è avvenuta calcolando per ognuna delle imprese due indici che permettessero di rappresentarne la natura dell'impegno nella CSR:

- l'indice di intensità delle pratiche attivate, consistente in un valore tra 0 e 1 volto a rappresentare il grado di impegno dell'azienda attorno ai temi della CSR;
- l'indice di integrazione nella strategia, consistente in un valore tra 0 e 1 volto a rappresentare il grado di penetrazione della CSR nella strategia aziendale.

Per la costruzione degli indici si è proceduto a effettuare una ponderazione delle attività poste in essere dalle singole aziende. Di seguito si dettaglierà la modalità di costruzione dei due indici.

7.1 L'indice di intensità delle pratiche di CSR

La determinazione dell'indice di intensità delle pratiche attivate delle aziende nella CSR è avvenuta utilizzando un indicatore pari alla media ponderata dell'impegno delle aziende nelle pratiche di CSR evidenziate, normalizzata tra un valore di 0 e 1.

Si è quindi deciso di attribuire diverso peso a ognuna delle pratiche indagate nel tentativo di equilibrare l'intensità dell'impegno in relazione al differente sforzo richiesto alle aziende per l'attivazione di ogni singola pratica. Si è attribuito dunque peso 1 alle pratiche che richiedono un'intensità di impegno al di sotto della media, peso 2 alle pratiche che richiedono un impegno medio e valore 3 a quelle che presentano un impegno superiore alla media. Per esempio, nel calcolo dell'indice di intensità, la presenza e la gestione del modello ex D. Lgs. 231/2001 ha ottenuto un peso maggiore rispetto alla politica delle donazioni perché rispetto a quest'ultima richiede un maggior dispendio di energie e un più alto coinvolgimento di diversi soggetti all'interno dell'azienda. Un dettaglio dei pesi associati a ogni singola pratica è riportato nella tabella 6.

L'indice in oggetto vuole quindi quantificare l'intensità dell'impegno nelle pratiche di CSR realizzate con un correttivo dato dal peso e quindi dall'impegno richiesto da ognuna di esse. L'indice è il risultato della seguente formula (dove w rappresenta il peso di ogni pratica, p corrisponde a 1 nel caso in cui l'azienda abbia realizzato la pratica, 0 nel caso in cui non l'abbia realizzata):

$$\text{indice di intensità} = \sum_{i=1}^n \frac{w_i * p_i}{w_i}$$

In sintesi l'indice di intensità assume valore 0 in caso vi sia un'assenza di impegno nelle pratiche di CSR, mentre assumerà valori sempre più prossimi a 1 nel caso di massima intensità dell'impegno in tali pratiche.

7.2 L'indice di integrazione delle pratiche di CSR

Per la costruzione dell'indice di integrazione delle pratiche di CSR nella strategia si è deciso di attribuire diverso peso alle attività indagate nel tentativo di equilibrarne la rilevanza dell'impatto sulla strategia aziendale. In particolare nel calcolo del presente indice sono state considerate le seguenti pratiche e pesi di ponderazione:

- alla esplicitazione formale di una politica di CSR è stato attribuito un peso pari a 2, corrispondente a un livello medio di integrazione nella strategia;
- alla presenza di un'idea guida di CSR e di un progetto di punta sulla CSR sono stati attribuiti un peso pari a 1 perché identificate come pratiche con una ridotta integrazione nella strategia;
- all'integrazione della CSR nei sistemi di incentivi è stato attribuito un peso pari a 3, in quanto particolarmente rilevante ai fini della compenetrazione della sostenibilità nella strategia aziendale.

Nell'indice di integrazione, a esempio, la presenza di incentivi al management in relazione all'ottenimento di obiettivi di CSR ha pesato maggiormente dell'attivazione di un progetto di punta incentrato sulla sostenibilità, proprio in quanto l'incidenza sulla motivazione di tutto il management della prima iniziativa è più signifi-

Tabella 6. La ponderazione delle pratiche nell'indice di intensità

Governance		Risorse umane		Dialogo con stakeholder		Rating e Rendicontazione	
Pratica	Peso	Pratica	Peso	Pratica	Peso	Pratica	Peso
Codice etico	2	Volontariato	1	Pol. stakeh. engag.	1	Bilancio sostenibilità	2
Modello 231/2001	2	Salute e secur.	3	Indag. customer sat.	2	Sito internet	2
Inclus. nell'ERM	2	Pari opport.	3	Indag. employee sati.	2	Indici di rating	1
Politica ambientale	2	Conciliazione	2	Focus Group su BS	1		
Politica donazioni	1	Formaz. CSR	1	Incon. assoc. Consum.	1		
Analisi ISO26000	1	Sist.Indicatori	2				
		Sist. Incentivi	3				
		Certif. H&S	1				

Relazioni con comunità		Approvvigionamenti		Attività operative		Marketing e vendite	
Pratica	Peso	Pratica	Peso	Pratica	Peso	Pratica	Peso
Fondazione	1	Criteri nella selezione	3	Energia utilizzata	2	Prod. sociali	1
Donazioni	2	Monitor. socio-ambient.	3	Abbatt. emissioni	3	Prod. ambientali	1
Sponsorizzaz.	2	Acq. prodotti sociali	1	Impatti packaging	2	CRM	2
		Certificazione SA8000	2	Certificaz. ambientali	2		

Logistica	
Pratica	Peso
Mobility management	1
Impatti amb.trasporti	3

cativa e ampia della seconda che può limitarsi a coinvolgere solo alcune funzioni aziendali.

L'indice di integrazione è il risultato della seguente formula (dove w rappresenta il peso di ogni forma di integrazione, p corrisponde a 1 nel caso in cui l'azienda abbia realizzato una delle quattro iniziative sopra menzionate – esplicitazione della politica di CSR, idea guida di CSR, progetto di punta sulla CSR, integrazione della CSR negli incentivi – o 0 nel caso in cui non l'abbia realizzata):

$$\text{indice di integrazione} = \frac{\sum_{i=1}^n w_i * i_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$$

Per analizzare la relazione tra l'intensità delle pratiche di CSR e l'integrazione della CSR nella strategia aziendale si è proceduto a effettuare una *cluster analysis*. L'analisi dei cluster o dei gruppi mira ad assegnare le aziende a categorie non definite a priori, formando gruppi omogenei al loro interno ed eterogenei tra loro. In particolare, il numero appropriato di gruppi di imprese è stato individuato attraverso la relazione grafica tra il numero (potenziale) di gruppi e il rapporto della varianza totale infragruppo con la varianza totale tra i gruppi, fermandosi in corrispondenza del flesso della curva risultante. Successivamente si è passati all'individuazione dei cluster di modelli di gestione aziendale attraverso la metodologia K-means. Tale analisi ha per-

messo di evidenziare l'esistenza di quattro modelli di aziende (cfr. figura 19 e tabella 7), differenti per quanto riguarda il rapporto con la CSR.

7.3 I tre raggruppamenti

Le aziende in vario modo "attive" nei confronti della CSR costituiscono complessivamente il 51,6% del totale. Esse, a loro volta, possono essere così suddivise:

- il 12,9% di aziende **avvincenti**: esse possiedono un disegno di sviluppo "bello" agli occhi stessi di chi lo realizza e della collettività; un simile disegno di sviluppo è in grado di coinvolgere, di avvicinare, tutte le categorie di stakeholder con cui interagisce;
- il 17,7% di aziende **capillari**, perché tale è il loro impegno nell'ambito di tutte le funzioni aziendali mentre sono più deboli sul versante dell'integrazione di questi progetti in ambito strategico;
- un ultimo gruppo di imprese virtuose – le **incisive** – ha fin qui sviluppato una forte attenzione alla dimensione strategica mentre ha ancora da lavorare sul versante della pervasività degli interventi (21,0%).

Il 46,8% delle aziende che hanno preso parte allo studio presenta invece un atteggiamento **passivo** nei confronti della CSR attivando un numero limitato di iniziative su questo fronte e inserendole in maniera sporadica e poco sistematica nella propria strategia.

Figura 19. I modelli di gestione della CSR

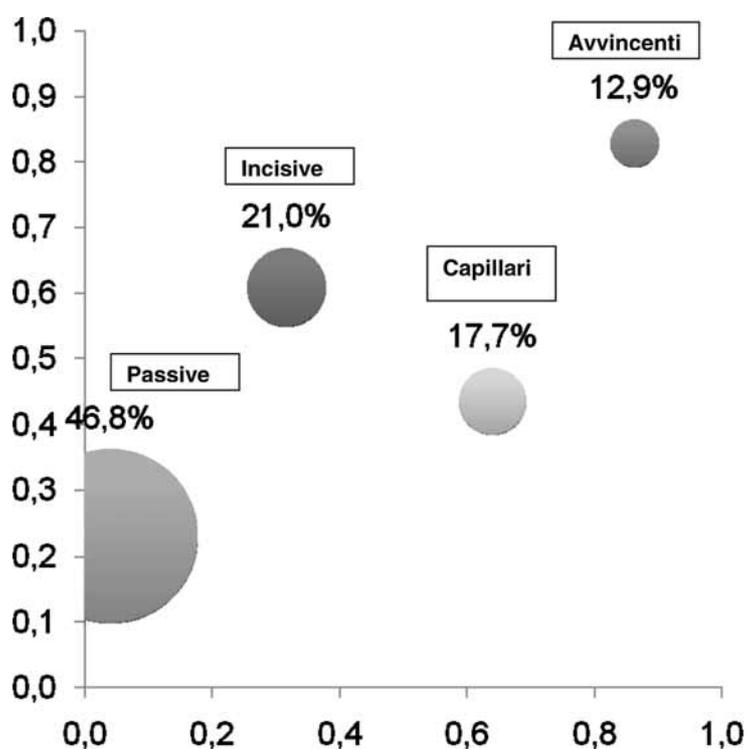


Tabella 7. Le caratteristiche e la diffusione dei modelli di gestione della CSR

Cluster	Numerosità	Intensità	Integrazione
Passive <i>Cluster 1</i>	46,8% 29 aziende	Basso 0,04	Medio-Basso 0,23
Incisive <i>Cluster 2</i>	21,0% 13 aziende	Medio 0,32	Medio-alto 0,61
Capillari <i>Cluster 3</i>	17,7% 8 aziende	Medio-alto 0,64	Medio 0,44
Avvincenti <i>Cluster 4</i>	12,9% 11 aziende	Alto 0,86	Alto 0,83

8. I fattori che promuovono la CSR in azienda

A questo punto ci si è interrogati intorno all'influsso sulle politiche di CSR di talune variabili critiche riconducibili a due gruppi: la presenza di certe soluzioni organizzative in tema di sostenibilità e l'adozione di alcuni tipici strumenti della CSR.

Per rispondere a tale quesito, con riferimento a ciascuna variabile critica si sono calcolate la media degli indici di intensità e integrazione (vedi paragrafo precedente) delle aziende in cui una specifica pratica non è presente (bolla chiara) e quelle in cui lo è (bolla scura). Dal punto di vista grafico, la dimensione delle bolle è proporzionale alla numerosità delle aziende appartenenti al gruppo. Bolle chiare più grandi indicheranno quindi un maggior numero di aziende che non si è attivato in un determinato progetto, viceversa bolle scure più larghe saranno indice di un maggior numero di aziende che hanno sviluppato l'iniziativa presa in esame. La posizione indicherà, invece, una particolare attivazione – in termini di intensità delle pratiche e inte-

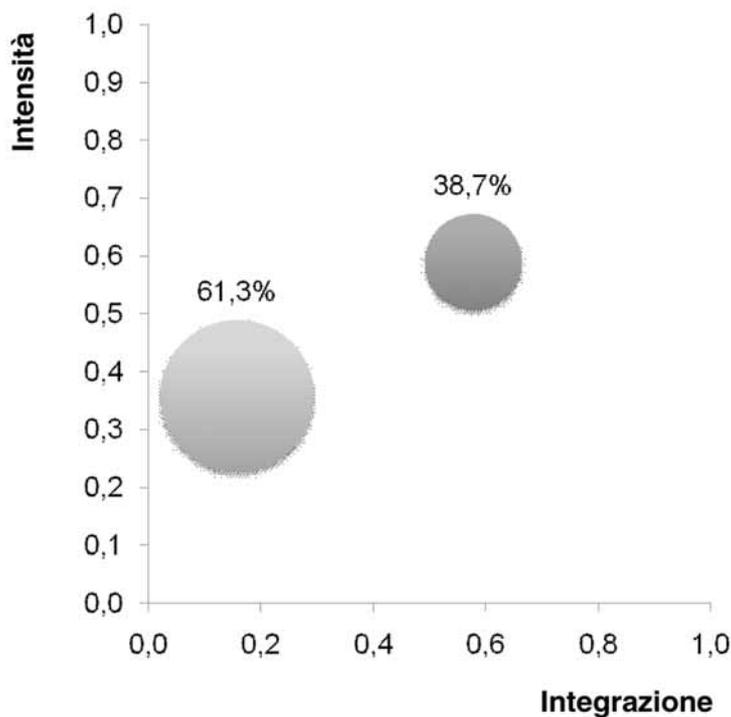
grazione nella strategia – in ambito CSR se la bolla è spostata in alto a destra e scarso impegno qualora la bolla fosse posizionata in basso a sinistra.

8.1 Condizioni organizzative e qualità complessiva della politica di CSR

Con l'aiuto della metodologia appena illustrata abbiamo cercato di capire se alla presenza di talune condizioni organizzative – attivazione di una unità di CSR, sua dipendenza funzionale dal vertice aziendale e frequenza degli incontri tra unità e top-management – corrispondesse una più intensa politica di sostenibilità.

Per quanto riguarda l'unità di CSR è stata registrata una correlazione positiva con la politica socio-ambientale (cfr. figura 20). Per quanto non sia possibile riconoscere con certezza il senso della relazione (l'unità organizza-

Figura 20. La relazione tra unità di CSR e intensità e integrazione della CSR



tiva dedicata promuove la CSR nelle aziende o le aziende più sensibili alla sostenibilità finiscono per dotarsi di un'unità dedicata a tali temi?) sembra comunque evidente che, sul versante della responsabilità sociale, le aziende più attive e più convinte siano quelle al cui interno è presente una unità che presidia le tematiche della sostenibilità.

Non altrettanto significativa appare invece la dipendenza funzionale dell'unità di CSR dal vertice aziendale o la frequenza degli incontri con il medesimo, come mostrano le figure 21 e 22.

In entrambi i casi le bolle risultano molto vicine: le due variabili non sembrano dunque influire sensibilmente sulla qualità della politica di CSR.

8.2 Strumenti emblematici e qualità complessiva della politica di CSR

L'analisi appena illustrata è stata effettuata anche con riferimento ad alcuni strumenti emblematici della CSR. Tali strumenti sono stati suddivisi per "area" di competenza:

- per la governance sono stati considerati codice etico, modello ex D.Lgs. 231/2001, attività di stakeholder engagement, sistema di incentivi collegati alla CSR;
- nell'ambito delle certificazioni sono state esaminate SA8000, certificazioni ambientali, certificazione H&S;
- quanto a rendicontazione e rating sono stati presi in analisi il bilancio sociale, la presenza di una sezione del sito aziendale dedicata alla CSR e l'accesso ad indici di sostenibilità.

Nell'esaminare la figura 23 appare subito evidente come il **codice etico** e il **modello organizzativo** ex D. Lgs. 231/2001 siano ormai presenti nella maggior parte delle aziende intervistate (bolla scura di grandi dimensioni) e abbiano ormai una limitata capacità di incentivare le politiche di sostenibilità. I due strumenti paiono ormai più un obbligo imposto da norme e consuetudini che un tratto distintivo di una cultura orientata alla CSR.

Il discorso è differente per il **sistema di incentivi** connesso a obiettivi di CSR e la **politica di**

Figura 21. La relazione tra dipendenza funzionale dell'unità di CSR e intensità e integrazione della CSR

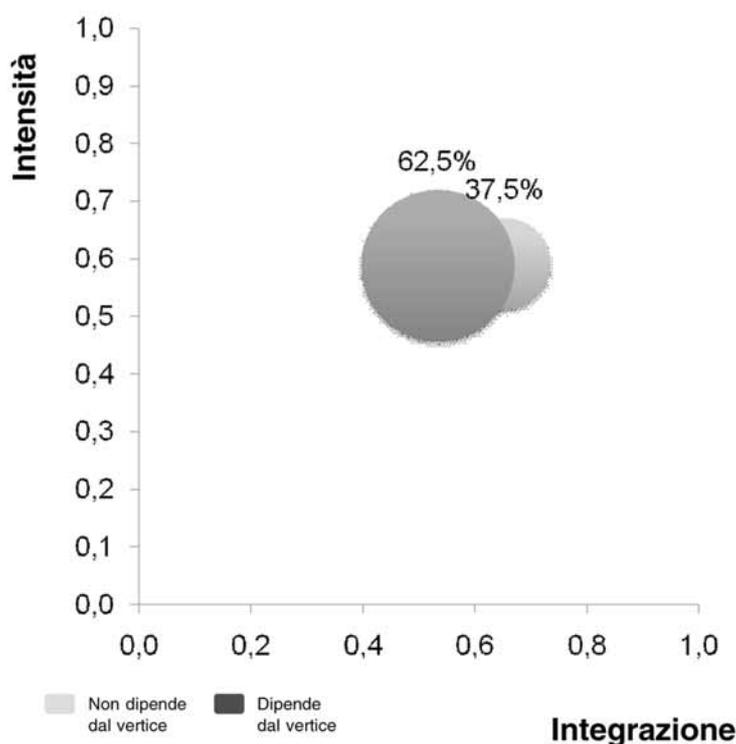
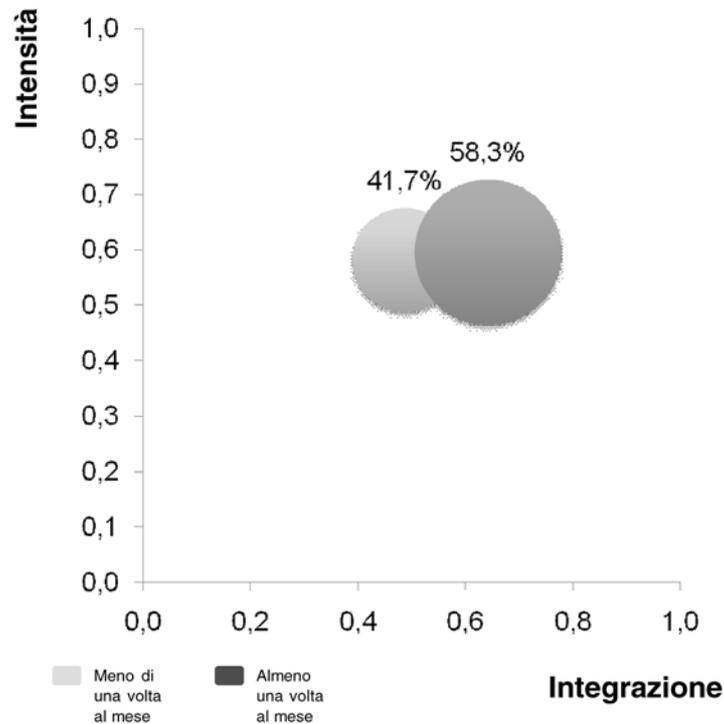


Figura 22. La relazione tra frequenza degli incontri con il vertice e intensità e integrazione della CSR



stakeholder engagement. Entrambe le attività costituiscono un tratto caratteristico delle aziende più attente alle tematiche socio-ambientali, a giudicare dal posizionamento delle bolle scure spostate nel quadrante in alto a destra. Tali considerazioni valgono soprattutto per il sistema di incentivi, attivato dal 14,5% delle aziende intervistate; esse presentano un alto tasso di integrazione della CSR nella propria strategia ed un elevatissimo grado di intensità delle pratiche realizzate.

Le tre certificazioni considerate (cfr. figura 24) – SA8000, certificazioni ambientali e H&S – appaiono, anche se moderatamente, come espressione di una fascia più sensibile di aziende: le imprese che ne sono in possesso presentano infatti indici di integrazione e di intensità superiori, anche se non di molto, alla media. Le **certificazioni ambientali** vantano una maggiore diffusione rispetto alla **certificazione H&S** e, soprattutto, alla **certificazione SA8000**, ancora espressione di un piccolo gruppo di aziende pioniere.

L'ultima area considerata, quella inerente "rendiconta-

zione e rating", riabilita innanzitutto l'immagine del **bilancio di sostenibilità**, spesso tacciato di essere un'operazione di facciata.

La figura 25 mostra, infatti, una politica di CSR decisamente più intensa presso le aziende che elaborano un bilancio di sostenibilità rispetto a quelle che non lo possiedono.

Anche se non disponiamo di dati sufficienti a sostenere che l'introduzione del bilancio di sostenibilità abbia costituito un fattore trainante delle politiche di CSR (come in qualche occasione è stato possibile osservare), è comunque chiaro che nel complesso sono proprio le imprese più responsabili quelle più attente a comunicare i propri comportamenti.

Ciò è confermato anche dal fatto che le imprese più impegnate a livello socio-ambientale dispongono di una **sezione del sito internet dedicata alla CSR** e sono presenti negli **indici di rating etici**.

Figura 23. La relazione tra alcuni strumenti di governance e intensità e integrazione della CSR

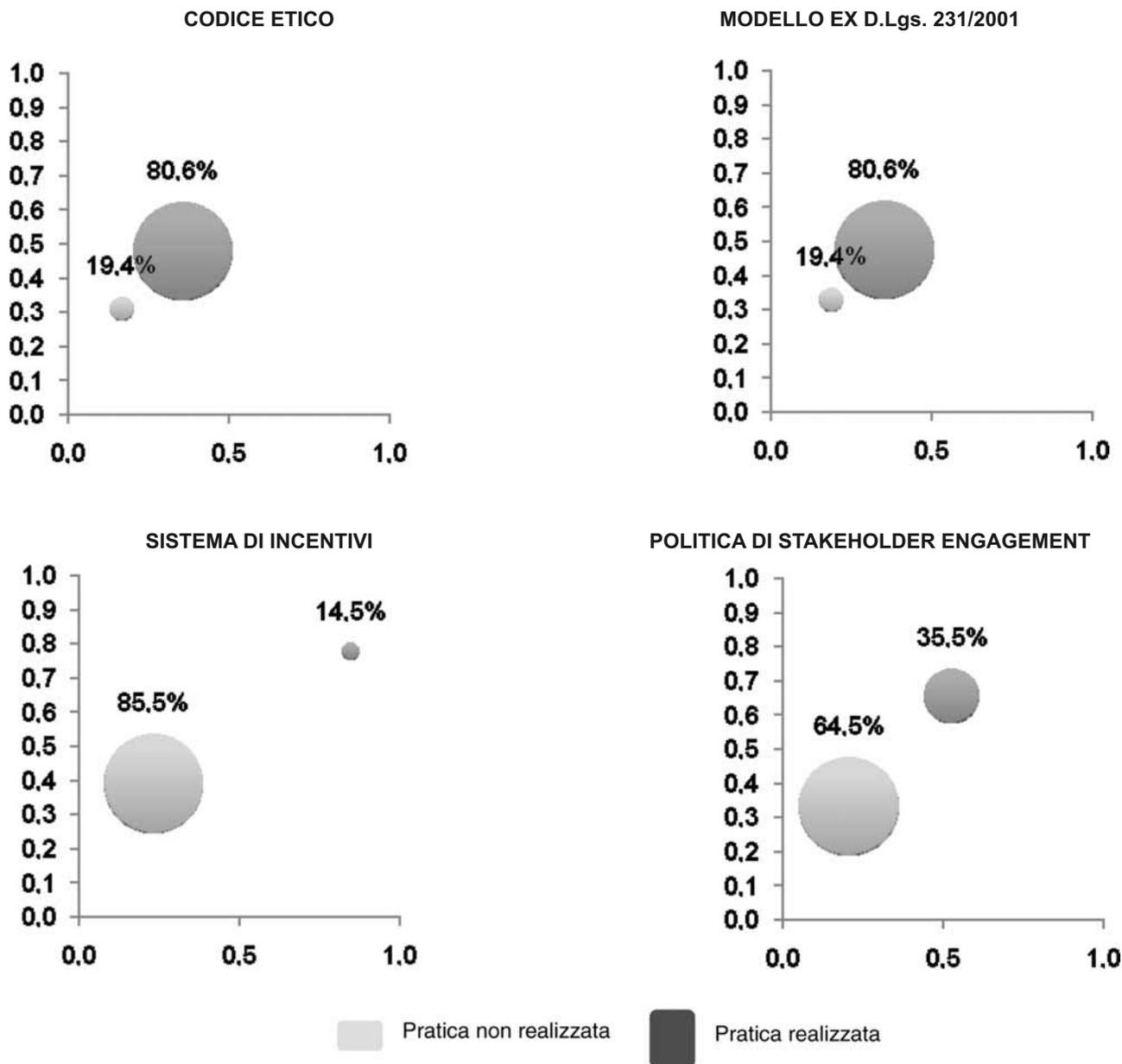


Figura 24. La relazione tra alcune certificazioni e intensità e integrazione della CSR

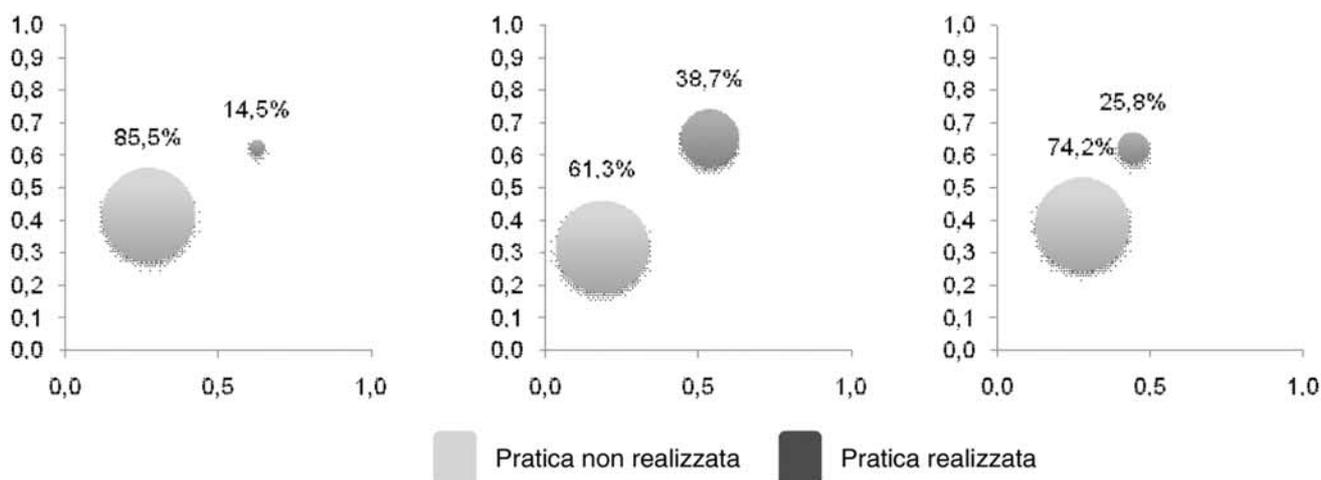
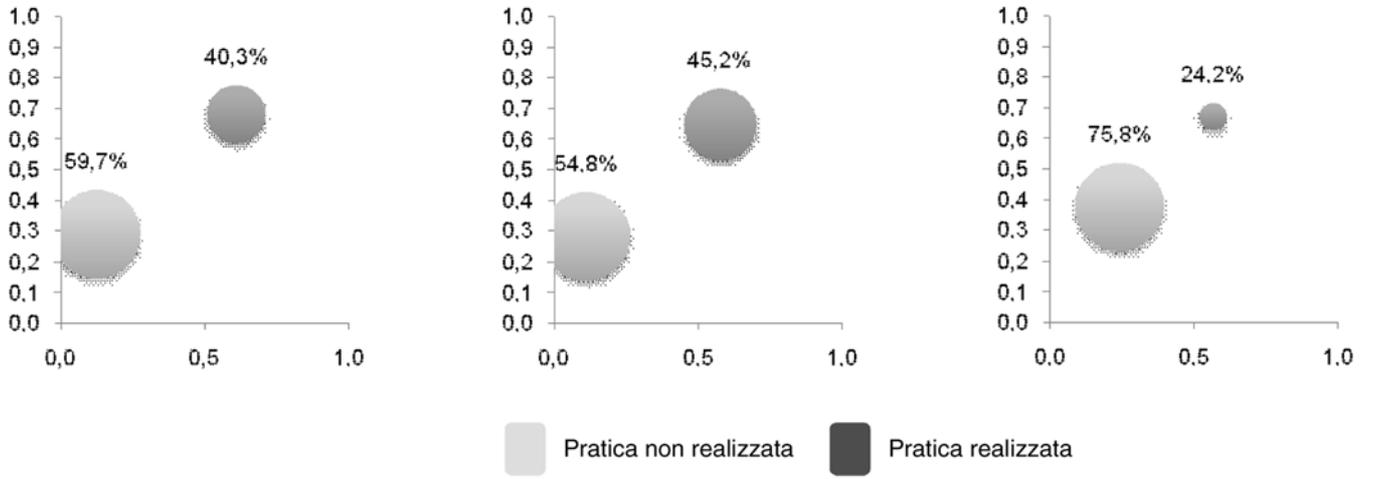


Figura 25. La relazione tra alcune variabili dell'area "rendicontazione e rating" e intensità e integrazione della CSR



9. Il rapporto tra CSR e comunicazione

Un altro risultato della ricerca che sfata una frequente critica mossa alla CSR, ci dice che le imprese che più comunicano il loro impegno sono anche quelle che più si attivano in questo campo. In altre parole, se è possibile imbattersi in casi in cui l'impegno socio-ambientale è sbandierato a "uso manipolatorio", ciò non rappresenta comunque la regola.

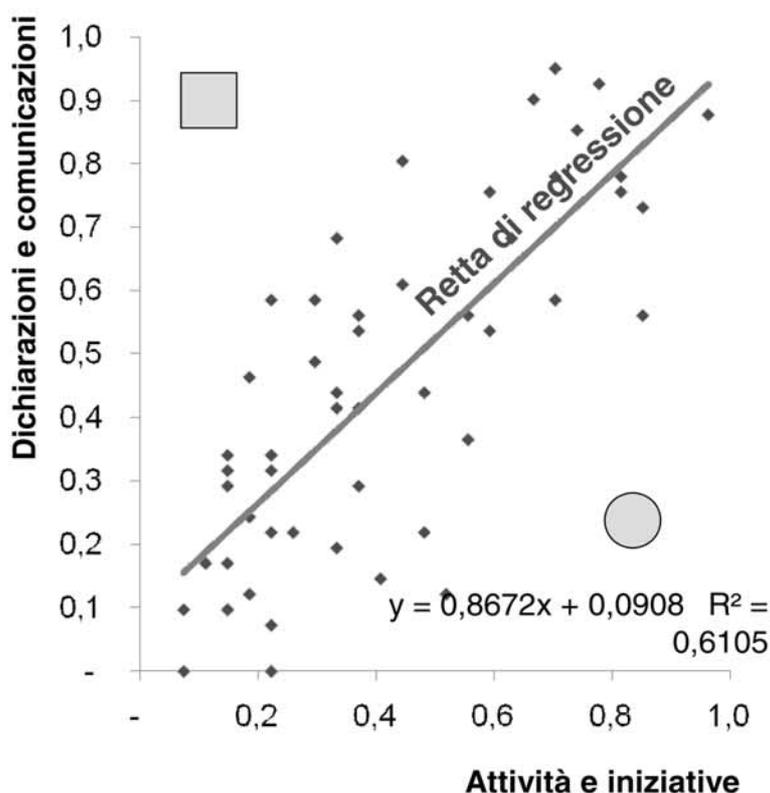
Si è giunti a questa conclusione riconducendo tutte le pratiche prese in esame a due gruppi: quelle connesse a "dichiarazioni e comunicazioni" e quelle classificabili come "attività e iniziative". Si sono in seguito posizionate le aziende intervistate rispetto all'intensità di presenza di questi due gruppi di variabili (cfr. figura 26).

Nel grafico ogni punto rappresenta una delle aziende intervistate. Per chiarezza, un'azienda posizionata nei

pressi del quadrato disegnato in alto a sinistra sarebbe molto attenta alla comunicazione in ambito CSR senza un impegno sostanziale altrettanto intenso. Viceversa, un'impresa posizionata vicino al circoletto in basso a destra, sarebbe molto attiva nelle politiche di CSR trascurando tuttavia l'attività di comunicazione volta a valorizzare nei confronti degli stakeholder i propri progetti di sostenibilità.

Come, però, mostra la retta di regressione nel grafico, sono limitati i casi di aziende che si comportano in questi modi "estremi"; esiste piuttosto una correlazione positiva tra le dichiarazioni/comunicazioni effettuate dall'azienda in merito alla CSR e l'impegno nel realizzare concrete attività e iniziative in tale ambito. In altre parole, le aziende che più comunicano sono anche quelle che più realizzano.

Figura 26. Relazione tra dichiarazioni e attività in ambito CSR



II PARTE

I membri del Network

1. I profili sintetici dei CSR manager

Nome:	Armando
Cognome:	Amerio
Azienda:	CSI Piemonte
Qualifica in azienda:	Responsabile Auditing Interno
Indirizzo postale:	corso Unione Sovietica 216, 10134 Torino
Telefono ufficio:	011 3169466
Indirizzo mail:	armando.amerio@csi.it
Nome:	Pierfrancesco
Cognome:	Baldassarri
Azienda:	Sogin
Qualifica in azienda:	Responsabile area responsabilità d'impresa
Indirizzo postale:	via Torino 6, 00184 Roma
Telefono ufficio:	06 83040517
Cellulare:	335 6148780
Indirizzo mail:	baldassarri@sogin.it
Nome:	Primo
Cognome:	Barzoni
Azienda:	Palm
Qualifica in azienda:	Presidente
Indirizzo postale:	via Gerbolina 7, zona Industriale Gerbolina, 46019 Viadana (MN)
Telefono ufficio:	0375 785855
Indirizzo mail:	p.barzoni@palm.it
Nome:	Dario
Cognome:	Beltrame
Azienda:	Technip Italy
Qualifica in azienda:	CSR - Sustainable Development Manager
Indirizzo postale:	viale Castello della Magliana 68, 00148 Roma
Telefono ufficio:	06 65985749
Cellulare:	347 3362341
Indirizzo mail:	dbeltrame@technip.com
Nome:	Filippo Maria
Cognome:	Bocchi
Azienda:	Gruppo Hera
Qualifica in azienda:	CSR Manager
Indirizzo postale:	viale Berti Bichat 2/4, 40127 Bologna
Telefono ufficio:	051 287570
Indirizzo mail:	filippo.bocchi@gruppohera.it

Nome:	Paolo
Cognome:	Baroli
Azienda:	Deltas - Gruppo bancario Credito Valtellinese
Qualifica in azienda:	Servizio Corporate Identity, Investor Relations e Stampa
Indirizzo postale:	via Agnello 20, 20121 Milano
Telefono ufficio:	02 80637537
Indirizzo mail:	baroli.paolo@creval.it
Nome:	Cristina
Cognome:	Catellani
Azienda:	Roche Diagnostics
Qualifica in azienda:	Communication & Public Affairs Manager
Indirizzo postale:	viale G.B. Stucchi 110, 20052 Monza
Telefono ufficio:	039 2817629
Cellulare:	348 88979003
Indirizzo mail:	cristina.catellani@roche.com
Nome:	Damiano
Cognome:	Carrara
Azienda:	Unione di Banche Italiane S.C.p.A. (UBI Banca)
Qualifica in azienda:	Responsabile Staff Corporate Social Responsibility
Indirizzo postale:	piazza Vittorio Veneto 8, 24122 Bergamo (BG)
Telefono ufficio:	035 392925
Indirizzo mail:	damiano.carrara@ubibanca.it
Nome:	Paolo
Cognome:	Cerino
Azienda:	SACE
Qualifica in azienda:	Direttore Servizio Corporate Social Responsibility
Indirizzo postale:	piazza Poli 42, 00187 Roma
Telefono ufficio:	06 6736255
Indirizzo mail:	p.cerino@sace.it
Nome:	Sabrina
Cognome:	Citterio
Azienda:	RistoChef
Qualifica in azienda:	CSR Manager
Indirizzo postale:	via Venezia Giulia 5/A, Milano
Telefono ufficio:	Telefono ufficio: 02 33215335
Indirizzo mail:	sabrina.citterio@buonchef.it
Nome:	Cristina
Cognome:	Clapiz
Azienda:	Autogrill
Qualifica in azienda:	Corporate Social Responsibility Specialist
Indirizzo postale:	Centro Direzionale Milanofiori, Palazzo Z, Strada 5, 20089 Rozzano (MI)
Telefono ufficio:	02 48263219
Indirizzo mail:	cristina.clapiz@autogrill.net
Nome:	Stefano
Cognome:	Correr
Azienda:	ERG
Qualifica in azienda:	Responsabile Sistema di Gestione della Sostenibilità
Indirizzo postale:	via Vitaliano Brancati 60, 00144 Roma
Telefono ufficio:	06 50092364
Cellulare:	335 1226203
Indirizzo mail:	scorrer@erg.it
Nome:	Carlo
Cognome:	Delmenico
Azienda:	SMA
Qualifica in azienda:	Direttore Responsabilità Sociale d'impresa
Indirizzo postale:	Strada 8 Palazzo N 20089 Rozzano
Telefono ufficio:	02 57585157
Indirizzo mail:	carlo.delmenico@sma.it

Nome:	Giovina
Cognome:	Di Cecco
Azienda:	De Cecco
Qualifica in azienda:	Responsabile SA 8000
Indirizzo postale:	Zona Industriale, 66015 Fara San Martino (CH)
Telefono ufficio:	0872 9861
Indirizzo mail:	ginadicecco@dececco.it
Nome:	Pasquale
Cognome:	Di Rubbo
Azienda:	TECHNIP ITALY
Qualifica in azienda:	CSR Manager
Indirizzo postale:	viale Castello della Magliana 68, 00148 Roma
Telefono ufficio:	06 65985857
Cellulare:	339 2884629
Indirizzo mail:	pdirubbo @technip.com
Nome:	Marina
Cognome:	Donati
Azienda:	Assicurazioni Generali
Qualifica in azienda:	Responsabile Responsabilità Sociale d'Impresa e Bilancio di Sostenibilità di Gruppo
Indirizzo postale:	piazza Duca degli Abruzzi 2, 34132 Trieste
Telefono ufficio:	040 671165
Indirizzo mail:	marina_donati@generali.com
Nome:	Donato
Cognome:	Ficorilli
Azienda:	Poste Italiane
Qualifica in azienda:	Responsabile Politiche di Sviluppo Sostenibile e Iniziative Sociali
Indirizzo postale:	viale Europa 175, 00144 Roma
Telefono ufficio:	06 59588781
Indirizzo mail:	ficorillid@posteitaliane.it
Nome:	Dario
Cognome:	Francolino
Azienda:	Roche
Qualifica in azienda:	Head of Communications and Public Affairs
Indirizzo postale:	viale G.B. Stucchi 110, Monza (MI)
Telefono ufficio:	02 474445
Cellulare:	348 8818029
Indirizzo mail:	dario.francolino@roche.com
Nome:	Susanna
Cognome:	Galli
Azienda:	Novamont
Qualifica in azienda:	Comunicazione Scientifica e CSR
Indirizzo postale:	via G. Fauser 8, 28100 NOVARA
Telefono ufficio:	0321 699612
Indirizzo mail:	susanna.galli@novamont.com
Nome:	Deborah
Cognome:	Giaccone
Azienda:	Nestlè Italiana. Nestlè Purina Petcare
Qualifica in azienda:	External Relations Manager
Indirizzo postale:	viale G. Richard 5, 20143 Milano
Telefono ufficio:	02 81811
Indirizzo mail:	deborah.giaccone@purina.nestle.com
Nome:	Andreina
Cognome:	Guaiana
Azienda:	British American Tobacco Italia
Qualifica in azienda:	Corporate Communication & Reputation Manager
Indirizzo postale:	via Amsterdam 147, 00144 ROMA
Telefono ufficio:	06 52877310
Indirizzo mail:	andreina_guaiana@bat.com

Nome:	Andrea
Cognome:	Ivaldi
Azienda:	Sotral
Qualifica in azienda:	Responsabile Assicurazione Qualità & Affari Generali
Indirizzo postale:	corso Monte Cucco 64, 10141 Torino
Telefono ufficio:	011 728822
Indirizzo mail:	a.ivaldi@sotral.it
Nome:	Stefania
Cognome:	Lallai
Azienda:	TNT Global Express
Qualifica in azienda:	Communication & CSR Manager
Indirizzo postale:	corso Lombardia 63, 10099 San Mauro Torinese (TO)
Telefono ufficio:	011 2226923
Cellulare:	348 6462622
Indirizzo mail:	slallai@tntitaly.it
Nome:	Manuela
Cognome:	Macchi
Azienda:	Holcim (Italia)
Qualifica in azienda:	Head of Sustainable Development
Indirizzo postale:	Sede legale - corso Magenta 56, 20123 Milano; Uffici Direzionali - via Volta 1, 22046 Merone (CO)
Telefono ufficio:	031 616366
Cellulare:	335.1255404
Indirizzo mail:	manuela.macchi@holcim.com
Nome:	Alessandro
Cognome:	Magnoni
Azienda:	Coca-Cola Hbc Italia
Qualifica in azienda:	Direttore Affari Generali
Indirizzo postale:	viale Monza 338, 20128 Milano
Telefono ufficio:	02 27077594
Cellulare:	348 5910922
Indirizzo mail:	alessandro.magnoni@cchellenic.com
Nome:	Isabella
Cognome:	Manfredi
Azienda:	Gruppo Feralpi
Qualifica in azienda:	Responsabile CSR e Comunicazione
Indirizzo postale:	via Carlo Nicola Pasini, 11 - 25017 Lonato del Garda (Bs)
Telefono ufficio:	030 9996208
Indirizzo mail:	isabella.manfredi@feralpi.it
Nome:	Marco
Cognome:	Maggi
Azienda:	Obiettivo Lavoro
Qualifica in azienda:	Direttore Comunicazione e Corporate Identity
Indirizzo postale:	via Palmanova 67, 20132 Milano
Telefono ufficio:	02 28175705
Cellulare:	348 5857030
Indirizzo mail:	marcomaggi@obiettivolavoro.it
Nome:	Pietro
Cognome:	Marchetti
Azienda:	Allianz
Qualifica in azienda:	CSR Manager
Indirizzo postale:	corso Italia 23, 20122 Milano
Telefono ufficio:	02 72163297
Indirizzo mail:	pietro.marchetti@allianz.it
Nome:	Irene
Cognome:	Mercadante
Azienda:	Acea
Qualifica in azienda:	Responsabile redazione Bilancio di Sostenibilità
Indirizzo postale:	p.le Ostiense 2, 00154 Roma
Telefono ufficio:	06 57994731
Indirizzo mail:	i.mercadante@acea .it

Nome:	Marina
Cognome:	Migliorato
Azienda:	Enel
Qualifica in azienda:	Responsabile CSR e Rapporti con le Associazioni
Indirizzo postale:	viale Regina Margherita 137, 00198 Roma
Telefono ufficio:	06 83057141
Cellulare:	329 3296323832
Indirizzo mail:	marina.migliorato@enel.com
Nome:	Roberto Giancarlo
Cognome:	Peronaglio
Azienda:	Banca Popolare di Milano
Qualifica in azienda:	Responsabile Settore Relazione Investitori Istituzionali
Indirizzo postale:	piazza Filippo Meda 4, 20121 Milano
Telefono ufficio:	02 77002574
Indirizzo mail:	roberto.giancarlo.peronaglio@bpm.it
Nome:	Paolo
Cognome:	Quaini
Azienda:	Edison
Qualifica in azienda:	Responsabile Area Mercato - Efficienza Energetica e Sviluppo Sostenibile
Indirizzo postale:	foro Buonaparte 31, 20121 Milano
Telefono ufficio:	02 62227637
Cellulare:	335 7803405
Indirizzo mail:	paolo.quaini@edison.it
Nome:	Rossella
Cognome:	Ravagli
Azienda:	Gucci
Qualifica in azienda:	CSR - Corporate Social and Environmental Responsibility Manager
Indirizzo postale:	via Don Lorenzo Perosi 6, 50018 Scandicci (FI)
Telefono ufficio:	055 75923437
Indirizzo mail:	rossella.ravagli@it.gucci.com
Nome:	Anna Laura
Cognome:	Ravera
Azienda:	APS
Qualifica in azienda:	Responsabile SGQ e CSR manager
Indirizzo postale:	Loc. Bessiche 67/D, 15070 Tagliolo M.to (AL)
Telefono ufficio:	0143 882349
Cellulare:	335 7422174
Indirizzo mail:	a.ravera@apsitalia.it
Nome:	Sebastiano
Cognome:	Renna
Azienda:	Gruppo Granarolo
Qualifica in azienda:	Responsabile Comunicazione e CSR
Indirizzo postale:	via Cadriano 27/2, 40127 Bologna
Telefono ufficio:	051 4162684
Cellulare:	339 5007813
Indirizzo mail:	sebastiano.renna@granarolo.it
Nome:	Angelo
Cognome:	Riccio
Azienda:	ERG
Qualifica in azienda:	Responsabile Sostenibilità e Governance Ambiente Salute Sicurezza e Qualità
Indirizzo postale:	via Vitaliano Brancati 60, 00144 Roma
Telefono ufficio:	06 50092232
Indirizzo mail:	ariccio@erg.it
Nome:	Fulvio
Cognome:	Rossi
Azienda:	Terna
Qualifica in azienda:	Responsabile CSR e comunicazione interna
Indirizzo postale:	via Arno 64 00198 Roma
Telefono ufficio:	06 83138360
Indirizzo mail:	fulvio.rossi@terna.it

Nome:	Umberto
Cognome:	Solimeno
Azienda:	Aeroporto Verona Valerio Catullo
Qualifica in azienda:	Direttore Commerciale Marketing & Clearance
Indirizzo postale:	Caselle di Sommacampagna 37060
Telefono ufficio:	045 80 95795
Cellulare:	335 7595494
Indirizzo mail:	usolimeno@aerportoverona.it
Nome:	Daniela
Cognome:	Stefani
Azienda:	EUROP ASSISTANCE
Qualifica in azienda:	Responsabile Comunicazione e PR
Indirizzo postale:	piazza Trento 8, Milano
Telefono ufficio:	02 58384276
Indirizzo mail:	daniela.stefani@europassistance.it
Nome:	Roberto
Cognome:	Terrone
Azienda:	Buzziunicem
Qualifica in azienda:	Direttore marketing e comunicazione
Indirizzo postale:	via L.Buzzi 6, 15033 Casale Monferrato (AL)
Telefono ufficio:	0142 416207
Indirizzo mail:	rterrone@buzziunicem.it
Nome:	Sergio
Cognome:	Tonfi
Azienda:	Philips
Qualifica in azienda:	Corporate Communication Manager
Indirizzo postale:	via Casati 23, Monza
Telefono ufficio:	039 2035855
Indirizzo mail:	sergio.tonfi@philips.com
Nome:	Caterina
Cognome:	Torcia
Azienda:	Vodafone Italia
Qualifica in azienda:	Head of Corporate Responsibility
Indirizzo postale:	piazza SS Apostoli 81, 00187 Roma
Telefono ufficio:	06 50922313
Cellulare:	348 9998681
Indirizzo mail:	caterina.torcia@vodafone.com
Nome:	Anna
Cognome:	Tuteur
Azienda:	Auchan
Qualifica in azienda:	Responsabile Relazioni Esterne e Affari Istituzionali
Indirizzo postale:	Strada 8, Palazzo N, 20089 Rozzano, Milanofiori (MI)
Telefono ufficio:	02 57585189
Cellulare:	335 6986350
Indirizzo mail:	anna.tuteur@auchan.it
Nome:	Antonella
Cognome:	Valeriani
Azienda:	Fiat Group
Qualifica in azienda:	Responsabile Rapporto di Sostenibilità
Indirizzo postale:	via Nizza 250, 10126 Torino
Telefono ufficio:	011 0063588
Cellulare:	335 1281531
Indirizzo mail:	antonella.valeriani@fiatgroup.com
Nome:	Francesca
Cognome:	Zavarella
Azienda:	British American Tobacco Italia
Qualifica in azienda:	CSR & CSI Executive
Indirizzo postale:	via Amsterdam 147, 00144 ROMA
Telefono ufficio:	06 52877200
Indirizzo mail:	francesca_zavarella@bat.com

Nome:	Mauro
Cognome:	Zanandrea
Azienda:	MAZZALI
Qualifica in azienda:	Responsabile Marketing & CSR
Indirizzo postale:	via Caduti del lavoro 30, 43058 Sorbolo (PR)
Telefono ufficio:	0521 604048
Cellulare:	348 6510403
Indirizzo mail:	marketing@mazzaliarmadi.it

2. I profili sintetici dei fornitori di servizi di CSR

Nome:	Matteo
Cognome:	Abbà
Azienda:	Aware Reply
Qualifica in azienda:	Manager
Indirizzo postale:	via Ripamonti 104, 20141 Milano
Telefono ufficio:	02 8969851
Cellulare:	348 1404243
Indirizzo mail:	m.abba@reply.it
Nome:	Paolo
Cognome:	Anselmi
Azienda:	GfK Eurisko
Qualifica in azienda:	Vice Presidente
Indirizzo postale:	via Monte Rosa 15, Milano
Telefono ufficio:	02 438091
Cellulare:	335 5635751
Indirizzo mail:	paolo.anselmi@gfk-eurisko.it
Nome:	Adriana
Cognome:	Bargioni
Azienda:	Koncerto <i>business consultants - financial & tax advisors</i>
Qualifica in azienda:	Partner
Indirizzo postale:	corso Porta Nuova 20, 37122 Verona
Telefono ufficio:	045 8031851
Cellulare:	333 6504420
Indirizzo mail:	adriana.bargioni@koncerto.it / adriana@bargioni.com
Nome:	Doriana
Cognome:	Ballotti
Azienda:	Legacoop Bologna
Qualifica in azienda:	Responsabile rendicontazione sociale
Indirizzo postale:	viale A.Moro 16, 40127 Bologna
Telefono ufficio:	051 509814
Indirizzo mail:	ballotti@legacoop.bologna.it
Nome:	PierMario
Cognome:	Barzaghi
Azienda:	KPMG Advisory
Qualifica in azienda:	Partner
Indirizzo postale:	via Vittor Pisani 27, 20124 Milano
Telefono ufficio:	02 67643713
Cellulare:	348 3080041
Indirizzo mail:	pbarzaghi@kpmg.it
Nome:	Renato
Cognome:	Bertola
Azienda:	IdeaEtica
Indirizzo postale:	via Fatebenefratelli 13, 22070 Solbiate (CO)
Cellulare:	348 2935493
Indirizzo mail:	r.bertola@ideaetica.com
Nome:	Stefania
Cognome:	Bertolini
Azienda:	Istituto per i Valori d'Impresa (ISVI)
Qualifica in azienda:	Direttore
Indirizzo postale:	corso Lodi 65, 20139 Milano
Cellulare:	335 5358517
Indirizzo mail:	stefania.bertolini@isvi.org

Nome:	Sara
Cognome:	Brandimarti
Azienda:	TUV ITALIA
Qualifica in azienda:	Coordinatore Tecnico CSR
Indirizzo postale:	via Carducci 125/23, 20099 Sesto San Giovanni (MI)
Telefono ufficio:	02 241301
Cellulare:	347 4375236
Indirizzo mail:	sara.brandimarti@tuv.it
Nome:	Andrea
Cognome:	Casadei
Azienda:	Bilanciarsi Centro Studi sulla Sostenibilità d'Impresa
Qualifica in azienda:	Presidente
Indirizzo postale:	Via Vittorio Veneto 91 Forlì
Telefono ufficio:	02 320622771
Indirizzo mail:	casadei@bilanciarsi.it
Nome:	Davide
Cognome:	Chiastra
Azienda:	Industree Group
Qualifica in azienda:	CSR Specialist e PR Account Manager
Indirizzo postale:	via Benedetto Croce 15, 42100 Reggio Emilia
Telefono ufficio:	0522 325270
Cellulare:	347 5718808
Indirizzo mail:	chiastra@industree.it
Nome:	Carlo
Cognome:	Cici
Azienda:	RGA
Qualifica in azienda:	Senior Manager
Indirizzo postale:	via Tortona 25, 20144 Milano
Telefono ufficio:	02 45506892 (diretto); 02 45506890 (segreteria)
Cellulare:	335 7518301
Indirizzo mail:	ccici@rgassociati.it
Nome:	Luca
Cognome:	De Simoni
Azienda:	SEC Relazioni Pubbliche e Istituzionali
Qualifica in azienda:	Account manager relazioni istituzionali e community relations
Indirizzo postale:	via Panfilo Castaldi 11, 20124 Milano
Telefono ufficio:	02 6249991
Cellulare:	335 8733352
Indirizzo mail:	desimoni@segrp.it
Nome:	Danilo
Cognome:	Devigili
Azienda:	Global Strategy
Qualifica in azienda:	Socio
Indirizzo postale:	via Durini 5, 20122 MILANO
Telefono ufficio:	02 784632
Cellulare:	348 2238099
Indirizzo mail:	d.devigili@globalstrategy.net
Nome:	Stefano
Cognome:	Di Stefano
Azienda:	Interactive Data Kler's (già Kler's)
Qualifica in azienda:	Direttore Generale
Indirizzo postale:	via Pirgo 20, 00183 Roma
Telefono ufficio:	06 77722249
Cellulare:	339 6097592
Indirizzo mail:	sdstefano@tiscali.it - stefano.distefano@klers.it

Nome:	Fabio
Cognome:	Fabiani
Azienda:	Best Nest
Qualifica in azienda:	Amministratore
Indirizzo postale:	via Firenze 25, 20099 Sesto San Giovanni (MI)
Telefono ufficio:	02 2424996
Cellulare:	393 7697526
Indirizzo mail:	fabio.fabiani@bestnest.it
Nome:	Valeria
Cognome:	Fazio
Azienda:	SCS Consulting
Qualifica in azienda:	Responsabile Area "Accountability e Responsabilità d'Impresa"
Indirizzo postale:	via Marco Emilio Lepido 182/3, 40132 Bologna
Telefono ufficio:	051 3160311
Cellulare:	335 7175376
Indirizzo mail:	v.fazio@scsconsulting.it
Nome:	Cinzia
Cognome:	Frascheri
Azienda:	CISL
Qualifica in azienda:	Dirigente Responsabile Nazionale
Indirizzo postale:	via Po 21, 00198 ROMA
Telefono ufficio:	06 8473437
Cellulare:	338 8676032
Indirizzo mail:	CINZIA_FRASCHERI@CISL.IT
Nome:	Paola
Cognome:	Gennari Santori
Azienda:	OFFICINA ETICA CONSULTING
Qualifica in azienda:	Partner
Indirizzo postale:	via Vittor Pisani 16, 20124 Milano
Telefono ufficio:	02 67071404
Cellulare:	335 7049911
Indirizzo mail:	paola.gennari@officinaetica.it
Nome:	Luca
Cognome:	Guzzabocca
Azienda:	Acquisti & Sostenibilità
Qualifica in azienda:	Co-Chairman
Indirizzo postale:	via Pietro Maroncelli 9, 20038 Seregno (Milano)
Telefono ufficio:	349 1907090
Cellulare:	349 1907090
Indirizzo mail:	luca@acquistiesostenibilita.org
Nome:	Beatrice
Cognome:	Lentati
Azienda:	Lentati & Partners
Qualifica in azienda:	Amministratore Unico
Indirizzo postale:	via M. Melloni 34, 20129 Milano
Telefono ufficio:	02 45490877
Indirizzo mail:	beatrice.lentati@lentati.com
Nome:	Alessandro
Cognome:	Mele
Azienda:	Fondazione Cometa
Qualifica in azienda:	Direttore
Indirizzo postale:	via Madruzzo 36, 22100 Como
Telefono ufficio:	031 520717
Indirizzo mail:	alessandro.mele@puntocometa.org
Nome:	Mario
Cognome:	Molteni
Azienda:	ALTIS
Qualifica in azienda:	Direttore
Indirizzo postale:	via S. Vittore 18, 20123 Milano
Telefono ufficio:	02 48517156
Indirizzo mail:	mario.molteni@unicatt.it

Nome:	Vincenzo
Cognome:	Piazza
Azienda:	Fondazione Telethon
Qualifica in azienda:	Responsabile <i>Accountability</i> e Comunicazione Interna
Indirizzo postale:	via Guglielmo Saliceto 5/a, 00161 Roma
Telefono ufficio:	06 44015334
Indirizzo mail:	vpiazza@telethon.it
Nome:	Livia
Cognome:	Piermattei
Azienda:	Methodos
Qualifica in azienda:	Consulente di Direzione, Responsabilità d'impresa e Sostenibilità
Indirizzo postale:	via Parigi 11, 00189 Roma
Telefono ufficio:	06 57288469
Cellulare:	349 2864803
Indirizzo mail:	l.piermattei@methodos.com
Nome:	Elisa
Cognome:	Rotta
Azienda:	Fondazione Sodalitas
Qualifica in azienda:	Responsabile sviluppo Progetti Imprese
Indirizzo postale:	via Pantano 2, 20122 Milano
Telefono ufficio:	02 86460236
Indirizzo mail:	elisa.rotta@sodalitas.it
Nome:	Barbara
Cognome:	Saba
Azienda:	Johnson & Johnson Medical Holding - Gruppo J&J
Qualifica in azienda:	Strategic Account Finance Director & J&J Foundation Director
Indirizzo postale:	via del Mare 56, 00040 Pratica di Mare, Pomezia (RM)
Telefono ufficio:	06 91194436
Indirizzo mail:	bsaba@its.jnj.com
Nome:	Rossella
Cognome:	Sobrero
Azienda:	Koinetica
Qualifica in azienda:	Presidente
Indirizzo postale:	via Settembrini 9, 20124 Milano
Telefono ufficio:	02 6691621
Cellulare:	348 1562514
Indirizzo mail:	r.sobrero@koinetica.net
Nome:	Fiorenzo
Cognome:	Tagliabue
Azienda:	SEC
Qualifica in azienda:	Titolare
Indirizzo postale:	via Panfilo Castaldi 11, 20124 Milano
Telefono ufficio:	02 62499946
Indirizzo mail:	tagliabue@segrp.it
Nome:	Alessandra
Cognome:	Vaccari
Azienda:	Indica
Qualifica in azienda:	Amministratore Delegato
Indirizzo postale:	via Montebello 10, 44100 Ferrara
Telefono ufficio:	0532 241437
Cellulare:	3357854114
Indirizzo mail:	a.vaccari@unife.it
Nome:	Antonio
Cognome:	Valente
Azienda:	Lorien Consulting
Indirizzo postale:	via Argelati 40/a, 20143 Milano
Telefono ufficio:	02 581455 220
Cellulare:	348 7123655
Indirizzo mail:	a.valente@lorienconsulting.it

Nome:	Elena
Cognome:	Vanni
Azienda:	BEST ADVANCE
Qualifica in azienda:	Responsabile Operativo
Indirizzo postale:	via nuova circonvallazione 69/B, 47900 Rimini (RN)
Telefono ufficio:	0541 791155
Indirizzo mail:	e.vanni@bestadvance.it
Nome:	Marco
Cognome:	Verdesi
Azienda:	Extra - Comunicazione e Marketing
Qualifica in azienda:	Amministratore Delegato, Partner
Indirizzo postale:	via G. Vitelleschi 26, 00193 Roma
Telefono ufficio:	06 45427860
Cellulare:	346 4182418
Indirizzo mail:	m.verdesi@extracomunicazione.it
Nome:	Federico
Cognome:	Versace
Azienda:	Vigeo Italia
Qualifica in azienda:	Consigliere Delegato
Indirizzo postale:	via D'Ovidio 3, 20131 Milano Italia
Telefono ufficio:	02 36518114
Cellulare:	347 2480025
Indirizzo mail:	federico.versace@vigeo.com
Nome:	Gianna
Cognome:	Zappi
Azienda:	Associazione Bancaria Italiana
Qualifica in azienda:	Responsabile funzione risorse umane e sviluppo organizzativo; Ufficio responsabilità sociale dell'impresa
Indirizzo postale:	piazza del Gesù 49, 00186 Roma
Telefono ufficio:	06 6767509
Cellulare:	347 0817887
Indirizzo mail:	g.zappi@abi.it

Questo volume è stato stampato
nel mese di giugno 2009
presso la Litografia Solari
Peschiera Borromeo (Milano)