



LA PROFESSIONE DELLA CSR IN ITALIA

Ottobre 2012

Si ringrazia



Si ringraziano



THE POWER TO KNOW®

SAS è presente in Italia dal 1987 ed è la maggiore società indipendente di software e servizi di Business Analytics e Business Intelligence, con oltre 12.600 dipendenti e un fatturato globale 2011 di 2,725 miliardi di dollari. Tre milioni di persone, ogni giorno, utilizzano tecnologie e soluzioni SAS negli ambiti: high performance analytics, IT governance, marketing e vendite, risk & compliance, pianificazione e controllo, CSR, risorse umane, supply chain.



Carbon Trading for Companies who care.

EcoWay è la società leader in Italia nella consulenza sui cambiamenti climatici specializzata in Carbon Trading e Carbon Management. Primo trading desk italiano dedicato alla CO₂, dal 2003 supporta a livello internazionale le aziende nel miglioramento delle performance ambientali ed economiche attraverso strumenti di Carbon Finance per una corretta applicazione del Protocollo di Kyoto e della normativa ETS. EcoWay sviluppa piani mirati di carbon management e carbon offset per migliorare i risultati di CSR e creare strategie di green marketing sicure e certificate.

© CSR Manager Network Italia
Via Appiani 12
20121 Milano – Italy
e-mail: segreteria@isvi.org
sito: www.csrmanagernetwork.it

INDICE

Executive summary	5
Gli obiettivi	5
L'affermazione dei professionisti	5
Il profilo dei professionisti.....	5
Le attività svolte.....	6
La carriera e la retribuzione	6
La metodologia di ricerca	8
I destinatari	8
La raccolta dati.....	8
L'analisi dati e il report.....	9
I professionisti della CSR in Italia	11
Le aziende di occupazione	11
Il profilo personale.....	12
L'esperienza lavorativa	13
I manager della CSR	14
Il profilo personale.....	14
L'esperienza lavorativa	15
Le attività svolte.....	16
La remunerazione	18
I collaboratori della CSR	19
Il profilo personale	19
L'esperienza lavorativa	20
Le attività svolte.....	21
La remunerazione	23
I consulenti della CSR	24
Il profilo personale.....	24
L'esperienza lavorativa	25
Le attività svolte.....	26
La remunerazione	28
APPENDICE	29
Il profilo, il ruolo e le responsabilità dei professionisti della CSR	30
La retribuzione annuale lorda dei manager della CSR.....	35
La retribuzione annuale lorda dei collaboratori della CSR	40
La retribuzione annuale lorda dei consulenti della CSR	45

EXECUTIVE SUMMARY

I professionisti della CSR si sono più volte confrontati su quali siano le prospettive di coloro che decidono di fare della sostenibilità il centro della propria attività lavorativa. Alcuni considerano la figura dello specialista della CSR come una posizione *pro tempore*, impegnata nel promuovere la sostenibilità sino a che questa è parte integrante del modo di operare di tutte le funzioni. Una volta raggiunta la piena integrazione la figura risulta non più necessaria. Altri intravedono nella progressiva affermazione delle politiche di sostenibilità un crescente bisogno di coordinamento delle azioni di CSR intraprese e, quindi, un fattore rafforzamento dei professionisti della CSR. Da questo dibattito nasce la necessità di fare il punto della situazione delle professioni connesse alla CSR in Italia.

Gli obiettivi

Per fare chiarezza sul dibattito in corso, nell'anno 2012, il CSR Manager Network Italia, in collaborazione con ALTIS-Alta Scuola Impresa e Società e ISVI-Istituto per i Valori d'Impresa, ha condotto una ricerca sui professionisti della CSR. A 7 anni dallo studio che, identificando la nascita di una nuova figura professionale ha portato alla costituzione dello stesso Network, si vuole comprendere il grado di affermazione dei professionisti della CSR in Italia. Ricerche analoghe sono state condotte in altre nazioni, ma la presente è la prima che cerca di affrontare le specificità del nostro Paese.

LE DOMANDE DI RICERCA

Le professioni attorno alla CSR si stanno affermando in Italia?

Quali sono i percorsi per intraprendere una professione nella CSR in Italia?

Quali attività stanno svolgendo i professionisti italiani della CSR?

Quale è il trattamento economico riservato ai professionisti della CSR?

Fornire una risposta a queste domande è centrale per fare chiarezza sulla gestione della sostenibilità nelle aziende italiane. Il crescente numero di iniziative di responsabilità sociale osservato nelle imprese italiane è, infatti, il risultato del lavoro dei professionisti della CSR. Identificare l'esistenza di interessanti opportunità lavorative attorno alla CSR

può rappresentare un incentivo all'intrapresa del percorso di carriera da parte di altri professionisti e di giovani laureati, che sempre più si dimostrano interessati ai lavori legati alla sostenibilità. Per tale motivo la ricerca del CSR Manager Network Italia intende essere la prima rilevazione di un monitoraggio periodico dello sviluppo delle professioni connesse alla CSR in Italia.

L'affermazione dei professionisti

La crescente importanza attribuita ai problemi sociali e ambientali ha favorito l'affermazione dei professionisti della CSR che, secondo differenti modalità, hanno trovato spazio nelle strutture organizzative delle aziende. Un primo dato che conferma tale affermazione è il numero delle persone che in azienda si dedicano alla CSR, significativamente cresciuto negli ultimi

IL NUMERO DI PROFESSIONISTI IN ITALIA

► 327 professionisti identificati (nel 2005 erano 90).

► 116 professionisti intervistati

anni. Sono state identificate 327 persone che fanno della CSR il fulcro della propria attività lavorativa. Tale numero, seppur ancora incompleto e non esaustivo dell'intero tessuto di professionisti della CSR in Italia, è comunque superiore alle 90 persone identificate nella precedente ricerca del 2005. La professione della CSR si è affermata tra le aziende italiane, assumendo nella maggioranza dei casi la forma di unità organizzative che risponde e dialoga direttamente con il vertice aziendale.

La ricerca ha permesso di raccogliere informazioni dettagliate anche su 116 professionisti della CSR operanti in Italia.

Il profilo dei professionisti

Sebbene non esista ancora oggi un percorso chiaro che permetta di costruire un percorso di carriera attorno alla CSR, dalla ricerca emergono alcuni tratti caratteristici dei professionisti della CSR.

Innanzitutto sia i CSR manager sia i collaboratori dell'Unità di CSR sono persone *dall'elevato livello di formazione*, con la maggior parte che ha conseguito una laurea specialistica (54,1% dei CSR manager e 48,4% dei collaboratori) o un master (29,7% sia dei CSR manager sia dei collaboratori). Le figure professionali del CSR manager e dei collaboratori detengono competenze specifiche che

devono essere costruite con appositi percorsi formativi.

Si conferma la tendenza, già osservata in precedenti ricerche del CSR Manager Network Italia, di assegnare la responsabilità delle iniziative sociali e ambientali a *persone già presenti in azienda* (70,3% dei CSR manager, 58,8% dei collaboratori).

Il profilo del CSR manager

- 83,8% laurea specialistica o master
- 70,3% lavorava già in azienda
- 56,8% ha formazione economica
- 56,8% donne
- 36,1% con esperienza lavorativa in comunicazione e 19,4% in marketing

Il profilo dei collaboratori dell'unità di CSR

- 78,1% laurea specialistica o master
- 58,8% lavorava già in azienda
- 31,3% ha formazione economica e 31,3% umanistica
- 62,5% donne
- 15,6% alla prima esperienza lavorativa
- 19,6% con esperienza lavorativa in comunicazione e 11,8% in marketing

Interessante osservare poi la *prevalenza di donne* tra i professionisti della CSR (56,8%), in controtendenza con quanto osservato nelle altre funzioni aziendali.

Per quanto riguarda il percorso che ha portato i CSR manager a ricoprire tale posizione emerge come la *maggioranza abbia condotto studi di carattere economico* (56,8%), con una significativa quota che ha alle spalle studi umanistici (18,6%). Successivamente, il CSR manager ha *lavorato nelle funzioni di comunicazione* (36,1%) e di *marketing* (19,4%), per impegnarsi nei temi della CSR.

I collaboratori dell'Unità di CSR si suddividono equamente tra persone che hanno condotto studi di *carattere economico* (31,3%) e di *carattere umanistico* (31,3%). Emerge quindi una minor concentrazione rispetto a quanto osservato per i CSR manager rispetto all'area economica, risultato delle differenti attività svolte dai collaboratori, che vanno da quelle più prossime ai temi della comunicazione sino alla gestione delle attività di controllo della catena di fornitura. Rispetto all'esperienza lavorativa precedente a quella attuale emerge una significativa quota di *practitioners* che ha iniziato la propria attività lavorativa attorno alla CSR (15,6%). Altri provengono invece dalle aree della comunicazione (19,6%) e del marketing (11,8%)

Le attività svolte

L'analisi delle attività svolte dai CSR manager ha evidenziato come, in linea con le ricerche realizzata precedentemente dal Network, la figura emerge alquanto articolata anche per la natura delle attività gestite. I CSR manager *gestiscono direttamente le attività di carattere sociale e ambientale connesse alla comunità*, divenendo quindi l'interfaccia con gli stakeholder rappresentativi del territorio in cui l'azienda opera. Hanno *la responsabilità diretta delle attività istituzionali di CSR*, connesse prevalentemente alla rendicontazione di sostenibilità (sia il bilancio di sostenibilità sia la sezione del sito aziendale dedicata alla CSR).

I CSR manager si occupano poi di supportare altre funzioni aziendali nel realizzare pratiche che, in ultima istanza, sono di diretta competenza di queste ultime (es.: pratiche dirette a *fornitori, lavoratori e clienti*).



Allo stesso tempo con l'ampliamento delle dimensioni delle unità di CSR sta assistendo a un fenomeno di specializzazione del lavoro all'interno delle singole unità. La ricerca ha evidenziato come alle dipendenze del responsabile della sostenibilità si stiano progressivamente affermando tre profili di collaboratori:

- ▶ i *professionisti della rendicontazione di sostenibilità*, esperti dei processi interni di raccolta dati e degli standard di riferimento per il bilancio di sostenibilità;
- ▶ i *professionisti della gestione ambientale*, che grazie a una formazione specialistica si occupano gestire gli aspetti ambientali dell'organizzazione per abbatterne le esternalità negative;
- ▶ i professionisti della *gestione responsabile dei fornitori*, gestori in particolare delle attività di ispezione e monitoraggio dei fornitori a riguardo di problemi sociali – prevalentemente il rispetto dei diritti umani – e ambientali.

La carriera e la retribuzione

Dal punto di vista retributivo, la gestione degli aspetti sociali e ambientali all'interno di un'azienda è in linea con i ruoli manageriali delle più tradizionali funzioni aziendali: le retribuzioni annuali lorde e variabili dei professionisti della CSR paiono allineate.

I responsabili della sostenibilità raggiungono nel 45,9% dei casi il livello di dirigente e hanno retribuzioni annuali lorde che si attestano attorno ai 79.000 euro, anche se in una quota significativa sono superiori ai 120.000 euro (22,6%). Beneficiano inoltre di una quota di retribuzione variabile legata agli obiettivi pari al 15,7%. Solitamente tale quota è in parte connessa al conseguimento di obiettivi aziendali e in parte ad obiettivi di carattere individuale.

Le responsabilità attribuite ai CSR manager portano alla gestione di un budget medio annuale di 192.720 euro e il coordinamento di un'unità organizzativa in media composta da 3,9 persone (full-time equivalent). Sebbene si tratti dunque di unità organizzative sufficientemente snelle per condurre adeguatamente l'integrazione delle politiche di sostenibilità in azienda, i responsabili della CSR dispongono di significative risorse, segno dell'importanza che le aziende riconoscono agli aspetti sociali e ambientali.

Per quanto riguarda i collaboratori dell'unità di CSR, il 34,4% ha raggiunto la posizione di quadro. La retribuzione annuale lorda si attesta in media attorno ai 38.000 euro, con una distribuzione significativamente concentrata nella fascia tra i 30.000 e i 50.000 euro. Anche per i collaboratori viene normalmente prevista una quota di

IL CSR MANAGER *Carriera e retribuzione*

- ▶ 45,9% è dirigente
- ▶ 79.000 euro di RAL media
- ▶ 22,6% ha RAL superiore a 120.000 euro
- ▶ Retribuzione variabile pari al 15,6% della RAL
- ▶ 192.720 euro di budget medio gestito
- ▶ 3,9 collaboratori (FTE) in media

retribuzione variabile, che in media corrisponde ad una quota pari al 7,5% della retribuzione annuale lorda. Emerge quindi una situazione che vede i collaboratori della CSR accedere a retribuzioni che si dimostrano in linea con quelle osservate nelle altre funzioni aziendali, segnalando quindi il riconoscimento dell'importanza degli aspetti sociali e ambientali per lo svolgimento dell'attività aziendale.

L'affermazione delle professioni attorno alla CSR offre quindi spunti di riflessione sia ai giovani che si stanno avvicinando alla prima occupazione, sia alle persone che hanno già un'esperienza lavorativa alle spalle. La CSR può essere considerata da entrambi come un percorso di carriera stimolante che può coincidere con la sensibilità personale e proporre un interessante sviluppo professionale.

La possibilità che le aziende integrino la CSR nelle proprie attività non è il risultato della sola presenza di un'alta direzione illuminata, capace di intravedere le opportunità offerte dall'approccio

I COLLABORATORI DELLA CSR *Carriera e retribuzione*

- ▶ 34,4% è quadro
- ▶ 38.000 euro di RAL media
- ▶ 41,4% ha una RAL tra 30.000 e 50.000 euro
- ▶ Retribuzione variabile pari al 7,5% della RAL

della CSR, ma anche del lavoro quotidiano delle persone impegnate nelle dedicate unità organizzative. Le opportunità di intraprendere iniziative volte conciliare le istanze socio-ambientali e risultati economici sono molteplici. Tuttavia per la loro individuazione e la realizzazione servono competenze specifiche e un quotidiano impegno, servono quindi professionisti della CSR. L'auspicio è quindi che nelle prossime rilevazioni si possa osservare una costante evoluzione del numero di persone che fanno della CSR una professione, miglior segnale del sempre maggior spazio delle politiche di CSR nei disegni strategici delle aziende.

LA METODOLOGIA DI RICERCA

I destinatari

La ricerca, volendo analizzare la diffusione delle professioni legate alla CSR in Italia, era orientata indirizzata a tre distinte categorie di lavoratori attorno alla CSR: i CSR manager, responsabili della gestione delle pratiche di sostenibilità all'interno di un'azienda; i collaboratori della CSR, che collaborano nell'unità organizzativa della CSR e sono alle dirette dipendenze del CSR manager; i consulenti della CSR, che mettono al servizio delle aziende le proprie specifiche competenze in ambito sociale e ambientale.

raccogliere informazioni Vista la varietà delle soluzioni organizzative adottate, delle denominazioni, degli approcci utilizzati per la gestione della sostenibilità in azienda non è possibile disporre di un elenco dei professionisti della CSR in Italia. Si è così deciso di ricorrere a diverse modalità di distribuzione del questionario, ricorrendo a un processo di raccolta dati non casuale con lo scopo di contattare il maggior numero di professionisti possibile. Inizialmente sono state contattate telefonicamente tutte le aziende italiane quotate, chiedendo se avessero identificato un'unità organizzativa della CSR o un professionista responsabile della gestione degli aspetti sociali e ambientali. È stato quindi possibile definire un primo elenco di contatti di professionisti della CSR impegnati nelle aziende quotate.

Successivamente è stato richiesto ai membri del CSR Manager Network Italia di fornire l'elenco dei contatti dei propri collaboratori, ampliando ulteriormente la lista dei professionisti della sostenibilità fino a comprendere le persone che collaborano nelle unità organizzative dirette dagli associati. In questo modo la ricerca ha raccolto informazioni sia dai responsabili delle unità di

CSR, sia dai loro collaboratori. Al termine della fase di raccolta dati l'elenco dei professionisti della CSR in Italia includeva 327 nominativi. Certamente l'elenco non è esaustivo ma rappresenta in modo veritiero la presenza di professionisti della CSR in Italia.

La raccolta dati

La ricerca è stata condotta con un questionario somministrato con l'ausilio di una piattaforma *online*. È stata inviata una mail di invito a tutti i contatti appartenenti alla lista creata che includeva un collegamento diretto per poter compilare il questionario via web. Inoltre, per facilitare la raccolta di ulteriori questionari, è stata attivata una sezione sui siti web del CSR Manager Network Italia, di ALTIS-Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore e dell'Istituto per i valori di

impresa (ISVI), che permettesse a un professionista della CSR di accedere al questionario e procedere alla compilazione. Inoltre, per raggiungere il maggior numero possibile di professionisti della CSR, si è richiesto il supporto anche di altre associazioni. In particolare si ringrazia Anima che ha offerto un prezioso supporto alla somministrazione del questionario.

La raccolta dati è avvenuta nel periodo da maggio ad agosto 2012, durante il quale sono state inviate tre mail ai professionisti della CSR per ricordare la possibilità di partecipare alla ricerca in corso.

Al fine della ricerca sono state collezionate risposte da 116 professionisti della sostenibilità con un tasso finale di ritorno dei questionari pari al 35,4%. L'indicatore è elevato rispetto alla media osservata in analoghe ricerche condotte rispetto ad altri profili professionali.

LE SEZIONI DEL QUESTIONARIO



Il questionario utilizzato era composto da cinque sezioni. Nella prima sezione ai rispondenti era richiesto di fornire informazioni sull'azienda di occupazione al momento della partecipazione alla ricerca. La seconda sezione era focalizzata sulle caratteristiche personali del professionista della CSR, chiedendo ai rispondenti di fornire informazioni in merito all'età, al genere, al percorso formativo seguito e alle precedenti esperienze lavorative. La terza sezione ha approfondito le caratteristiche della posizione ricoperta dal professionista della CSR, identificando le responsabilità specifiche all'interno dell'unità organizzativa della sostenibilità, il livello di qualifica raggiunto, la percentuale di tempo dedicata alla CSR nonché la dipendenza organizzativa. La quarta sezione ha indagato il trattamento economico dei professionisti della CSR. In tale sezione, protetti dall'anonimato, gli intervistati fornivano indicazioni rispetto alla propria retribuzione annuale lorda, alla propria retribuzione variabile, ai benefit previsti per la propria posizione e, in fine, alle misure di obiettivi cui è legata la retribuzione variabile. L'ultima sezione ha raccolto informazioni sulle attività svolte dal professionista della CSR. A ogni partecipante è stato chiesto di indicare il proprio compito rispetto a un insieme di ventotto politiche di sostenibilità riconducibili a sei distinte categorie: lavoratori, fornitori, ambiente naturale, clienti, comunità e accountability. Per ognuna delle azioni individuate il professionista della CSR ha dovuto indicare se ne era il *leader*, in quanto responsabile dell'ideazione e realizzazione della pratica; l'*advisor*, in qualità di supporto ai manager incaricati di condurre l'iniziativa; l'*accountant*, che raccoglie le informazioni dai manager che realizzano l'azione allo scopo di comunicarle agli stakeholder; oppure se non era stato coinvolto nella pratica analizzata.



L'analisi dati e il report

L'attività di raccolta dati ha permesso di sviluppare un significativo database che, per la ricchezza delle informazioni raccolte, offre la possibilità di effettuare varie interrogazioni e chiavi di lettura. Per rendere comunque fruibile il presente rapporto si è deciso di commentare esclusivamente le informazioni giudicate più significative. Allo stesso modo si è deciso di fornire comunque tutte le informazioni utili per comprendere l'affermazione delle professioni attorno alla CSR in Italia. In particolare al termine del presente rapporto di ricerca si troverà un'appendice che includerà la distribuzione delle differenti variabili in funzione delle fasce di retribuzione annuale lorda dichiarate dai professionisti della CSR. In tale modo, chi fosse interessato a meglio comprendere come le retribuzioni varino a seconda del settore di impiego, dell'età lavorativa, dell'esperienza nella CSR, delle responsabilità dirette del CSR manager e così via. Di seguito si presenteranno i principali risultati della ricerca suddividendoli tra alcuni risultati iniziali validi per tutte le categorie professionali legate alla CSR, una seconda sezione dedicata ad approfondire l'affermazione professionale dei CSR manager, per poi passare nelle due sezioni successive ad analizzare i collaboratori dell'Unità di CSR e i consulenti in ambito CSR.

I PROFESSIONISTI DELLA CSR IN ITALIA

Le aziende di occupazione

Manager in multinazionali

55,4%

Consulenti in multinazionali

33,4%

Lavora in aziende quotate

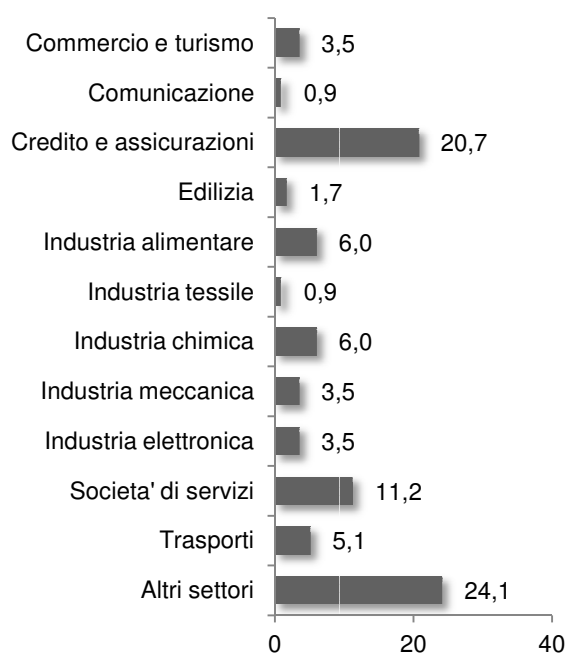
51,7%

Dalla ricerca emerge una tendenza dei professionisti della CSR a lavorare in aziende che per dimensioni e raggio d'azione impattano su un ampio insieme di stakeholder.

I professionisti della CSR in Italia operano prevalentemente nelle aziende di grandi dimensioni: il 75,8% che lavora in imprese con più di 250 collaboratori; la maggioranza in aziende multinazionali e nelle aziende quotate in borsa.

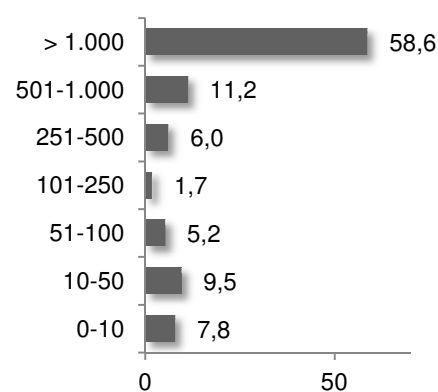
I professionisti della CSR si concentrano nelle aziende del settore del credito e assicurativo e nelle società di servizi.

Fig. 1 – Le aziende per settore



Numero rispondenti: 116; valori in percentuale.

Fig. 2. Le aziende per dimensione

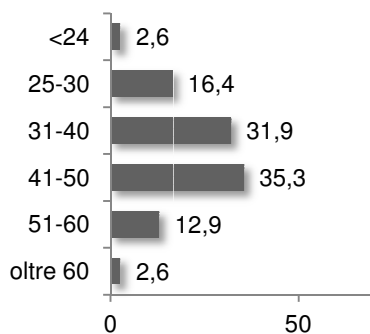


Numero rispondenti: 116; valori in percentuale.

Il profilo personale

Donne
57,8%

Fig. 3. Professionisti CSR: età



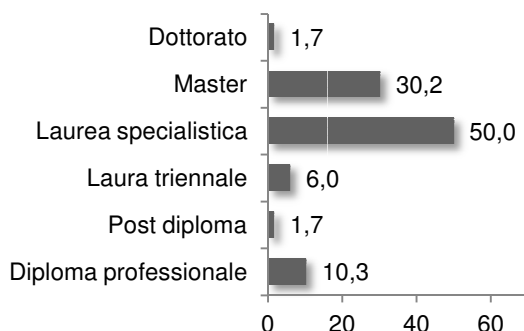
Numero rispondenti: 116; valori in percentuale.

Il percorso che porta a divenire un professionista della CSR nel 2012, così come negli ultimi 5 anni, non ha ancora una fisionomia chiara.

La maggioranza dei professionisti della CSR è donna, con percentuali largamente superiori alla media osservata per altre funzioni.

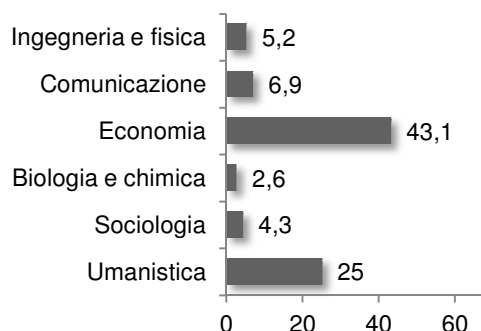
Il professionista della CSR è una persona tra i 31 e i 40 anni, con una laurea o un master e una formazione prevalente in ambito economico, seguito da persone con una formazione di tipo umanistico.

Fig. 4. Professionisti CSR: titolo di studio



Numero rispondenti: 116; valori in percentuale.

Fig. 5. Professionisti CSR: area di formazione



Numero rispondenti: 116; valori in percentuale.

L'esperienza lavorativa

Tab. 1. Professionisti CSR: esperienza lavorativa (anni)

	Nella CSR						Tot.
	1	3	6	10	16	>	
Complessiva	2	5,2					5,2
	3		4,3				12,1
	5	7,8	4,3				12,1
	6	3,4	5,2	6,0			14,7
	9	3,4	5,2	6,0			14,7
	10	0,9	8,6	9,5	4,3		23,3
	15	0,9	8,6	9,5	4,3		23,3
	16	2,6	6,0	4,3	1,7	1,7	16,4
	20	2,6	6,0	4,3	1,7	1,7	16,4
	>	9,5	10,3	4,3	3,4	-	0,9
Tot.	29,3	34,5	24,1	9,5	1,7	0,9	100,0

Numero rispondenti: 116; valori in percentuale.

Il 22,4% dei professionisti della CSR ha sviluppato una carriera interamente attorno ai temi sociali e ambientali. Nelle precedenti rilevazioni sulla professione della CSR non esistevano ancora figure con tali caratteristiche. La CSR si sta quindi progressivamente affermando come un'effettiva possibile professione.

I professionisti della CSR hanno nella maggioranza dei casi tra 3 e 9 anni di esperienza attorno al tema.

Ad ogni modo ancora oggi la maggioranza dei professionisti della CSR è arrivata a tale posizione da percorsi differenti.

In merito all'azienda di provenienza la maggioranza dei professionisti prima di occuparsi di CSR lavorava nella stessa azienda.

La parte dei professionisti della CSR che proviene dall'esterno dell'azienda in precedenza ha lavorato in imprese for profit

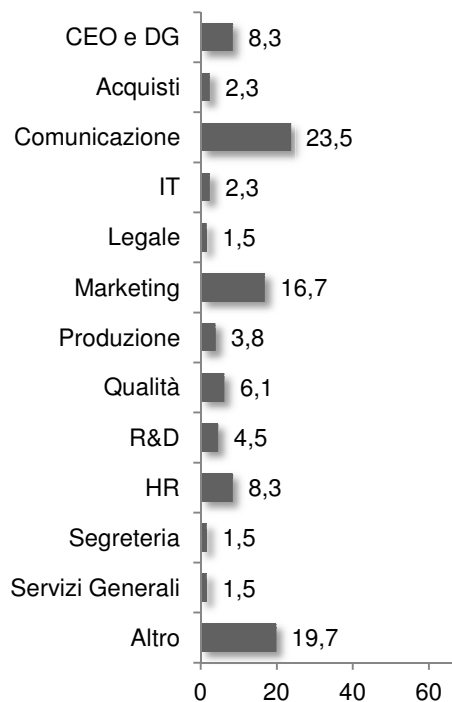
Rispetto alle funzioni in cui i professionisti della CSR hanno lavorato in precedenza emerge una significativa dispersione tra le funzioni considerate, anche se prevale una concentrazione nelle funzioni di comunicazione e marketing.

Fig. 6. Professionisti CSR: azienda di provenienza



Numero rispondenti: 116; valori in percentuale.

Fig. 7. Professionisti CSR: funzione di provenienza



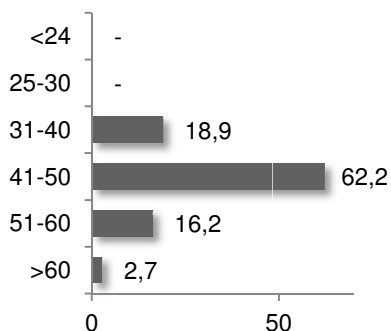
Numero rispondenti: 116; valori in percentuale.

I MANAGER DELLA CSR

Il profilo personale

Donne
56,8%

Fig. 8. I CSR Manager: età



Numero rispondenti: 37; valori in percentuale.

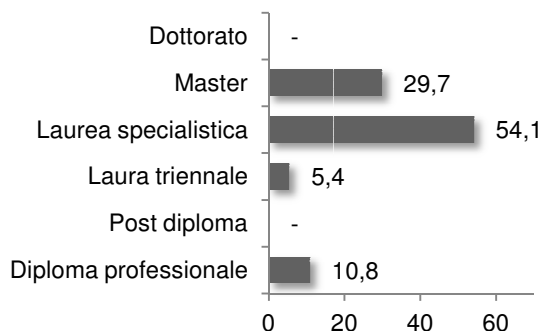
Il CSR manager è la figura responsabile della gestione delle politiche di sostenibilità in un'azienda. Egli è responsabile di attivare le opportune collaborazioni con altre funzioni per favorire l'integrazione delle istanze sociali o ambientali nelle attività svolte dall'impresa.

Il responsabile della CSR:

- ▶ ha mediamente tra i 41 e i 50 anni, fascia di età in cui si concentra il 62,2% dei casi;
- ▶ ha un elevato livello di formazione (laurea specialistica o un master).

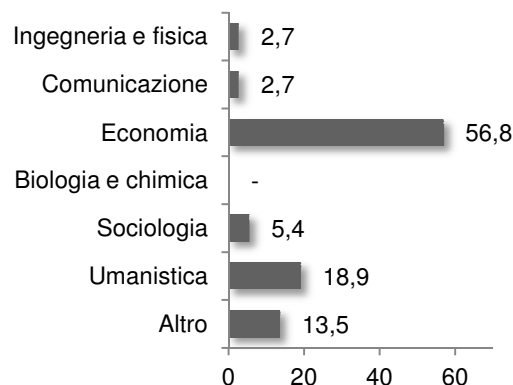
La formazione dei CSR manager si concentra nei percorsi di carattere economico. Con minor intensità si sono osservati manager con un percorso di formazione umanistico, mentre di poco rilievo sono gli altri percorsi tematici.

Fig. 9. I CSR Manager: titolo di studio



Numero rispondenti: 37; valori in percentuale.

Fig. 10. I CSR Manager: area di formazione



Numero rispondenti: 37; valori in percentuale.

L'esperienza lavorativa

Tab. 2. CSR manager: esperienza lavorativa (anni)

	Nella CSR						Tot.
	1 2	3 5	6 9	10 15	16 20	> 21	
1	--	--	--	--	--	--	--
2							
3	--	--	--	--	--	--	--
5							
6	--	--	2,7	--	--	--	2,7
9							
10	--	5,4	16,2	5,4	--	--	27,0
15							
16	5,4	8,1	8,1	5,4	2,7	--	29,7
20							
> 21	5,4	18,9	5,4	8,1	--	2,7	40,5
Tot.	10,8	32,4	32,4	18,9	2,7	2,7	100,0

Numero rispondenti: 37; valori in percentuale.

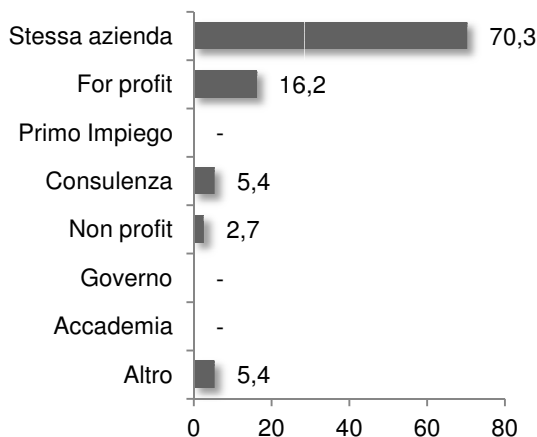
I CSR manager, come emerso nelle ricerche precedenti, sono in prevalenza manager che lavoravano precedentemente in azienda occupando una differente posizione.

Hanno un'esperienza media nei temi della CSR superiore ai 3 anni e un'esperienza complessiva lavorativa superiore a 15 anni.

A differenza delle rilevazioni precedenti sui professionisti della CSR una significativa quota dei manager (circa il 30%) è stata reclutata all'esterno dell'azienda. Emerge quindi la nascita di una professione e di un mercato del lavoro connesso.

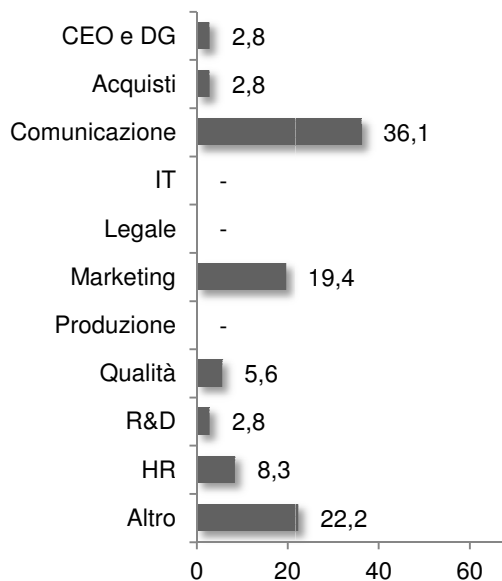
Sebbene emerga una significativa polverizzazione tra le differenti funzioni di provenienza, la comunicazione e il marketing emergono come prevalenti, con una significativa quota proveniente dalla gestione delle risorse umane

Fig. 11. I CSR Manager: azienda di provenienza



Numero rispondenti: 37; valori in percentuale.

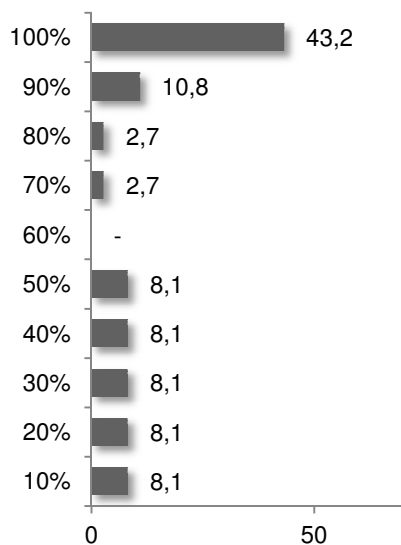
Fig. 12. I CSR Manager: funzione di provenienza



Numero rispondenti: 37; valori in percentuale.

Le attività svolte

Fig. 13. I CSR Manager: tempo dedicato alla CSR



Numero rispondenti: 37; valori in percentuale.

La maggioranza dei manager della CSR associa la responsabilità delle pratiche sociali ed ambientali ad altre responsabilità in azienda.

Il 43,2% dei manager svolge l'attività di gestione delle pratiche di CSR come esclusiva.

Il budget mediamente gestito è attorno ai 200.000 euro, con punte osservate attorno ai 950.000 euro.

La crescente importanza attribuita alle pratiche di CSR all'interno delle aziende ha aumentato la complessità delle attività coordinate dal CSR manager. Per tale ragione le aziende, oltre a prevedere la figura del responsabile della CSR, costituiscono un'unità organizzativa dedicata alla gestione degli aspetti sociali e ambientali.

In media un CSR manager si avvale di 3,9 collaboratori a tempo pieno.

I CSR manager:

- ▶ sono responsabili diretti delle attività connesse alla comunità e alle attività sociali e ambientali di carattere istituzionale;
- ▶ supportano altre funzioni per lo svolgimento di attività verso i lavoratori, i fornitori e l'ambiente naturale;
- ▶ raccolgono informazioni rispetto alle attività sociali e ambientali svolte a vantaggio dei clienti.

CSR Manager: budget medio gestito

199.720 euro

CSR Manager: collaboratori FTE (media)

3,9

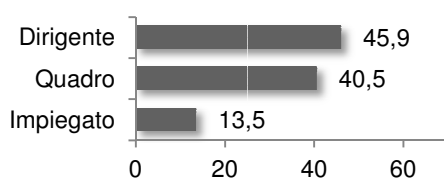
Tab. 3. CSR manager: attività svolte

ATTIVITÀ	Leader	Advisor	Accountant	Nessuno
VERSO L'AMBIENTE NATURALE				
Sistema gestione ambientale	17,9	39,3	39,3	3,6
Riduzione consumi di risorse	6,9	48,3	37,9	6,9
Riduzione emissioni	10,3	48,3	34,5	6,9
Attività di riciclo delle risorse	6,9	44,8	34,5	13,8
VERSO I LAVORATORI				
Tutela della salute e sicurezza	13,8	41,4	34,5	10,3
Tutela delle pari opportunità	25,0	42,9	21,4	10,7
Attività di conciliazione famiglia-lavoro	20,7	48,3	24,1	6,9
Politiche di remunerazione dei lavoratori	3,4	24,1	41,4	31,0
Analisi della soddisfazione dei lavoratori	3,4	44,8	24,1	27,6
Gestione delle relazioni industriali	-	37,9	34,5	27,6
VERSO I CLIENTI				
Sicurezza dei prodotti venduti	3,4	24,1	41,4	31,0
Qualità dei prodotti venduti	3,6	14,3	50,0	32,1
Sviluppo di prodotti per categorie svantaggiate	6,9	37,9	13,8	41,4
Analisi della soddisfazione dei clienti	10,3	31,0	27,6	31,0
VERSO LA COMUNITÀ				
Definizione delle politiche di donazione	58,6	17,2	10,3	13,8
Definizione delle politiche di investimento finanziario responsabile	21,4	25,0	17,9	35,7
Sviluppo di programmi di volontariato	55,2	27,6	10,3	6,9
Ricerca di forme di filantropia innovative	62,1	17,2	6,9	13,8
Sviluppo del dialogo con le comunità locali	55,2	34,5	3,4	6,9
VERSO I FORNITORI				
Selezione dei fornitori con criteri socio-ambientali	3,4	51,7	17,2	27,6
Adesione dei fornitori a codici di condotta/etici	--	58,6	13,8	27,6
Controllo del rispetto delle normative da parte dei fornitori	--	48,3	24,1	27,6
Verifica della salute e sicurezza negli stabilimenti produttivi dei fornitori	--	27,6	34,5	37,9
ISTITUZIONALI				
Risposta ai criteri di società di rating etico	24,1	13,8	13,8	48,3
Organi di governo dedicati alla sostenibilità	58,6	10,3	6,9	24,1
Comunicazione interna sulla sostenibilità	82,8	6,9	3,4	6,9
Pubblicazione del bilancio di sostenibilità	75,9	13,8	-	10,3
Aggiornamento sito web sulla sostenibilità	89,7	6,9	3,4	-

Numero rispondenti: 37; valori in percentuale.

La remunerazione

Fig. 14. CSR manager: livello gerarchico



Numero rispondenti: 37; valori in percentuale.

Remunerazione annuale lorda (RAL) media

79.100 euro

Remunerazione variabile

15,7%

I CSR manager occupano equamente la posizione di dirigente e di quadro all'interno delle organizzazioni, mentre solo una quota minore è impiegato.

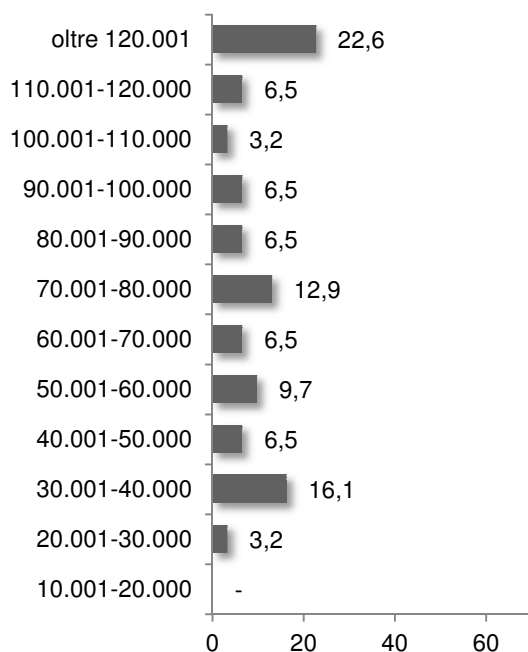
La retribuzione annuale lorda di un CSR manager è pari a 79.100 euro, ai quali vanno aggiunti importi di retribuzione variabile che mediamente si aggirano attorno al 15% della RAL.

La retribuzione variabile, oltre alle performance economiche aziendali, è legata a indicatori quali lo sviluppo di un sistema di indicatori sociali e ambientali, la partecipazione a specifiche iniziative di CSR a livello internazionale, la pubblicazione annuale del bilancio di sostenibilità, la realizzazione di pratiche di dialogo con gli stakeholder e il numero di indici di sostenibilità in cui l'azienda è presente.

La RAL dei CSR manager è significativamente variabile e oscilla dai 20.000 agli oltre 120.000 euro annui.

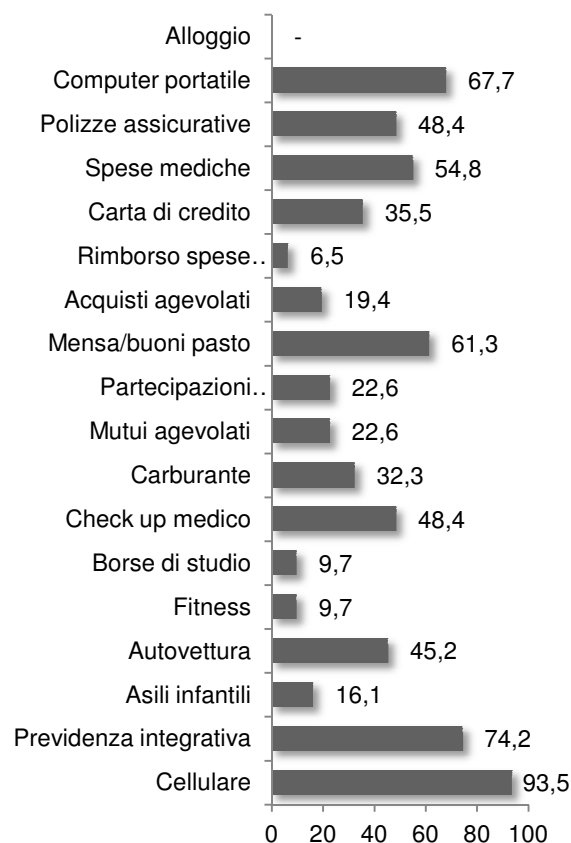
Anche per quanto riguarda i benefit emerge una situazione alquanto variabile, con un'ampia diffusione dei benefit di previdenza integrativa, la mensa e i buoni pasto; un computer portatile, le spese mediche e il checkup medico gratuito.

Fig. 15. CSR manager: distribuzione della RAL



Numero rispondenti: 37; valori in percentuale.

Fig. 16. CSR manager: benefit



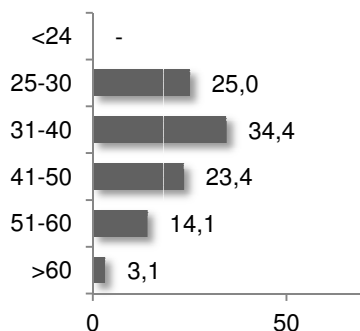
Numero rispondenti: 37; valori in percentuale.

I COLLABORATORI DELLA CSR

Il profilo personale

Donne
62,5%

Fig. 17. Collaboratori CSR: età



Numero rispondenti: 64; valori in percentuale.

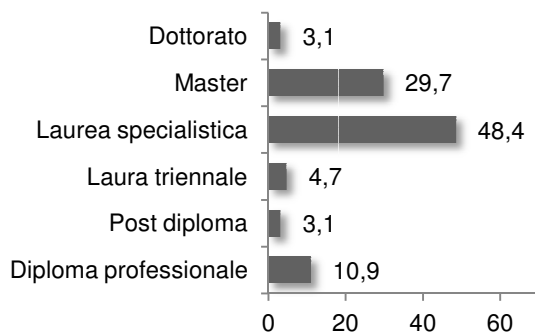
L'incidenza delle donne nei collaboratori dell'Unità di CSR è superiore a quella osservata rispetto ai CSR manager.

L'età dei collaboratori dell'unità di CSR si attesta tra i 25 e i 40 anni, anche se una quota significativa ha comunque un'età superiore ai 40 anni.

Come per i CSR manager la formazione dei collaboratori della CSR è elevata, tanto che la maggioranza degli intervistati ha una laurea, un master post laurea o un dottorato.

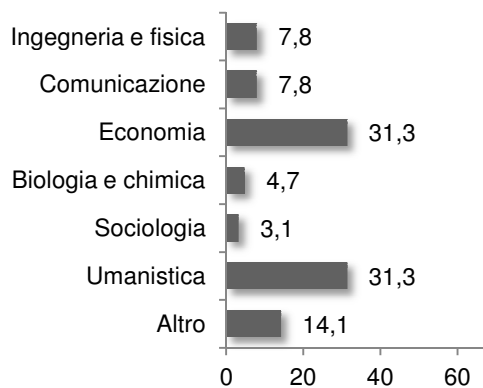
Rispetto all'area di formazione emerge una maggiore dispersione tra le categorie indagate. In questo caso la distribuzione tra persone che hanno seguito percorsi di carattere economico o umanistico sono tra loro equivalenti. La specializzazione all'interno delle unità di CSR porta i collaboratori ad occuparsi di singole pratiche di CSR. La differente formazione dei collaboratori è il risultato della varietà delle attività svolte che porta a scegliere i collaboratori con percorsi di formazione adeguati. Ad esempio i collaboratori che dovranno gestire pratiche ambientali saranno selezionati con formazione scientifica, mentre quelli incaricati di redigere il bilancio di sostenibilità verranno scelti con formazione umanistica o di comunicazione.

Fig. 18. Collaboratori CSR: titolo di studio



Numero rispondenti: 64; valori in percentuale.

Fig. 19. Collaboratori CSR: area di formazione



Numero rispondenti: 64; valori in percentuale.

L'esperienza lavorativa

Tab. 4. Collaboratori CSR: esperienza lavorativa (anni)

	Nella CSR							Tot.
	1-2	3-5	6-9	10-15	16-20	>21		
Compl. 1-2	7,3	--	--	--	--	--	7,3	
Compl. 3-5	7,3	3,6	--	--	--	--	10,9	
Compl. 6-9	7,3	3,6	7,3	--	--	--	18,2	
Compl. 10-15	1,8	12,7	7,3	1,8	--	--	23,6	
Compl. 16-20	1,8	3,6	1,8	--	--	--	7,3	
Compl. >21	16,4	9,1	5,5	1,8	--	--	32,7	
Tot.	41,8	32,7	21,8	3,6	--	--	100,0	

Numero rispondenti: 64; valori in percentuale.

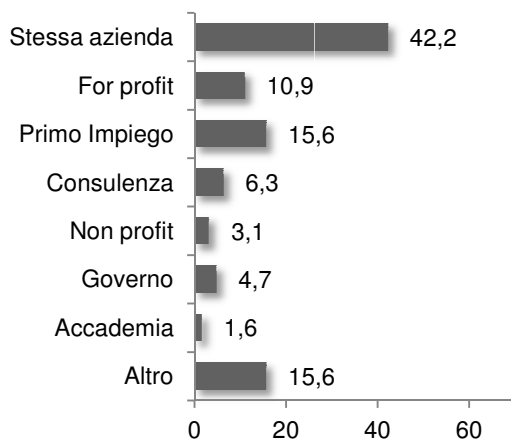
I collaboratori dell'unità della CSR nel 20,0% dei casi hanno dedicato la propria intera attività lavorativa alle tematiche connesse alla CSR.

In media hanno un'esperienza lavorativa complessiva inferiore ai 15 anni, mentre hanno meno di 5 anni di esperienza in tema di CSR.

Anche in questo caso in maggioranza lavoravano precedentemente nella stessa azienda. Nel caso in cui siano stati reclutati all'esterno per la maggior parte dei provengono da altre aziende for-profit.

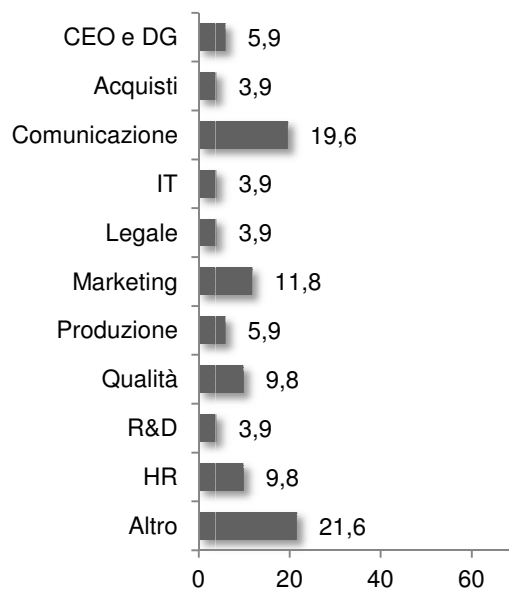
Così come per l'area di formazione anche la funzione di provenienza presenta una distribuzione dei collaboratori più accentuata tra le differenti funzioni, anche se le principali funzioni di provenienza rimangono comunque il marketing e la comunicazione.

Fig. 20. Collaboratori CSR: azienda di provenienza



Numero rispondenti: 64; valori in percentuale.

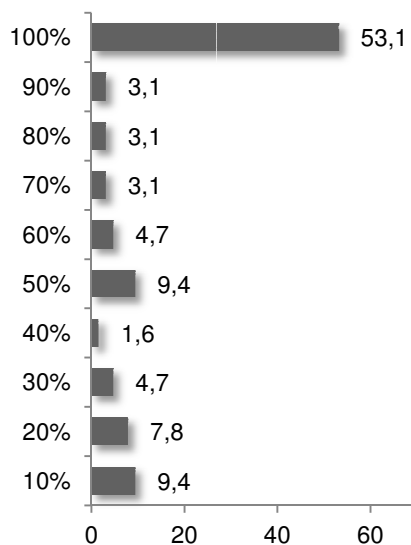
Fig. 21. Collaboratori CSR: funzione di provenienza



Numero rispondenti: 64; valori in percentuale.

Le attività svolte

Fig. 22. Collaboratori CSR: tempo dedicato alla CSR



Numero rispondenti: 64; valori in percentuale.

In merito all'intensità dell'impegno nella CSR, così come osservato per il CSR manager, la maggior parte dei collaboratori dell'unità di CSR fa degli aspetti sociali e ambientali il proprio unico impegno.

Osservando le attività gestite dai collaboratori della CSR emerge come si stiano progressivamente affermando tre profili di collaboratori:

- ▶ *i professionisti della rendicontazione di sostenibilità*, esperti dei processi interni di raccolta dati e degli standard di riferimento per il bilancio di sostenibilità;
- ▶ *i professionisti della gestione ambientale*, che grazie a una formazione specialistica si occupano gestire gli aspetti ambientali dell'organizzazione per abbatterne le esternalità negative;
- ▶ *gli esperti delle relazioni con i fornitori*, gestori in particolare delle attività di ispezione e monitoraggio dei fornitori a riguardo di problemi sociali – prevalentemente il rispetto dei diritti umani – e ambientali.

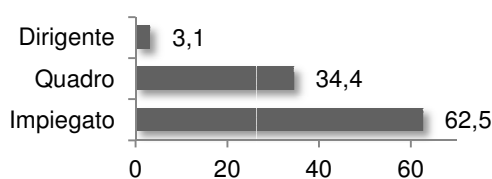
Tab. 5. Collaboratori CSR: attività svolte

ATTIVITÀ	Leader	Advisor	Accountant	Nessuno
VERSO L'AMBIENTE NATURALE				
Sistema gestione ambientale	4,3	25,5	36,2	34,0
Riduzione consumi di risorse	4,3	23,4	40,4	31,9
Riduzione emissioni	2,2	22,2	44,4	31,1
Attività di riciclo delle risorse	4,4	22,2	31,1	42,2
VERSO I LAVORATORI				
Tutela della salute e sicurezza	4,3	10,9	50,0	34,8
Tutela delle pari opportunità	6,5	15,2	39,1	39,1
Attività di conciliazione famiglia-lavoro	6,5	15,2	39,1	39,1
Politiche di remunerazione dei lavoratori	4,3	8,7	41,3	45,7
Analisi della soddisfazione dei lavoratori	2,2	19,6	34,8	43,5
Gestione delle relazioni industriali	4,7	7,0	32,6	55,8
VERSO I CLIENTI				
Sicurezza dei prodotti venduti	4,4	11,1	31,1	53,3
Qualità dei prodotti venduti	4,5	11,4	34,1	50,0
Sviluppo di prodotti per categorie svantaggiate	6,5	8,7	30,4	54,3
Analisi della soddisfazione dei clienti	8,7	13,0	32,6	45,7
VERSO LA COMUNITÀ				
Definizione delle politiche di donazione	13,0	23,9	26,1	37,0
Definizione delle politiche di investimento finanziario responsabile	4,4	15,6	26,7	53,3
Sviluppo di programmi di volontariato	13,3	17,8	28,9	40,0
Ricerca di forme di filantropia innovative	13,3	11,1	22,2	53,3
Sviluppo del dialogo con le comunità locali	20,0	17,8	35,6	26,7
VERSO I FORNITORI				
Selezione dei fornitori con criteri socio-ambientali	4,7	25,6	37,2	32,6
Adesione dei fornitori a codici di condotta/etici	4,4	20,0	37,8	37,8
Controllo del rispetto delle normative da parte dei fornitori	4,4	8,9	37,8	48,9
Verifica della salute e sicurezza negli stabilimenti produttivi dei fornitori	4,7	11,6	30,2	53,5
ISTITUZIONALI				
Risposta ai criteri di società di rating etico	31,1	13,3	20,0	35,6
Organi di governo dedicati alla sostenibilità	18,2	13,6	29,5	38,6
Comunicazione interna sulla sostenibilità	50,0	25,0	20,5	4,5
Pubblicazione del bilancio di sostenibilità	56,5	13,0	15,2	15,2
Aggiornamento sito web sulla sostenibilità	37,8	33,3	11,1	17,8

Numero rispondenti: 64; valori in percentuale.

La remunerazione

Fig. 23. Collaboratori CSR: livello gerarchico



Numero rispondenti: 64; valori in percentuale.

Remunerazione annuale lorda (RAL) media

38.300 euro

Remunerazione variabile

7,5%

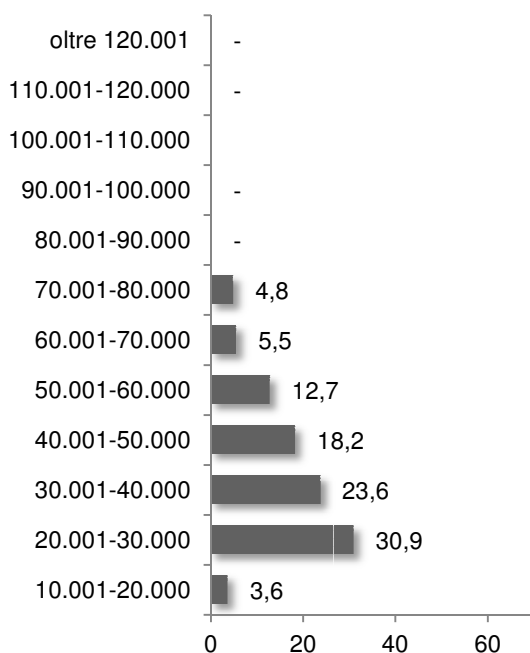
La remunerazione media dei collaboratori dell'Unità di CSR è pari a 38.300 euro, alla quale si aggiunge un ulteriore 7,5% di retribuzione variabile.

I collaboratori della CSR sono in prevalenza incardinati come impiegati e, in circa un terzo dei casi, hanno raggiunto il livello di quadro.

In questo caso la RAL è più concentrata rispetto a quanto osservato per i CSR manager: più del 50% degli intervistati ha una RAL inferiore ai 40.000 euro.

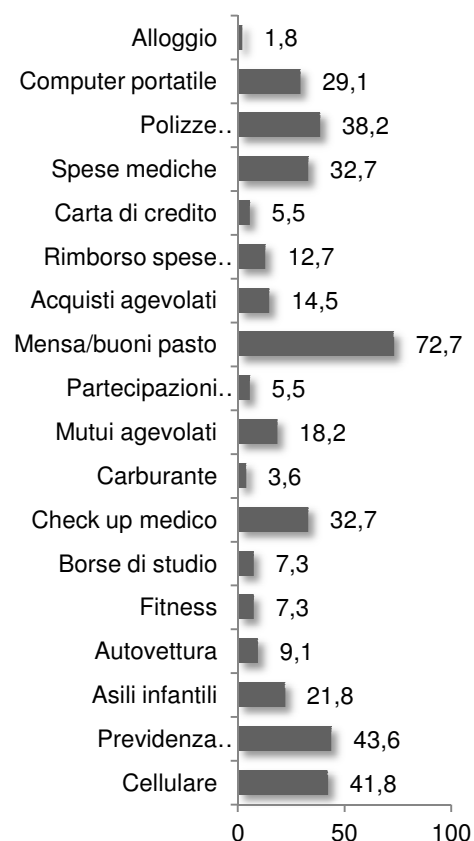
Anche la diffusione dei benefit tra i collaboratori dell'unità di CSR è piuttosto dispersa, come osservato a riguardo dei CSR manager. Tra i benefit più diffusi si osservano i buoni pasto e la mensa, il checkup medico, il cellulare e la previdenza integrativa.

Fig. 24. Collaboratori CSR: distribuzione della RAL



Numero rispondenti: 64; valori in percentuale.

Fig. 25. Collaboratori CSR: benefit



Numero rispondenti: 64; valori in percentuale.

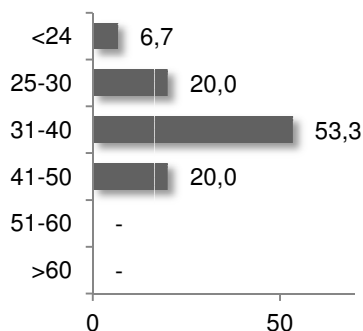
I CONSULENTI DELLA CSR

Il profilo personale

Consulenti CSR: donne

40,0%

Fig. 26. Consulenti CSR: età



Numero rispondenti: 15; valori in percentuale.

Sebbene il numero dei consulenti che hanno preso parte all'indagine è contenuto, nella speranza che i prossimi anni tale percentuale s'innalzi, si è deciso comunque di condurre un'analisi sui dati raccolti.

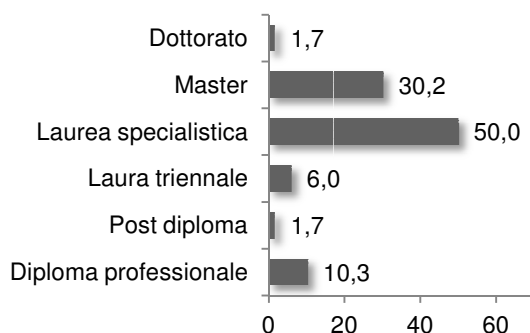
La presente ricerca è l'unica analisi esistente sulla professione della CSR che include anche i consulenti, i risultati hanno quindi una valenza per essere unici nel loro genere.

L'età dei consulenti intervistati si attesta tra i 31 e i 40 anni nella maggior parte dei casi.

Anche in questo caso hanno una laurea di tipo specialistico o livelli di formazione superiori.

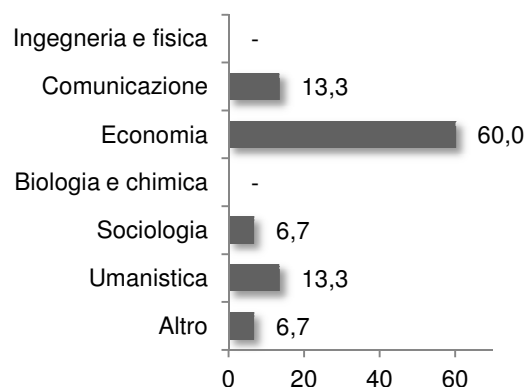
La prevalenza delle figure professionali con formazione economica è significativa, con oltre il 60 per cento degli intervistati che ha seguito studi economici prima di diventare consulente di CSR

Fig. 27. Consulenti CSR: titolo di studio



Numero rispondenti: 15; valori in percentuale.

Fig. 28. Consulenti CSR: area di formazione



Numero rispondenti: 15; valori in percentuale.

L'esperienza lavorativa

Tab. 6. Consulenti CSR: esperienza lavorativa (anni)

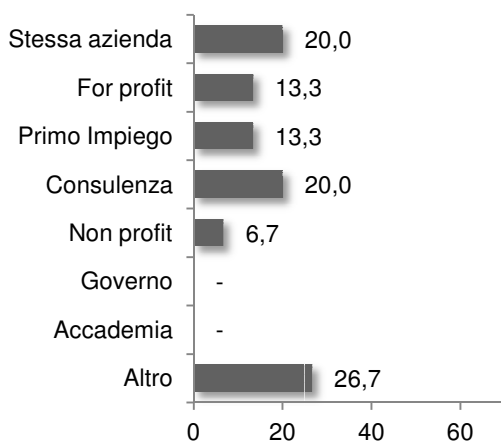
	Nella CSR							Tot.
	1 2	3 5	6 9	10 15	16 20	> 21		
1 2	13,3	--	--	--	--	--	13,3	
3 5	13,3	--	--	--	--	--	13,3	
6 9	--	20,0	13,3	--	--	--	33,3	
10 15	--	6,7	--	13,3	--	--	20,0	
16 20	--	13,3	6,7	--	--	--	20,0	
> 21	--	--	--	--	--	--	--	
Tot.	26,7	40,0	20,0	13,3	--	--	100,0	

Numero rispondenti: 15; valori in percentuale.

Emerge un'esperienza dei consulenti inferiore ai 5 anni rispetto ai temi dalla CSR e una complessiva esperienza lavorativa superiore ai 6 anni nella maggior parte dei casi.

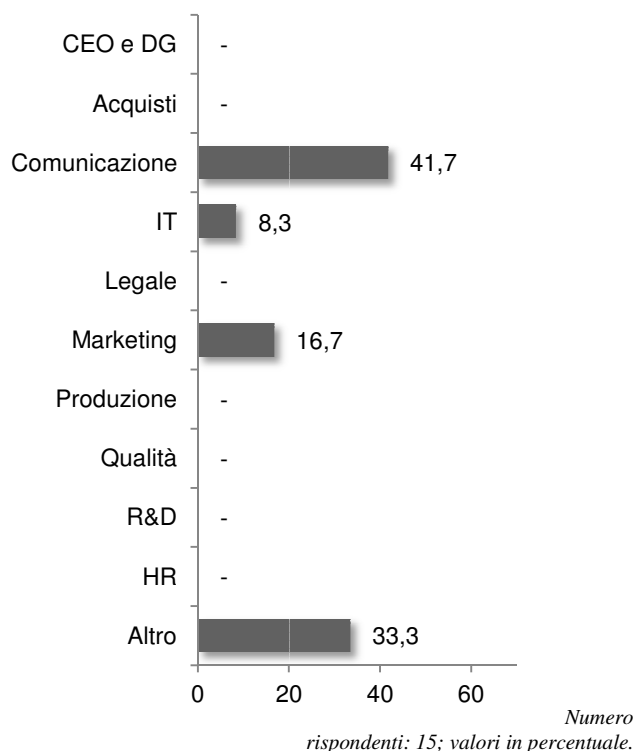
La maggior parte dei consulenti prima di occuparsi di CSR lavorava nella comunicazione, anche se il 40% degli stessi ha intrapreso una carriera nella consulenza esclusivamente in ambito CSR.

Fig. 29. Consulenti CSR: azienda di provenienza



Numero rispondenti: 15; valori in percentuale.

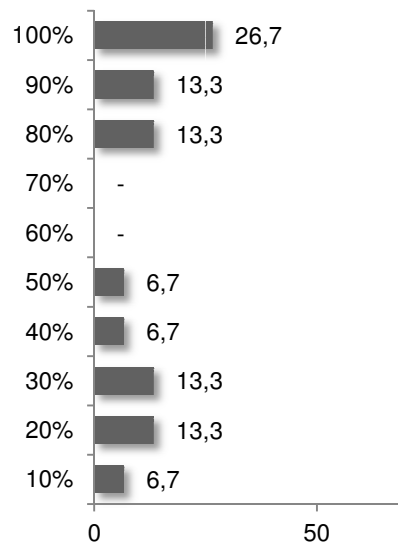
Fig. 30. Consulenti CSR: funzione di provenienza



Numero rispondenti: 15; valori in percentuale.

Le attività svolte

Fig. 31. Consulenti CSR: tempo dedicato alla CSR



Numero rispondenti: 15; valori in percentuale.

I consulenti, comunque, non dedicano il proprio tempo in modo esclusivo ai temi sociali e ambientali, ma affiancano a tale attività la gestione di progetti di consulenza di differente natura.

Mediamente i consulenti gestiscono un budget superiore agli 80.000 euro e lavorano in aziende di consulenza di grandi dimensioni.

Rispetto alle attività realizzate dai consulenti non emerge una chiara tendenza al costituirsi di specifici profili di consulente, anche per la ridotta numerosità dei rispondenti. Tuttavia si può osservare una concentrazione dei consulenti nel condurre le attività di dialogo con gli stakeholder.

Budget medio gestito

82.300 euro

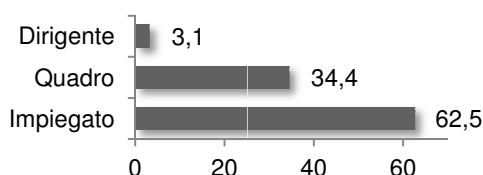
Tab. 7. Consulenti CSR: attività svolte

ATTIVITÀ	Coordinatore di un team	Membro di un team	Nessuno
VERSO L'AMBIENTE NATURALE			
Sistema gestione ambientale	15,4	38,5	46,2
Riduzione consumi di risorse	--	36,4	63,6
Riduzione emissioni	--	25,0	75,0
Attività di riciclo delle risorse	8,3	16,7	75,0
VERSO I LAVORATORI			
Tutela della salute e sicurezza	25,0	41,7	33,3
Tutela delle pari opportunità	8,3	33,3	58,3
Attività di conciliazione famiglia-lavoro	--	50,0	50,0
Politiche di remunerazione dei lavoratori	--	50,0	50,0
Politiche di remunerazione dei lavoratori	16,7	58,3	25,0
Analisi della soddisfazione dei lavoratori	16,7	8,3	66,7
Gestione delle relazioni industriali	25,0	8,3	66,7
VERSO I CLIENTI			
Sicurezza dei prodotti venduti	16,7	33,3	50,0
Qualità dei prodotti venduti	8,3	41,7	50,0
Sviluppo di prodotti per categorie svantaggiate	8,3	41,7	50,0
Analisi della soddisfazione dei clienti	30,8	23,1	46,2
VERSO LA COMUNITÀ			
Definizione delle politiche di donazione	8,3	16,7	75,0
Definizione delle politiche di investimento finanziario responsabile	8,3	16,7	75,0
Sviluppo di programmi di volontariato	8,3	25,0	66,7
Ricerca di forme di filantropia innovative	8,3	16,7	75,0
Sviluppo del dialogo con le comunità locali	8,3	50,0	41,7
VERSO I FORNITORI			
Selezione dei fornitori con criteri socio-ambientali	25,0	33,3	41,7
Adesione dei fornitori a codici di condotta/etici	25,0	25,0	50,0
Controllo del rispetto delle normative da parte dei fornitori	25,0	25,0	50,0
Verifica della salute e sicurezza negli stabilimenti produttivi dei fornitori	8,3	25,0	66,7
ISTITUZIONALI			
Risposta ai criteri di società di rating etico	8,3	25,0	66,7
Organi di governo dedicati alla sostenibilità	16,7	50,0	33,3
Comunicazione interna sulla sostenibilità	14,3	64,3	21,4
Pubblicazione del bilancio di sostenibilità	35,7	28,6	35,7
Aggiornamento sito web sulla sostenibilità	23,1	38,5	38,5

Numero rispondenti: 15; valori in percentuale.

La remunerazione

Fig. 32 – Consulenti CSR: livello gerarchico



Numero rispondenti: 15; valori in percentuale.

Remunerazione annuale lorda media

34.300 euro

Remunerazione variabile

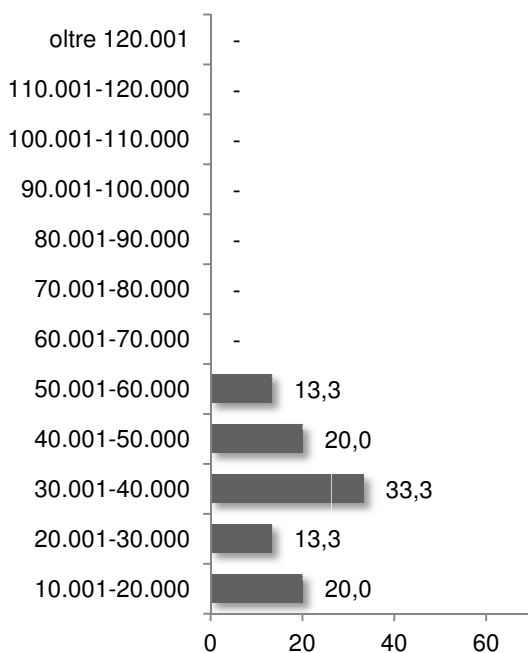
7,6%

La remunerazione annuale lorda dei consulenti si attesta attorno ai 34.000 euro lordi, con una percentuale di retribuzione variabile media del 7,6%.

La retribuzione dei consulenti, come evidenziato dal grafico sulla distribuzione, è comunque risulta inferiore a 60.000 euro.

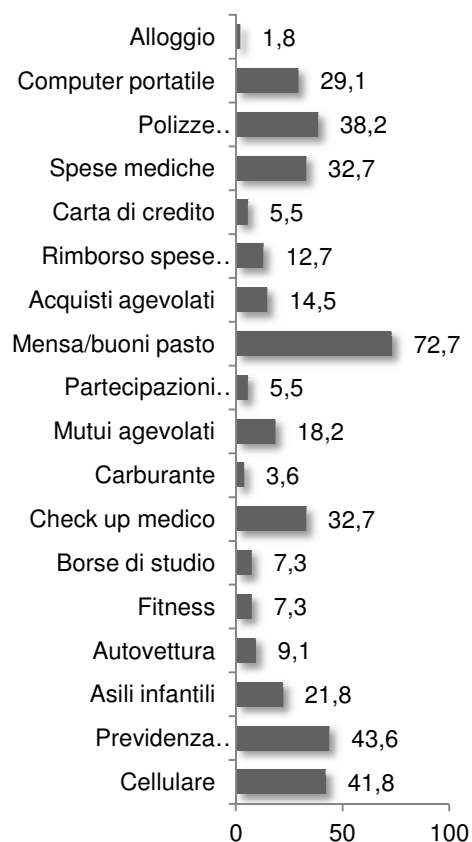
Anche in questo caso i benefit maggiormente diffusi sono la mensa e i buoni pasto, il cellulare, la previdenza integrativa e il check-up medico.

Fig. 33 – Consulenti CSR: distribuzione della RAL



Numero rispondenti: 15; valori in percentuale.

Fig. 34 – Consulenti CSR: benefit



Numero rispondenti: 15; valori in percentuale.

APPENDICE

Il profilo, il ruolo e le responsabilità dei professionisti della CSR

Tab. 8. Professionisti CSR: azienda di occupazione

	Manager/lavoratore in azienda	Consulente esterno	Totale
MULTINAZIONALE			
No	44,6	66,6	47,4
Si, e' una filiale italiana di multinazionale straniera	28,7	26,7	28,4
Si, e' un'azienda italiana con filiali all'estero	26,7	6,7	24,2
QUOTATA			
Si	59,4	--	51,7
No	40,6	100,0	48,3
NUMERO DI LAVORATORI			
0-10	3,0	40,0	7,8
11-50	4,0	46,7	9,5
51-100	5,0	6,7	5,2
101-250	2,0	--	1,7
251-500	5,9	6,7	6,0
501-1.000	12,9	--	11,2
più di mille	67,3	--	58,6
SETTORE			
Commercio e turismo	4,0	--	3,5
Comunicazione, spettacolo e sport	1,0	--	0,9
Credito e assicurazioni	23,8	--	20,7
Edilizia	2,0	--	1,7
Industria alimentare	6,9	--	6,0
Industria tessile e dell'abbigliamento	1,0	--	0,9
Industria chimica e farmaceutica	6,9	--	6,0
Industria meccanica e automobilistica	4,0	--	3,5
Industria elettronica e elettrotecnica	4,0	--	3,5
Industria carta e legname	--	--	--
Industria del mobile	--	--	--
Sanità	--	--	--
Società di servizi	12,9	100,0	11,2
Trasporti	5,9	--	5,1
Altri settori (specificare)	27,7	--	24,1

Numero rispondenti: Manager 101; Consulenti 15; valori in percentuale.

Tab. 9. Professionisti CSR: profilo personale

	Manager/lavoratore in azienda	Consulente esterno	Totale
ETÀ			
Inferiore a 24 anni	--	6,7	0,9
25-30	15,8	20,0	16,4
31-40	28,7	53,3	31,9
41-50	37,6	20,0	35,3
51-60	14,9	--	12,9
oltre 60	3,0	--	2,6
GENERE			
Uomo	39,6	60,0	42,2
Donna	60,4	40,0	57,8
TITOLO DI STUDIO			
Diploma professionale	10,9	6,7	10,3
Formazione professionale post diploma	2,0	--	1,7
Laura di 1 livello/diploma universitario	5,0	13,3	6,0
Laurea specialistica/vecchio ordinamento	50,5	46,7	50,0
Master o specializzazione post laurea	29,7	33,3	30,2
Dottorato	2,0	--	1,7
AREA DI FORMAZIONE			
Umanistica (Lingue, lettere, storia, filosofia, arte)	26,7	13,3	25,0
Antropologia, sociologia e geografia	4,0	6,7	4,3
Biologia e chimica	3,0	--	2,6
Economia	40,6	60,0	43,1
Comunicazione	5,9	13,3	6,9
Matematica e informatica	--	--	--
Ingegneria e fisica	5,9	--	5,2
Altro	--	--	--

Numero rispondenti: Manager 101; Consulenti 15; valori in percentuale.

Tab. 10. Professionisti CSR: esperienza lavorativa

	Manager/lavoratore in azienda	Consulente esterno	Totale
ANNI DI ESPERIENZA LAVORATIVA COMPLESSIVA			
1-2	4,0	13,3	5,2
3-5	11,9	13,3	12,1
6-9	11,9	33,3	14,7
10-15	23,8	20,0	23,3
16-20	15,8	20,0	16,4
Più di 21	32,7	--	28,4
ANNI DI ESPERIENZA LAVORATIVA NELLA CSR			
1-2	29,7	26,7	29,3
3-5	33,7	40,0	34,5
6-9	24,8	20,0	24,1
10-15	8,9	13,3	9,5
16-20	2,0	--	1,7
Più di 21	1,0	--	0,9
AZIENDA DI OCCUPAZIONE PRECEDENTE			
Primo Impiego	10,1	13,3	10,5
Nella medesima azienda	53,5	20,0	49,1
Accademia	1,0	--	0,9
Azienda non profit	3,0	6,7	3,5
Azienda di consulenza	6,1	20,0	7,9
Impresa profit	13,1	13,3	13,2
Governo	3,0	--	2,6
Altro	10,1	26,7	12,3
AREE DI LAVORO PRECEDENTE			
Direzione Generale/Presidente/Amministratore			
Delegato	8,0	10,5	8,3
Acquisti/Logistica/Magazzini	2,7	--	2,3
Comunicazione e pubbliche relazioni	22,1	31,6	23,5
IIT/sistemi informativi	1,8	5,3	2,3
Legale	1,8	--	1,5
Marketing e vendite/Commerciale	15,0	26,3	16,7
Produzione	4,4	--	3,8
Qualità, sicurezza e ambiente	6,2	5,3	6,1
Ricerca e sviluppo/area tecnica	5,3	--	4,5
Risorse Umane e Organizzazione	9,7	--	8,3
Segreteria	1,8	--	1,5
Servizi Generali	1,8	--	1,5
Altro	19,5	21,1	19,7

Numero rispondenti: Manager 101; Consulenti 15; valori in percentuale.

Tab. 11. Professionisti CSR: posizione occupata

	Manager/lavoratore in azienda	Consulente esterno	Totale
POSIZIONE			
Responsabile dell'Area CSR	36,6	--	--
Membro del gruppo di lavoro dell'Area CSR	51,5	--	--
Consulente con un'elevata esperienza nell'area	--	66,7	--
Consulente con una limitata esperienza nell'area	--	26,7	--
Altro	11,9	6,7	--
CATEGORIA PROFESSIONALE			
Impiegato	44,6	46,7	44,8
Quadro	36,6	40,0	37,1
Dirigente	18,8	13,3	18,1
DIPENDENZA FUNZIONALE			
CSR manager	35,6	--	35,6
Direzione Generale/Presidente/Amministratore Delegato	38,6	--	33,6
Amministrazione e controllo e finanza	1,0	--	0,9
Acquisti/Logistica/Magazzini	--	--	--
Comunicazione e pubbliche relazioni	7,9	--	6,9
Consulenza	--	100,0	12,9
IT/sistemi informativi	--	--	--
Legale	--	--	--
Marketing e vendite/Commerciale	--	--	--
Produzione	--	--	--
Qualità, sicurezza e ambiente	4,0	--	3,5
Ricerca e sviluppo/area tecnica	--	--	--
Risorse Umane e Organizzazione	8,9	--	7,7
Segreteria	--	--	--
Servizi Generali	1,0	--	0,9
Altro	3,0	--	2,6
TEMPO DEDICATO ALLA CSR			
10	8,9	6,7	8,6
20	7,9	13,3	8,6
30	5,9	13,3	6,9
40	4,0	6,7	4,3
50	8,9	6,7	8,6
60	3,0	--	2,6
70	3,0	--	2,6
80	3,0	13,3	4,3
90	5,9	13,3	6,9
100	49,5	26,7	46,6
PERSONE DIRETTAMENTE DIPENDENTI (FTE)			
Minima	--	--	--
Massima	40,0	10,0	40,0
Media	3,1	2,05	3,0
Deviazione standard	6,7	2,87	6,4
BUDGET ANNUALE GESTITO			
Minima	--	--	--
Massima	950,0	150,0	950,0
Media	142,1	82,3	135,3
Deviazione standard	242,9	54,4	230,3

Numero rispondenti: Manager 101; Consulenti 15; valori in percentuale.

Tab. 12. Professionisti CSR: remunerazione

	Manager/lavoratore in azienda	Consulente esterno	Totale
RAL			
0-10.000	--	6,7	1,0
10.001-20.000	2,3	13,3	4,0
20.001-30.000	20,9	13,3	19,8
30.001-40.000	20,9	33,3	22,8
40.001-50.000	14,0	20,0	14,9
50.001-60.000	11,6	13,3	11,9
60.001-70.000	5,8	--	5,0
70.001-80.000	5,8	--	5,0
80.001-90.000	2,3	--	2,0%
90.001-100.000	2,3	--	2,0
100.001-110.000	3,5	--	3,0
110.001-120.000	2,3	--	2,0
oltre 120.001	--	--	--
RETRIBUZIONE ANNUALE VARIABILE			
Minima	--	--	--
Massima	50,0	22,0	50,0
Media	11,5	7,6	10,9
Deviazione standard	12,3	7,6	11,8
BENEFIT			
Cellulare	12,0	19,2	12,3
Previdenza integrativa	10,9	11,5	10,9
Asili infantili	4,1	--	3,8
Autovettura	4,7	--	4,5
Fitness	2,1	--	2,0
Borse di studio	1,7	3,8	1,8
Check up medico	7,5	11,5	7,7
Carburante	3,2	--	3,0
Mutui agevolati	3,8	--	3,6
Partecipazioni azionarie	2,4	3,8	2,4
Mensa/buoni pasto	13,5	23,1	14,0
Acquisti agevolati	3,4	--	3,2
Rimborso spese viaggio casa-lavoro	1,9	15,4	2,6
Carta di credito	3,4	--	3,2
Spese mediche	8,3	3,8	8,1
Polizze assicurative	8,3	3,8	8,1
Computer portatile	8,5	0,0	8,1
Alloggio	0,2	3,8	0,4
Scuola per i figli	--	--	--

Numero rispondenti: Manager 101; Consulenti 15; valori in percentuale.

La retribuzione annuale lorda dei manager della CSR

Tab. 13. CSR manager: azienda di occupazione e RAL

	RETRIBUZIONE ANNUALE LORDA (.000 €)										
	20 30	30 40	40 50	50 60	60 70	70 80	80 90	90 100	100 110	110 120	oltre 120
MULTINAZIONALE											
No	10,0	20,0	20,0	--	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	--	--
Si, e' una filiale italiana di multinazionale straniera	--	20,0	--	20,0	--	6,7	--	6,7	--	6,7	40,0
Si, e' un'azienda italiana con filiali all'estero	--	--	--	--	16,7	33,3	16,7	--	--	16,7	16,7
QUOTATA											
Si	--	7,1	7,1	--	14,3	21,4	--	7,1	7,1	7,1	28,6
No	5,9	23,5	5,9	17,6	--	5,9	11,8	5,9	--	5,9	17,6
NUMERO DI LAVORATORI											
0-10	--	--	--	--	--	--	--	100,0	--	--	--
11-50	--	50,0	--	--	--	--	50,0	--	--	--	--
51-100	100,0	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
101-250	--	--	100,0	--	--	--	--	--	--	--	--
251-500	--	--	--	--	--	100,0	--	--	--	--	--
501-1.000	--	--	--	--	--	--	--	33,3	--	66,7	--
più di mille	--	18,2	4,5	13,6	9,1	13,6	4,5	--	4,5	--	31,8
SETTORE											
Commercio e turismo	--	33,3	--	--	--	--	--	--	--	--	66,7
Comunicazione, spettacolo e sport	--	--	--	--	--	100,0	--	--	--	--	--
Credito e assicurazioni	--	--	14,3	14,3	14,3	--	--	--	14,3	--	42,9
Edilizia	--	--	--	--	--	--	--	100,0	--	--	--
Industria alimentare	--	--	--	--	--	33,3	--	--	--	33,3	33,3
Industria chimica e farmaceutica	--	--	25,0	50,0	--	--	--	--	--	25,0	--
Industria meccanica e automobilistica	--	--	--	--	--	--	100,0	--	--	--	--
Società di servizi	--	--	--	--	--	--	50,0	50,0	--	--	--
Trasporti	--	33,3	--	--	--	33,3	--	--	--	--	33,3
Altri settori	16,7	50,0	--	--	16,7	16,7	--	--	--	--	--

Numero rispondenti: 37; valori in percentuale.

Tab. 14. CSR manager: profilo personale e RAL

	RETRIBUZIONE ANNUALE LORDA (.000 €)										
	20 30	30 40	40 50	50 60	60 70	70 80	80 90	90 100	100 110	110 120	oltre 120
ETÀ											
Inferiore a 24 anni	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
25-30	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
31-40	--	42,9	--	28,6	--	14,3	--	--	14,3	--	--
41-50	5,6	11,1	11,1	--	5,6	16,7	11,1	5,6	--	11,1	22,2
51-60	--	--	--	20,0	20,0	--	--	--	--	--	60,0
Oltre 60	--	--	--	--	--	--	--	100,0	--	--	--
GENERE											
Uomo	--	18,8	6,3	12,5	6,3	12,5	6,3	6,3	6,3	--	25,0
Donna	6,7	13,3	6,7	6,7	6,7	13,3	6,7	6,7	--	13,3	20,0
TITOLO DI STUDIO											
Diploma professionale	--	33,3	--	--	--	--	--	--	--	--	66,7
Formazione professionale post diploma	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Laura di 1 livello/diploma universitario	--	--	--	--	--	50,0	--	--	--	--	50,0
Laurea specialistica/vecchio ordinamento	5,9	5,9	11,8	17,6	5,9	--	11,8	11,8	--	5,9	23,5
Master o specializzazione post laurea	--	33,3	--	--	11,1	33,3	--	--	11,1	11,1	--
Dottorato	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
AREA DI FORMAZIONE											
Umanistica (Lingue, lettere, storia, filosofia, arte)	--	20,0	--	20,0	--	--	--	20,0	20,0	--	20,0
Antropologia, sociologia e geografia	--	50,0	--	--	50,0	--	--	--	--	--	--
Biologia e chimica	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Economia	5,3	10,5	10,5	--	--	15,8	10,5	5,3	--	10,5	31,6
Comunicazione	--	--	--	--	--	100,0	--	--	--	--	--
Matematica e informatica	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ingegneria e fisica	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Altro	--	25,0	--	50,0	25,0	--	--	--	--	--	--

Numero rispondenti: 37; valori in percentuale.

Tab. 15. CSR manager: esperienza lavorativa e RAL

	RETRIBUZIONE ANNUALE LORDA (.000 €)										
	20 30	30 40	40 50	50 60	60 70	70 80	80 90	90 100	100 110	110 120	oltre 120
ANNI DI ESPERIENZA LAVORATIVA COMPLESSIVA											
1-2	--	100,0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
3-5	11,1	33,3	--	22,2	--	11,1	--	--	11,1	11,1	--
6-9	--	12,5	--	--	--	37,5	12,5	12,5	--	12,5	12,5
10-15	--	--	15,4	7,7	15,4	--	7,7	7,7	--	--	46,2
16-20	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Più di 21	--	--	25,0	--	25,0	25,0	--	--	--	25,0	--
ANNI DI ESPERIENZA LAVORATIVA NELLA CSR											
1-2	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
3-5	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
6-9	--	9,1	9,1	--	9,1	18,2	--	--	--	9,1	45,5
10-15	11,1	33,3	--	33,3	--	--	--	22,2	--	--	--
16-20	--	16,7	--	--	--	16,7	16,7	--	16,7	--	33,3
Più di 21	--	--	--	--	--	--	100,0	--	--	--	--
AZIENDA DI OCCUPAZIONE PRECEDENTE											
Primo Impiego	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Nella medesima azienda	4,8	19,0	9,5	4,8	4,8	9,5	--	9,5	--	9,5	28,6
Accademia	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Azienda non profit	--	--	--	--	--	--	100,0	--	--	--	--
Azienda di consulenza	--	--	--	50,0	--	50,0	--	--	--	--	--
Impresa profit	--	--	--	--	20,0	20,0	20,0	--	20,0	--	20,0
Governo	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Altro	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
AREE DI LAVORO PRECEDENTE											
DG/Presidente/AD	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Acquisti/Logistica/Magazzini	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	100,0
Comunicazione e PR	--	18,2	--	27,3	--	18,2	--	9,1	--	--	27,3
IIT/sistemi informativi	--	--	33,3	--	--	16,7	--	--	--	33,3	16,7
Legale	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Marketing e vendite/Commerciale	--	50,0	--	--	--	--	50,0	--	--	--	--
Produzione	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Qualità, sicurezza e ambiente	--	100,0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ricerca e sviluppo/area tecnica	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	100,0
Risorse Umane e Organizzazione	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Segreteria	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Servizi Generali	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Altro	14,3	14,3	--	--	28,6	14,3	14,3	14,3	--	--	--

Numero rispondenti: 37; valori in percentuale.

Tab. 16. CSR manager: posizione attuale e RAL

	RETRIBUZIONE ANNUALE LORDA (.000 €)										
	20 30	30 40	40 50	50 60	60 70	70 80	80 90	90 100	100 110	110 120	oltre 120
CATEGORIA PROFESSIONALE											
Impiegato	25,0	75,0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Quadro	--	16,7	16,7	25,0	16,7	25,0	--	--	--	--	--
Dirigente	--	--	--	--	--	6,7	13,3	13,3	46,7	6,7	13,3
DIPENDENZA FUNZIONALE											
DG/Presidente/AD	5,6	11,1	--	--	5,6	11,1	11,1	11,1	27,8	5,6	11,1
Amministrazione e controllo e finanza	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Acquisti/Logistica/Magazzini	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Comunicazione e PR	--	25,0	12,5	37,5	--	25,0	--	--	--	--	--
IT/sistemi informativi	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Legale	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Marketing e vendite/Commerciale	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Produzione	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Qualità, sicurezza e ambiente	--	100,0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Ricerca e sviluppo/area tecnica	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Risorse Umane e Organizzazione	--	--	--	--	33,3	--	--	--	66,7	--	--
Segreteria	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Servizi Generali	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Altro	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
TEMPO DEDICATO ALLA CSR											
10%	33,3	--	--	--	--	--	33,3	33,3	--	--	--
20%	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	100,0
30%	--	--	--	--	--	33,3	--	--	66,7	--	--
40%	--	--	--	66,7	--	--	--	--	--	--	33,3
50%	--	100,0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
60%	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
70%	--	--	--	--	--	--	--	--	--	100,0	0,0
80%	--	100,0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
90%	--	--	50,0	25,0	--	25,0	--	--	--	--	--
100%	--	8,3	--	--	16,7	16,7	8,3	8,3	41,7	--	--
PERSONE DIRETTAMENTE DIPENDENTI (FTE)											
Minima	--	--	--	--	1,0	--	--	2,0	2,0	1,0	1,0
Massima	--	2,0	--	1,0	3,0	5,0	2,0	4,0	2,0	30,0	15,0
Media	--	0,8	--	0,6	2,0	2,5	1,0	3,0	2,0	15,5	5,7
Deviazione standard	--	1,1	--	0,5	1,4	2,1	1,4	1,4	--	20,5	5,0
BUDGET ANNUALE GESTITO (.000 €)											
Minima	--	3,0	-	60,0	--	5,0	2,0	1,0	200,0	600,0	1,5
Massima	--	120	60,0	210,0	--	450,0	50,0	20,0	200,0	600,0	950,0
Media	--	74,3	30,0	110,0	--	227,5	26,0	10,5	200,0	600,0	508,6
Deviazione standard	--	51,1	30,0	70,7	--	222,5	24,0	9,5	--	--	356,0

Numero rispondenti: 37; valori in percentuale.

Tab. 17. CSR manager: responsabilità diretta e RAL

	RETRIBUZIONE ANNUALE LORDA (.000 €)										
	20 30	30 40	40 50	50 60	60 70	70 80	80 90	90 100	100 110	110 120	oltre 120
VERSO L'AMBIENTE NATURALE											
Sistema gestione ambientale	--	--	--	20,0	20,0	--	--	20,0	--	20,0	20,0
Riduzione consumi di risorse	--	--	--	--	--	--	50,0	--	--	50,0	--
Riduzione emissioni	--	--	--	--	--	33,3	33,3	--	--	33,3	--
Attività di riciclo delle risorse	--	--	--	--	--	--	--	--	--	50,0	50,0
VERSO I LAVORATORI											
Tutela della salute e sicurezza	--	50,0	--	--	--	--	--	25,0	--	25,0	--
Tutela delle pari opportunità	--	14,3	--	--	14,3	--	14,3	14,3	--	--	42,9
Attività di conciliazione famiglia-lavoro	--	16,7	--	--	16,7	--	16,7	16,7	--	--	33,3
Politiche di remunerazione dei lavoratori	--	--	--	--	--	--	--	100,0	--	--	--
Analisi della soddisfazione dei lavoratori	--	--	--	--	--	--	100,0	--	--	--	--
Gestione delle relazioni industriali	--	27,3	9,1	--	9,1	9,1	9,1	18,2	--	9,1	9,1
VERSO I CLIENTI											
Sicurezza dei prodotti venduti	--	--	--	--	--	--	--	100,0	--	--	--
Qualità dei prodotti venduti	--	--	--	--	--	--	--	100,0	--	--	--
Sviluppo di prodotti per categorie svantaggiate	--	--	50,0	--	--	--	50,0	--	--	--	--
Analisi della soddisfazione dei clienti	--	33,3	--	--	--	--	33,3	--	--	33,3	--
VERSO LA COMUNITÀ											
Definizione delle politiche di donazione	--	11,8	--	11,8	5,9	17,6	11,8	11,8	--	11,8	17,6
Definizione delle politiche di investimento finanziario responsabile	--	16,7	--	16,7	16,7	16,7	--	--	--	16,7	16,7
Sviluppo di programmi di volontariato	--	18,8	--	12,5	6,3	12,5	12,5	6,3	--	12,5	18,8
Ricerca di forme di filantropia innovative	--	16,7	--	11,1	5,6	16,7	11,1	11,1	--	11,1	16,7
Sviluppo del dialogo con le comunità locali	--	18,8	--	6,3	6,3	12,5	12,5	12,5	--	6,3	25,0
VERSO I FORNITORI											
Selezione dei fornitori con criteri socio-ambientali	--	100,0	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Adesione dei fornitori a codici di condotta/etici	--	17,6	11,8	--	11,8	5,9	5,9	11,8	5,9	11,8	17,6
Controllo del rispetto delle normative da parte dei fornitori	--	14,3	14,3	--	7,1	7,1	7,1	14,3	7,1	7,1	21,4
Verifica della salute e sicurezza negli stabilimenti produttivi dei fornitori	--	--	25,0	--	12,5	12,5	12,5	12,5	--	12,5	12,5
ISTITUZIONALI											
Risposta ai criteri di società di rating etico	--	--	--	--	28,6	28,6	--	--	14,3	--	28,6
Organi di governo dedicati alla sostenibilità	--	17,6	--	--	11,8	17,6	11,8	11,8	5,9	11,8	11,8
Comunicazione interna sulla sostenibilità	--	16,7	4,2	8,3	8,3	16,7	8,3	8,3	4,2	8,3	16,7
Pubblicazione del bilancio di sostenibilità	--	25,0	25,0	25,0	--	--	--	25,0	--	--	--
Aggiornamento sito web sulla sostenibilità	--	--	--	--	--	--	--	50,0	--	--	50,0

Numero rispondenti: 64; valori in percentuale.

La retribuzione annuale lorda dei collaboratori della CSR

Tab. 18. Collaboratori CSR: azienda di occupazione e RAL

	RETRIBUZIONE ANNUALE LORDA (.000 €)						
	10 20	20 30	30 40	40 50	50 60	60 70	70 80
MULTINAZIONALE							
No	7,1	32,1	28,6	14,3	3,6	7,1	7,2
Si, e' una filiale italiana di multinazionale straniera	--	30,0	10,0	30,0	30,0	--	--
Si, e' un'azienda italiana con filiali all'estero	--	29,4	23,5	17,6	17,6	5,9	5,9
QUOTATA							
Si	2,6	35,9	20,5	15,4	12,8	5,1	7,7
No	6,3	18,8	31,3	25,0	12,5	6,3	--
NUMERO DI LAVORATORI							
0-10	--	--	50,0	50,0	--	--	--
11-50	50,0	50,0	--	--	--	--	--
51-100	--	33,3	33,3	--	33,3	--	--
101-250	--	100,0	--	--	--	--	--
251-500	--	--	33,3	--	33,3	--	33,3
501-1.000	--	25,0	--	50,0	--	25,0	--
più di mille	2,5	32,5	25,0	17,5	12,5	5,0	25,0
SETTORE							
Commercio e turismo	--	100,0	--	--	--	--	--
Comunicazione, spettacolo e sport	--	--	--	--	--	--	--
Credito e assicurazioni	--	28,6	21,4	21,4	--	14,3	14,2
Edilizia	--	--	--	--	--	--	--
Industria alimentare	--	50,0	--	--	50,0	--	--
Industria tessile e dell'abbigliamento	--	--	--	100,0	--	--	--
Industria chimica e farmaceutica	33,3	33,3	--	--	33,3	--	--
Industria meccanica e automobilistica	--	50,0	--	50,0	--	--	--
Industria elettronica e elettrotecnica	--	--	100,0	--	--	--	--
Industria carta e legname	--	--	--	--	--	--	--
Industria del mobile	--	--	--	--	--	--	--
Sanità	--	--	--	--	--	--	--
Società di servizi	--	50,0	--	12,5	12,5	12,5	12,5
Trasporti	--	--	66,7	33,3	--	--	--
Altri settori	5,0	25,0	35,0	15,0	20,0	--	--

Numero rispondenti: 64; valori in percentuale.

Tab. 19. Collaboratori CSR: profilo personale e RAL

	RETRIBUZIONE ANNUALE LORDA (.000 €)						
	10 20	20 30	30 40	40 50	50 60	60 70	70 80
ETÀ							
Inferiore a 24 anni	--	--	--	--	--	--	--
25-30	10,0	90,0	--	--	--	--	--
31-40	5,0	30,0	25,0	25,0	10,0	--	5,0
41-50	--	--	50,0	28,6	7,1	--	14,2
51-60	--	22,2	--	--	44,4	33,3	--
oltre 60	--	--	50,0	50,0	--	--	--
GENERE							
Uomo	4,8	28,6	19,0	9,5	14,3	9,5	15,3
Donna	2,9	32,4	26,5	23,5	11,8	2,9	--
TITOLO DI STUDIO							
Diploma professionale	--	--	71,4	--	14,3	14,3	--
Formazione professionale post diploma	--	50,0	50,0	--	--	--	--
Laura di 1 livello/diploma universitario	--	100,0	--	--	--	--	--
Laurea specialistica/vecchio ordinamento	7,7	34,6	15,4	23,1	7,7	7,7	3,8
Master o specializzazione post laurea	--	31,3	18,8	18,8	18,8	--	12,5
Dottorato	--	--	--	50,0	50,0	--	--
AREA DI FORMAZIONE							
Umanistica (Lingue, lettere, storia, filosofia, arte)	6,3	25,0	18,8	25,0	18,8	6,3	--
Antropologia, sociologia e geografia	--	--	50,0	50,0	--	--	--
Biologia e chimica	--	--	--	--	66,7	33,3	--
Economia	5,9	17,6	35,3	17,6	5,9	5,9	11,8
Comunicazione	--	100,0	--	--	--	--	--
Matematica e informatica	--	--	--	--	--	--	--
Ingegneria e fisica	--	60,0	--	20,0	--	--	20,0
Altro	--	--	--	--	--	--	--

Numero rispondenti: 64; valori in percentuale.

Tab. 20. Collaboratori CSR: esperienza lavorativa e RAL

	RETRIBUZIONE ANNUALE LORDA (.000 €)						
	10 20	20 30	30 40	40 50	50 60	60 70	70 80
ANNI DI ESPERIENZA LAVORATIVA COMPLESSIVA							
1-2	--	100,0	--	--	--	--	--
3-5	16,7	83,3	--	--	--	--	--
6-9	--	40,0	30,0	30,0	--	--	--
10-15	7,7	15,4	23,1	30,8	15,4	--	7,7
16-20	--	--	--	50,0	25,0	--	25,0
Più di 21	--	11,1	38,9	5,6	22,2	16,7	5,6
ANNI DI ESPERIENZA LAVORATIVA NELLA CSR							
1-2	4,3	47,8	21,7	13,0	8,7	4,3	--
3-5	--	22,2	16,7	27,8	11,1	5,6	16,7
6-9	8,3	16,7	41,7	8,3	25,0	--	--
10-15	--	--	--	50,0	--	50,0	--
16-20	--	--	--	--	--	--	--
Più di 21	--	--	--	--	--	--	--
AZIENDA DI OCCUPAZIONE PRECEDENTE							
Primo Impiego	14,3	71,4	14,3	--	--	--	--
Nella medesima azienda	4,0	24,0	28,0	12,0	20,0	8,0	4,0
Accademia	--	--	--	--	100,0	--	--
Azienda non profit	--	--	50,0	50,0	--	--	--
Azienda di consulenza	--	33,3	--	33,3	--	--	33,3
Impresa profit	--	20,0	20,0	20,0	20,0	--	20,0
Governo	--	100,0	--	--	--	--	--
Altro	--	20,0	30,0	40,0	--	10,0	--
AREE DI LAVORO PRECEDENTE							
Direzione Generale/Presidente/Amministratore Delegato	--	--	--	33,3	33,3	--	33,3
Acquisti/Logistica/Magazzini	--	100,0	--	--	--	--	--
Comunicazione e pubbliche relazioni	--	30,0	50,0	10,0	--	10,0	--
IIT/sistemi informativi	--	--	--	50,0	50,0	--	--
Legale	--	--	100,0	--	--	--	--
Marketing e vendite/Commerciale	16,7	16,7	16,7	16,7	16,7	16,7	16,7
Produzione	--	--	66,7	--	--	33,3	--
Qualità, sicurezza e ambiente	--	50,0	--	25,0	25,0	--	--
Ricerca e sviluppo/area tecnica	--	--	--	--	100,0	--	--
Risorse Umane e Organizzazione	--	50,0	--	25,0	--	--	--
Segreteria	--	--	--	--	--	--	--
Servizi Generali	--	--	--	--	--	--	--
Altro	--	--	--	--	--	--	--

Numero rispondenti: 64; valori in percentuale.

Tab. 21. Collaboratori CSR: posizione attuale e RAL

	RETRIBUZIONE ANNUALE LORDA (.000 €)						
	10 20	20 30	30 40	40 50	50 60	60 70	70 80
CATEGORIA PROFESSIONALE							
Impiegato	6,3	53,1	28,1	12,5	--	--	--
Quadro	--	--	14,3	28,6	33,3	14,3	9,6
Dirigente	--	--	50,0	--	--	--	50,0
TEMPO DEDICATO ALLA CSR							
10	16,7	33,3	--	16,7	33,3	--	--
20	--	33,3	33,3	0,0	--	--	33,4
30	--	--	33,3	66,7	--	--	--
40	--	100,0	--	--	--	--	--
50	--	40,0	20,0	20,0	--	--	--
60	--	--	33,3	--	--	33,3	33,3
70	--	50,0	50,0	--	--	--	--
80	--	100,0	--	--	--	--	--
90	--	100,0	--	--	--	--	--
100	3,6	21,4	28,6	21,4	17,9	3,6	3,6

Numero rispondenti: 64; valori in percentuale.

Tab. 22. Collaboratori CSR: responsabilità diretta e RAL

	RETRIBUZIONE ANNUALE LORDA (.000 €)						
	10	20	30	40	50	60	70
	20	30	40	50	60	70	80
VERSO L'AMBIENTE NATURALE							
Sistema gestione ambientale	--	--	50,0	--	--	--	50,0
Riduzione consumi di risorse	--	--	50,0	--	50,0	--	--
Riduzione emissioni	--	--	100,0	--	--	--	--
Attività di riciclo delle risorse	--	--	--	--	100,0	--	--
VERSO I LAVORATORI							
Tutela della salute e sicurezza	--	--	50,0	--	50,0	--	--
Tutela delle pari opportunità	--	--	33,3	33,3	33,3	--	--
Attività di conciliazione famiglia-lavoro	--	--	--	66,7	33,3	--	--
Politiche di remunerazione dei lavoratori	--	--	50,0	--	50,0	--	--
Analisi della soddisfazione dei lavoratori	--	--	--	--	100,0	--	--
Gestione delle relazioni industriali	--	--	50,0	50,0	--	--	--
VERSO I CLIENTI							
Sicurezza dei prodotti venduti	--	50,0	--	--	50,0	--	--
Qualità dei prodotti venduti	--	50,0	--	--	50,0	--	--
Sviluppo di prodotti per categorie svantaggiate	--	33,3	33,3	--	33,3	--	--
Analisi della soddisfazione dei clienti	--	25,0	25,0	25,0	25,0	--	--
VERSO LA COMUNITÀ							
Definizione delle politiche di donazione	--	33,3	33,3	16,7	16,7	--	--
Definizione delle politiche di investimento finanziario responsabile	--	--	50,0	--	50,0	--	--
Sviluppo di programmi di volontariato	--	16,7	16,7	16,7	16,7	16,7	16,7
Ricerca di forme di filantropia innovative	--	33,3	33,3	16,7	16,7	--	--
Sviluppo del dialogo con le comunità locali	--	22,2	22,2	33,3	11,1	--	11,1
VERSO I FORNITORI							
Selezione dei fornitori con criteri socio-ambientali	--	--	50,0	50,0	--	--	--
Adesione dei fornitori a codici di condotta/etici	--	--	50,0	50,0	--	--	--
Controllo del rispetto delle normative da parte dei fornitori	--	--	50,0	50,0	--	--	--
Verifica della salute e sicurezza negli stabilimenti produttivi dei fornitori	--	--	50,0	50,0	--	--	--
ISTITUZIONALI							
Risposta ai criteri di società di rating etico	7,1	35,7	21,4	14,3	7,1	7,1	--
Organi di governo dedicati alla sostenibilità	12,5	25,0	25,0	25,0	--	--	--
Comunicazione interna sulla sostenibilità	4,5	22,7	18,2	27,3	9,1	9,1	4,5
Pubblicazione del bilancio di sostenibilità	3,8	26,9	23,1	23,1	7,7	7,7	3,8
Aggiornamento sito web sulla sostenibilità	--	29,4	23,5	29,4	11,8	--	5,9

Numero rispondenti: 64; valori in percentuale.

La retribuzione annuale lorda dei consulenti della CSR

Tab. 23. Consulenti CSR: azienda di occupazione e RAL

	RETRIBUZIONE ANNUALE LORDA (.000 €)					
	0 10	10 20	20 30	30 40	40 50	50 60
MULTINAZIONALE						
No	14,0	22,0	6,2	23,0	29,6	5,2
Si, e' una filiale italiana di multinazionale straniera	--	--	21,6	31,4	--	47,0
Si, e' un'azienda italiana con filiali all'estero	--	--	--	100,0	--	--
QUOTATA						
Si	--	--	--	--	--	--
No	9,8	15,4	9,6	29,3	20,7	15,1
NUMERO DI LAVORATORI						
0-10	19,7	31,0	--	32,3	17,0	--
11-50	--	--	26,0	20,8	12,3	40,9
51-100	--	--	--	--	100,0	--
101-250	--	--	--	--	--	--
251-500	--	--	--	100,0	--	--
501-1.000	--	--	--	--	--	--
più di mille	--	--	--	--	--	--

Numero rispondenti: 15; valori in percentuale.

Tab. 24. Consulenti CSR: profilo personale e RAL

	RETRIBUZIONE ANNUALE LORDA (.000 €)					
	0 10	10 20	20 30	30 40	40 50	50 60
ETÀ						
Inferiore a 24 anni	--	--	--	--	--	100,0
25-30	--	44,6	55,4	--	--	--
31-40	--	16,9	--	29,3	45,8	8,0
41-50	37,8	--	--	62,2	--	--
51-60	--	--	--	--	--	--
oltre 60	--	--	--	--	--	--
GENERE						
Uomo	18,7	14,6	18,4	25,3	16,1	6,9
Donna	--	16,3	--	33,8	25,7	24,2
TITOLO DI STUDIO						
Diploma professionale	--	--	--	--	--	100,0
Formazione professionale post diploma	--	--	--	--	--	--
Laura di 1 livello/diploma universitario	--	62,6	--	--	37,4	--
Laurea specialistica/vecchio ordinamento	18,2	14,5	9,9	27,3	30,1	--
Master o specializzazione post laurea	--	--	19,2	64,8	--	16,0
Dottorato	--	--	--	--	--	--
AREA DI FORMAZIONE						
Umanistica (Lingue, lettere, storia, filosofia, arte)	--	--	--	59,7	--	40,3
Antropologia, sociologia e geografia	--	--	--	--	--	100,0
Biologia e chimica	--	--	--	--	--	--
Economia	15,4	12,0	15,2	31,9	25,4	--
Comunicazione	--	67,4	--	32,6	--	--
Matematica e informatica	--	--	--	--	--	--
Ingegneria e fisica	--	--	--	--	--	--
Altro	--	--	--	--	100,0	--

Numero rispondenti: 15; valori in percentuale.

Tab. 25. Consulenti CSR: esperienza lavorativa e RAL

	RETRIBUZIONE ANNUALE LORDA (.000 €)					
	0 10	10 20	20 30	30 40	40 50	50 60
ANNI DI ESPERIENZA LAVORATIVA COMPLESSIVA						
1-2	--	--	100,0	--	--	--
3-5	--	40,3	--	--	--	59,7
6-9	--	--	--	52,0	48,0	--
10-15	33,8	--	--	37,0	29,2	--
16-20	--	46,0	--	32,3	--	21,8
Più di 21	--	--	--	--	--	--
ANNI DI ESPERIENZA LAVORATIVA NELLA CSR						
1-2	--	26,9	33,3	--	--	39,8
3-5	--	19,2	--	40,9	30,8	9,1
6-9	--	--	--	100,0	--	--
10-15	53,7	--	--	--	46,3	--
16-20	--	--	--	--	--	--
Più di 21	--	--	--	--	--	--
AZIENDA DI OCCUPAZIONE PRECEDENTE						
Primo Impiego	--	--	100,0	--	--	--
Nella medesima azienda	--	--	--	40,1	--	59,9
Accademia	--	--	--	--	--	--
Azienda non profit	--	100,0	--	--	--	--
Azienda di consulenza	--	--	--	65,9	34,1	--
Impresa profit	--	100,0	--	--	--	--
Governo	--	--	--	--	--	--
Altro	35,7	--	--	19,6	44,7	0,0
AREE DI LAVORO PRECEDENTE						
Direzione Generale/Presidente/Amministratore Delegato	--	--	--	--	--	--
Acquisti/Logistica/Magazzini	--	--	--	--	--	--
Comunicazione e pubbliche relazioni	26,1	20,8	--	43,5	--	9,7
IT/sistemi informativi	--	100,0	--	--	--	0,0
Legale	--	--	--	--	--	--
Marketing e vendite/Commerciale	--	--	40,7	0,0	59,3	0,0
Produzione	--	--	--	--	--	--
Qualità, sicurezza e ambiente	--	--	--	--	--	--
Ricerca e sviluppo/area tecnica	--	--	--	--	--	--
Risorse Umane e Organizzazione	--	--	--	--	--	--
Segreteria	--	--	--	--	--	--
Servizi Generali	--	--	--	--	--	--
Altro	--	--	--	41,7	58,3	--

Numero rispondenti: 15; valori in percentuale.

Tab. 26. Consulenti CSR: posizione attuale e RAL

	RETRIBUZIONE ANNUALE LORDA (.000 €)					
	0 10	10 20	20 30	30 40	40 50	50 60
POSIZIONE OCCUPATA						
Consulente con un'elevata esperienza nell'area	14,1	--	--	34,5	29,7	21,8
Consulente con una limitata esperienza nell'area	--	61,5	38,5	--	--	--
Altro	--	--	--	--	--	--
CATEGORIA PROFESSIONALE						
Impiegato	24,8	19,7	24,4	19,5	11,5	--
Quadro	--	17,2	--	12,1	36,5	34,2
Dirigente	--	--	--	100,0	--	--
TEMPO DEDICATO ALLA CSR ()						
10	--	100,0	--	--	--	--
20	45,9	--	--	--	--	54,1
30	--	58,8	--	41,2	--	--
40	--	--	100,0	--	--	--
50	--	--	--	100,0	--	--
60	--	--	--	--	--	--
70	--	--	--	--	--	--
80	--	--	--	--	100,0	--
90	--	--	59,4	--	--	40,6
100	--	--	--	68,6	31,4	--
PERSONE DIRETTAMENTE DIPENDENTI (FTE)						
Minima	--	1,0	--	--	--	1,0
Massima	--	2,0	--	10,0	3,0	3,0
Media	--	1,5	--	3,5	1,5	2,0
Deviazione standard	--	0,5	--	4,6	1,5	1,0

Numero rispondenti: 15; valori in percentuale.

Tab. 27. Consulenti CSR: coordinatore di un team di consulenza e RAL

	RETRIBUZIONE ANNUALE LORDA (.000 €)					
	0	10	20	30	40	50
	10	20	30	40	50	60
VERSO L'AMBIENTE NATURALE						
Sistema gestione ambientale	--	--	--	50,0	50,0	--
Riduzione consumi di risorse	--	--	--	--	--	--
Riduzione emissioni	--	--	--	--	--	--
Attività di riciclo delle risorse	--	--	--	100,0	--	--
VERSO I LAVORATORI						
Tutela della salute e sicurezza	--	--	--	66,7	33,3	--
Tutela delle pari opportunità	--	--	--	100,0	--	--
Attività di conciliazione famiglia-lavoro	--	--	--	33,3	50,0	16,7
Politiche di remunerazione dei lavoratori	--	--	--	--	--	--
Analisi della soddisfazione dei lavoratori	--	--	--	50,0	50,0	--
Gestione delle relazioni industriali	--	--	--	33,3	33,3	33,3
VERSO I CLIENTI						
Sicurezza dei prodotti venduti	--	--	--	50,0	--	50,0
Qualità dei prodotti venduti	--	--	--	100,0	--	--
Sviluppo di prodotti per categorie svantaggiate	--	--	--	100,0	--	--
Analisi della soddisfazione dei clienti	--	--	--	100,0	--	--
VERSO LA COMUNITÀ						
Definizione delle politiche di donazione	--	--	--	75,0	25,0	--
Definizione delle politiche di investimento responsabile	--	--	--	--	100,0	--
Sviluppo di programmi di volontariato	--	--	--	100,0	--	--
Ricerca di forme di filantropia innovative	--	--	--	--	100,0	--
Sviluppo del dialogo con le comunità locali	--	--	--	--	100,0	--
VERSO I FORNITORI						
Selezione dei fornitori con criteri socio-ambientali	--	--	--	--	100,0	--
Adesione dei fornitori a codici di condotta/etici	--	--	--	66,7	33,3	--
Controllo del rispetto delle normative da parte dei fornitori	--	--	--	66,7	33,3	--
Verifica della salute e sicurezza negli stabilimenti produttivi dei fornitori	--	--	--	66,7	33,3	--
ISTITUZIONALI						
Risposta ai criteri di società di rating etico	--	--	--	100,0	--	--
Organi di governo dedicati alla sostenibilità	--	--	--	100,0	--	--
Comunicazione interna sulla sostenibilità	--	--	--	50,0	50,0	--
Pubblicazione del bilancio di sostenibilità	--	--	--	50,0	50,0	--
Aggiornamento sito web sulla sostenibilità	--	--	--	20,0	60,0	20,0

Numero rispondenti: 15; valori in percentuale.

Tab. 28. Consulenti CSR: membro di un team di consulenza e RAL

	RETRIBUZIONE ANNUALE LORDA (.000 €)					
	0 10	10 20	20 30	30 40	40 50	50 60
VERSO L'AMBIENTE NATURALE						
Sistema gestione ambientale	--	--	20,0	60,0	20,0	--
Riduzione consumi di risorse	--	25,0	--	25,0	25,0	25,0
Riduzione emissioni	--	--	--	33,3	33,3	33,3
Attività di riciclo delle risorse	--	50,0	--	50,0	--	--
VERSO I LAVORATORI						
Tutela della salute e sicurezza	--	--	40,0	20,0	20,0	20,0
Tutela delle pari opportunità	--	--	--	25,0	75,0	--
Attività di conciliazione famiglia-lavoro	--	--	--	33,3	50,0	16,7
Politiche di remunerazione dei lavoratori	--	16,7	16,7	50,0	--	16,7
Analisi della soddisfazione dei lavoratori	--	--	14,3	42,9	28,6	14,3
Gestione delle relazioni industriali	--	--	--	100,0	--	--
VERSO I CLIENTI						
Sicurezza dei prodotti venduti	--	--	33,3	33,3	33,3	--
Qualità dei prodotti venduti	--	25,0	25,0	--	50,0	--
Sviluppo di prodotti per categorie svantaggiate	--	20,0	20,0	40,0	--	20,0
Analisi della soddisfazione dei clienti	--	20,0	20,0	40,0	20,0	--
VERSO LA COMUNITÀ						
Definizione delle politiche di donazione	--	--	33,3	33,3	33,3	--
Definizione delle politiche di investimento responsabile	--	50,0	--	50,0	--	--
Sviluppo di programmi di volontariato	--	--	50,0	50,0	--	--
Ricerca di forme di filantropia innovative	--	--	66,7	--	33,3	--
Sviluppo del dialogo con le comunità locali	--	50,0	--	50,0	--	--
VERSO I FORNITORI						
Selezione dei fornitori con criteri socio-ambientali	--	16,7	33,3	16,7	33,3	--
Adesione dei fornitori a codici di condotta/etici	--	25,0	25,0	--	50,0	--
Controllo del rispetto delle normative da parte dei fornitori	--	--	33,3	--	66,7	--
Verifica della salute e sicurezza negli stabilimenti produttivi dei fornitori	--	--	66,7	--	33,3	--
ISTITUZIONALI						
Risposta ai criteri di società di rating etico	--	--	66,7	33,3	--	--
Organi di governo dedicati alla sostenibilità	--	--	--	66,7	33,3	--
Comunicazione interna sulla sostenibilità	--	--	16,7	33,3	33,3	16,7
Pubblicazione del bilancio di sostenibilità	11,1	11,1	11,1	44,4	22,2	--
Aggiornamento sito web sulla sostenibilità	25,0	--	25,0	50,0	--	--

Numero rispondenti: 15 – Valori in percentuale.

INDICE DELLE FIGURE

Fig. 1 – Le aziende per settore	11
Fig. 2. Le aziende per dimensione	11
Fig. 3. Professionisti CSR: età	12
Fig. 4. Professionisti CSR: titolo di studio.....	12
Fig. 5. Professionisti CSR: area di formazione	12
Fig. 6. Professionisti CSR: azienda di provenienza	13
Fig. 7. Professionisti CSR: funzione di provenienza	13
Fig. 8. I CSR Manager: età	14
Fig. 9. I CSR Manager: titolo di studio.....	14
Fig. 10. I CSR Manager: area di formazione	14
Fig. 11. I CSR Manager: azienda di provenienza	15
Fig. 12. I CSR Manager: funzione di provenienza.....	15
Fig. 13. I CSR Manager: tempo dedicato alla CSR	16
Fig. 14. CSR manager: livello gerarchico	18
Fig. 15. CSR manager: distribuzione della RAL	18
Fig. 16. CSR manager: benefit.....	18
Fig. 17. Collaboratori CSR: età.....	19
Fig. 18. Collaboratori CSR: titolo di studio	19
Fig. 19. Collaboratori CSR: area di formazione.....	19
Fig. 20. Collaboratori CSR: azienda di provenienza.....	20
Fig. 21. Collaboratori CSR: funzione di provenienza.....	20
Fig. 22. Collaboratori CSR: tempo dedicato alla CSR.....	21
Fig. 23. Collaboratori CSR: livello gerarchico	23
Fig. 24. Collaboratori CSR: distribuzione della RAL.....	23
Fig. 25. Collaboratori CSR: benefit	23
Fig. 26. Consulenti CSR: età.....	24
Fig. 27. Consulenti CSR: titolo di studio	24
Fig. 28. Consulenti CSR: area di formazione	24
Fig. 29. Consulenti CSR: azienda di provenienza.....	25
Fig. 30. Consulenti CSR: funzione di provenienza	25
Fig. 31. Consulenti CSR: tempo dedicato alla CSR.....	26
Fig. 32 – Consulenti CSR: livello gerarchico	28
Fig. 33 – Consulenti CSR: distribuzione della RAL.....	28
Fig. 34 – Consulenti CSR: benefit	28

INDICE DELLE TABELLE

Tab. 1. Professionisti CSR: esperienza lavorativa (anni).....	13
Tab. 2. CSR manager: esperienza lavorativa (anni).....	15
Tab. 3. CSR manager: attività svolte	17
Tab. 4. Collaboratori CSR: esperienza lavorativa (anni)	20
Tab. 5. Collaboratori CSR: attività svolte	22
Tab. 6. Consulenti CSR: esperienza lavorativa (anni)	25
Tab. 7. Consulenti CSR: attività svolte	27
Tab. 8. Professionisti CSR: azienda di occupazione.....	30
Tab. 9. Professionisti CSR: profilo personale	31
Tab. 10. Professionisti CSR: esperienza lavorativa	32
Tab. 11. Professionisti CSR: posizione occupata.....	33
Tab. 12. Professionisti CSR: remunerazione	34
Tab. 13. CSR manager: azienda di occupazione e RAL	35
Tab. 14. CSR manager: profilo personale e RAL	36
Tab. 15. CSR manager: esperienza lavorativa e RAL.....	37
Tab. 16. CSR manager: posizione attuale e RAL	38
Tab. 17. CSR manager: responsabilità diretta e RAL	39
Tab. 18. Collaboratori CSR: azienda di occupazione e RAL.....	40
Tab. 19. Collaboratori CSR: profilo personale e RAL.....	41
Tab. 20. Collaboratori CSR: esperienza lavorativa e RAL	42
Tab. 21. Collaboratori CSR: posizione attuale e RAL	43
Tab. 22. Collaboratori CSR: responsabilità diretta e RAL.....	44
Tab. 23. Consulenti CSR: azienda di occupazione e RAL.....	45
Tab. 24. Consulenti CSR: profilo personale e RAL.....	46
Tab. 25. Consulenti CSR: esperienza lavorativa e RAL	47
Tab. 26. Consulenti CSR: posizione attuale e RAL.....	48
Tab. 27. Consulenti CSR: coordinatore di un team di consulenza e RAL	49
Tab. 28. Consulenti CSR: membro di un team di consulenza e RAL	50