



# Il CSR Manager nelle imprese italiane

*Terzo Rapporto sulla Responsabilità Sociale d'Impresa in Italia*

Si ringrazia



La ricerca è stata realizzata da:

Stefania Bertolini	Direttore ISVI, Docente di Etica Sociale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore
Laura Ferri	Ricercatrice ALTIS
Francesco Melillo	Ricercatore ISVI
Matteo Pedrini	Ricercatore ALTIS
Elena Ubbiali	Ricercatrice ISVI

Il gruppo di ricerca è stato coordinato da:

Mario Molteni	Direttore ALTIS, Professore Ordinario di Economia Aziendale e Strategia presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore
---------------	---

# Indice

<b>EXECUTIVE SUMMARY.....</b>	<b>1</b>
<b>1   NOTA METODOLOGICA .....</b>	<b>5</b>
1.1   GLI OBIETTIVI DELLA RICERCA	5
1.2   LA METODOLOGIA	5
1.3   LE AZIENDE ESAMINATE	6
<b>2   L'IMPEGNO DELLE AZIENDE NELLA CSR.....</b>	<b>9</b>
2.1   L'INTEGRAZIONE DELLA CSR NELLA STRATEGIA	9
2.2   LO <i>STAKEHOLDER ENGAGEMENT</i>	12
<b>3   IL CSR MANAGER .....</b>	<b>19</b>
3.1   LA FORMALIZZAZIONE	19
3.2   L'OPERATIVITÀ	23
3.3   LA FORMAZIONE	32
<b>4   LE OPINIONI SUL FUTURO .....</b>	<b>41</b>
<b>APPENDICE. LE AZIENDE ESAMINATE .....</b>	<b>45</b>



## Executive Summary

di Mario Molteni

C'è un primo dato che nei risultati della ricerca merita di essere evidenziato e riguarda la risposta fornita dai CSR Manager alla domanda: “Secondo la Sua esperienza, se un'azienda dovesse accostarsi ai temi della CSR, quali sarebbero i primi tre temi da affrontare?”. La risposta che ha nettamente prevalso, sfiorando il 50% delle segnalazioni, è stato: “L'inserimento di obiettivi specifici di CSR nel piano strategico”.

Perché questo dato è così rilevante? Per più ragioni. Innanzitutto perché toglie ogni equivoco sulla natura stessa della CSR: essa non può essere ridotta alla filantropia, alla destinazione a fini sociali di una quota di norma trascurabile della ricchezza generata dall'impresa; la CSR ha a che fare con la gestione tipica dell'azienda, con le attività volte a produrre ricchezza.

Ma la risposta fornita dai CSR Manager ha un ulteriore valore segnaletico: ci suggerisce che i compiti del CSR Manager non possono essere circoscritti agli strumenti peculiari connessi alla responsabilità sociale, per così dire ai “vessilli” della CSR, come il bilancio di sostenibilità o il codice etico.

La CSR è, piuttosto, una dimensione della strategia d'impresa e chi se ne interessa risulta implicato nel processo volto a posizionare l'azienda nei confronti dei propri fondamentali interlocutori (sociali, ma anche competitivi). Questa valenza strategica della CSR è crescente in virtù di una serie di fenomeni in atto nella realtà economica e sociale, a cui l'impresa deve rispondere: la globalizzazione ha dilatato i confini geografici dei mercati, sui punti vendita della grande distribuzione arrivano prodotti realizzati in contesti in cui i diritti dei lavoratori non sono adeguatamente tutelati, il problema ecologico è percepito come una minaccia per la sopravvivenza stessa del pianeta, e così via.

A fronte di tutto questo l'impresa vede allargarsi il perimetro dei fenomeni di cui deve rendere conto alla società. Una società che si sta organizzando, nella quale cioè si moltiplicano i soggetti in grado di interloquire con le imprese e di contestarne l'operato. Si tratta di soggetti che fino a pochi anni fa disponevano di un potere e di una visibilità molto inferiori o che addirittura non esistevano: le associazioni dei consumatori, i movimenti ambientalisti, gli enti per il monitoraggio delle forniture, i fondi etici, le agenzie di rating etico, le società di certificazione sui temi della sicurezza e dell'ambiente, ed altri ancora.

In questo contesto, la figura di CSR Manager che si sta delineando è chiamata a interpretare un triplice ruolo.

### **1. Professionista delle practices.**

Al CSR Manager sono richieste le competenze tecniche per gestire uno o più dei tipici strumenti della Responsabilità Sociale d'Impresa: già si è detto del bilancio di sostenibilità e del codice etico, ma si possono menzionare anche le politiche di comunicazione interna, le politiche verso il territorio, le attività di formazione del personale in tema di CSR, le iniziative di welfare aziendale (asilo nido, ecc.), le sponsorizzazioni, le campagne di *cause related marketing*.

### **2. Sensore del cambiamento socio-ambientale.**

Il CSR Manager deve contribuire allo sviluppo della vision dell'impresa; è una sorta di “antenna” sui trend in atto nel settore, con particolare riferimento alle dimensioni sociali e ambientali. Si tratta di fenomeni assolutamente rilevanti per il business, ma che – abbracciando uno spettro tematico molto ampio e non avendo implicazioni immediate sulle problematiche competitive a breve – il top management e gli uomini di *line* difficilmente hanno tempo e occasione di monitorare. Allora il CSR Manager è un

uomo prezioso per il futuro dell'azienda, che opera a stretto contatto con un'Alta Direzione lungimirante.

### 3. *Fautore del dialogo con gli stakeholder.*

Il CSR Manager è l'uomo dell'ascolto e dell'interazione con gli stakeholder, perché attiva e contribuisce a gestire le relazioni con il personale, il sindacato, i fornitori, i clienti, le associazioni dei consumatori, le associazioni di distretto o di settore e così via. Questa attività di *stakeholder engagement*, a ben vedere, serve ad alimentare sia la qualità delle politiche e degli strumenti di cui al primo punto, sia il patrimonio di conoscenze sul futuro di cui al secondo punto.

In nessuno modo, allora, il CSR Manager può assumere una funzione "ornamentale": è un interlocutore dell'Alta Direzione e il suo peso nella formulazione e nella implementazione della strategia aziendale è destinato a crescere insieme all'importanza dei soggetti che nella società sono portatori di interessi e attese verso l'impresa.

Ma quali sono le principali risultanze dell'esame svolto sulla figura del CSR Manager nelle aziende italiane più sensibili alla CSR? La ricerca, che ha interessato 90 aziende di ogni settore e dimensione, ha evidenziato questi tratti della situazione **presente**.

- ▶ Il 41,1% delle aziende considerate afferma di avere individuato al proprio interno una persona dedicata alla gestione di un significativo numero di attività di CSR. Nei restanti casi (58,9%) tale figura non risulta formalizzata. In questo caso, i compiti relativi alle attività di CSR sono svolti da una persona già impegnata in un'altra funzione aziendale (personale, internal auditing, comunicazione, ecc.).
- ▶ Lo sviluppo della figura del CSR Manager è un fenomeno che riguarda gli anni 2000, con tassi di crescita superiori al 30% negli anni 2002, 2003 e 2004.
- ▶ Un elevato numero di addetti alla CSR si impegna anche in attività a valenza strategica, come l'identificazione di obiettivi specifici di CSR nel piano strategico (68,8%) e la definizione del codice etico (65,6%).
- ▶ L'88,2% delle aziende ha optato per attribuire le responsabilità della CSR a personale già presente nell'azienda.
- ▶ In prevalenza il CSR Manager dedica non la totalità bensì una quota del proprio tempo alla Responsabilità Sociale: solo il 16,9% delle aziende prevede un CSR Manager full time.
- ▶ La formazione prevalente dei CSR Manager è quella di tipo economico (64,8%), seguita da quella giuridica e sociologica. L'analisi per classi dimensionali ha messo in luce una significativa presenza di soggetti con una preparazione di tipo umanistico-sociologica (25%) nelle aziende di piccole-medie dimensioni.
- ▶ La maggioranza dei CSR Manager dipende dall'Alta Direzione: Presidente, Amministratore Delegato (40,5%), Direttore Generale (29,0%) risultano essere le figure cui riportano in prevalenza sia i CSR Manager delle grandi aziende che quelli delle PMI.

- ▶ Complessivamente, le funzioni aziendali con cui maggiormente interagisce il CSR Manager risultano essere: la Direzione del personale (62,2%), la Direzione Generale (59,5%) e la Direzione Comunicazione e Pubbliche Relazioni (39,2%).
- ▶ Le aree in cui i CSR Manager intervistati segnalano di avere bisogno di maggiori informazioni e approfondimenti sono soprattutto quelle della pubblicità a valore sociale, delle modalità di dialogo con gli stakeholder e dell'inserimento di obiettivi di CSR nel piano strategico.

Per quanto riguarda il **futuro**, la figura del CSR Manager è destinata a diffondersi secondo queste caratteristiche.

- ▶ In generale, i CSR Manager prevedono di intensificare notevolmente la propria azione introducendo o sviluppando sistemi di management formalizzati che prestino specifica attenzione alle variabili sociali e ambientali. In particolare, si sente la necessità di sviluppare il sistema di qualificazione sociale e ambientale dei fornitori, un sistema di indicatori sulle relazioni con personale e comunità e il sistema di management ambientale.
- ▶ Oltre la metà degli intervistati ritiene che la figura del CSR Manager sia destinata a crescere nelle imprese italiane (52,8%).
- ▶ La figura di CSR Manager che si ipotizza destinata a svilupparsi è quella part-time. Infatti solo il 5,6% ritiene che ci possa essere una diffusione di CSR Manager full-time, mentre il 47,2% è convinta che si svilupperanno CSR Manager part-time e questo anche nelle imprese di piccole-medie dimensioni.

La ricerca ha fatto emergere un **fabbisogno di sviluppo delle competenze** del CSR Manager:

- ▶ sotto il profilo *quantitativo*, perché gli addetti alla CSR sono destinati a crescere nel tempo in ogni ordine di aziende, pur prevalendo il profilo part time;
- ▶ sotto il profilo *qualitativo*, perché è necessaria una crescita professionale per interpretare efficacemente i tre ruoli sopra indicati: quello di *professionista delle practices*, di *ensore del cambiamento socio-ambientale*, di *fautore del dialogo con gli stakeholder*.

Per questo la presente ricerca ha suggerito la creazione di una rete (**CSR Manager Network**) che possa divenire punto di riferimento per la professione emergente, proponendosi come luogo di diffusione di cultura e pratiche innovative e potenziale ponte con gli operatori in Europa e nel Mondo.





# 1 Nota metodologica

## 1.1 Gli obiettivi della ricerca

La ricerca ha inteso esaminare il profilo del **CSR Manager** in Italia, termine con cui si indica il soggetto interno all'azienda al quale fanno capo in prevalenza le attività connesse alla Corporate Social Responsibility (CSR).

L'indagine è stata avviata nella consapevolezza che siano ancora pochi i casi in cui tale persona si dedica esclusivamente alle attività di CSR; più spesso essa ha la responsabilità di un'altra funzione e dedica solo parte del proprio tempo ai temi della CSR.

L'obiettivo dell'analisi è stato quello di individuare le caratteristiche, i compiti e il posizionamento nella struttura organizzativa dei CSR Manager in Italia, fornendo una rappresentazione della situazione attuale.

Si è ritenuto opportuno integrare l'indagine approfondendo anche le principali manifestazioni dell'impegno delle aziende oggetto di studio attorno ai temi della CSR. Ciò ha consentito di identificare i fattori che più incidono sulla definizione del ruolo del CSR Manager e sulla suddivisione dei compiti all'interno dell'organizzazione, permettendo di far emergere gli elementi più ricorrenti nella definizione del profilo della funzione aziendale analizzata.

Oltre a fornire una fotografia dello stato attuale, la ricerca ha raccolto le opinioni in merito all'orientamento futuro delle aziende in relazione alla gestione delle attività di CSR e alle prospettive di sviluppo della professione.

## 1.2 La metodologia

La ricerca, condotta nel corso del 2005 dai ricercatori di ISVI e ALTIS, si è basata sulla somministrazione di un questionario a domande chiuse a un campione di aziende che hanno mostrato una speciale attenzione alle pratiche di CSR.

Le informazioni raccolte sono state oggetto di un'analisi statistica volta a descrivere la diffusione delle attività di CSR tra le imprese intervistate e le caratteristiche dei soggetti preposti alla loro gestione, cercando di evidenziare le tendenze e gli orientamenti prevalenti tra le aziende prese in esame.

### *Il campione*

La ricerca ha preso in considerazione i CSR Manager di aziende che, negli ultimi anni, hanno dimostrato sensibilità ai temi di CSR. Le aziende sono state identificate secondo tre criteri:

- ▶ la candidatura a premi in tema di responsabilità sociale (con particolare riferimento al Sodalitas Social Awards 2003-2004);
- ▶ la redazione del Bilancio sociale/di sostenibilità, sulla base dei dati raccolti dall'Osservatorio ISVI-ALTIS e relativi all'esercizio 2003;
- ▶ le informazioni pubblicate dalla stampa nazionale.

Sono state così individuate 354 aziende rispetto alle quali sono state contattate le persone più coinvolte con la CSR. Di queste hanno risposto in 90 (25,4% del totale).

I dati sono stati raccolti mediante un questionario a risposte chiuse, somministrato attraverso interviste telefoniche dirette. In alcuni casi il CSR Manager ha preferito compilarlo autonomamente inviandolo ai ricercatori.

### *La struttura del questionario*

Il questionario utilizzato è composto da sei sezioni.

Ad eccezione di alcune domande, per le quali si è ritenuto opportuno rilevare contestualmente la situazione attuale e le opinioni per il futuro, il questionario può essere suddiviso in due macro-aree: la prima, formata dalle prime cinque sezioni, ha descritto la situazione attuale; la seconda, coincidente con l'ultima sezione, ha inteso rilevare gli orientamenti e le tendenze per il futuro in relazione alla CSR e alla figura del CSR Manager. Di seguito si presenta una breve sintesi delle sei sezioni.

- ▶ La *prima sezione* è stata dedicata a rilevare le informazioni anagrafiche dell'azienda, quali la forma giuridica, il settore di appartenenza e la dimensione in termini di numero di addetti.
- ▶ La *seconda sezione* ha raccolto le informazioni relative all'attività di CSR realizzata dall'azienda e alla persona cui ne è attribuita la responsabilità, in un'ottica sia attuale sia prospettica.
- ▶ La *terza sezione* ha indagato il grado di formalizzazione della responsabilità connessa all'attività di CSR in capo ad un manager (in altri termini presenza/assenza di una investitura ufficiale da parte dell'azienda), consentendo di rilevare le principali caratteristiche del profilo dei soggetti che ricoprono tale ruolo, la loro formazione e provenienza, i rapporti con la struttura aziendale e i criteri secondo cui organizzano le attività.
- ▶ La *quarta sezione* ha dettagliato l'attività di formazione relativa alla CSR approfondendo i temi trattati e le figure coinvolte, relativamente a corsi sia interni sia esterni all'azienda. Questa parte ha permesso di evidenziare gli aspetti rispetto ai quali traspare una più intensa necessità di acquisire nuove informazioni o approfondire le conoscenze possedute.
- ▶ La *quinta sezione* si è incentrata sulle principali attività di *stakeholder engagement* intraprese dalle imprese sotto la direzione del CSR Manager. L'attenzione è stata rivolta a capire gli stakeholder con i quali le aziende hanno o intendono sviluppare in futuro forme di dialogo, le modalità di coinvolgimento più diffuse e le ragioni alla base di tali attività.
- ▶ Infine, la *sesta sezione* ha inteso raccogliere le opinioni relative alle tendenze di sviluppo futuro della responsabilità sociale e della professione del CSR Manager. In tale ottica si sono analizzati i temi, le attività e gli strumenti rispetto ai quali è maggiore la richiesta da parte delle imprese, così da evidenziare i punti di debolezza, e quindi le possibilità di miglioramento, riscontrati dalle aziende.

### **1.3 Le aziende esaminate**

Le aziende del campione sono state inizialmente distinte in base alle classi dimensionali identificate dalla raccomandazione della Commissione Europea del 6 Maggio 2003 (2003/361/EC). Pertanto, sono state incluse tra le micro imprese quelle con meno di 10 addetti, tra le piccole quelle con un numero di addetti compreso tra le 11 e le 50 unità, tra le medie quelle con un numero di dipendenti tra 51 e 250, tra le grandi quelle con più di 250

addetti. Alle quattro classi previste dalla raccomandazione è stata aggiunta una quinta categoria ricomprendente le aziende con più di 999 dipendenti.

In base a tale classificazione, nello studio in oggetto si è registrata una prevalenza di aziende medio-grandi, sia tra quelle non quotate sia tra quelle quotate. In particolare, la distribuzione evidenzia una maggioranza di aziende con più di 999 addetti tra quelle quotate, mentre quelle non quotate sono equamente distribuite tra le tre classi con più di 50 addetti (cfr. Figura 1).

Figura 1. Le aziende esaminate per numero di addetti

		Numero di addetti					Totale
		< 10	10-49	50-249	250-999	> 999	
Quotazione	Non quotata	3	12	17	17	16	65
	Quotata	0	0	1	2	22	25
	Totale	3	12	18	19	38	90

Valori assoluti

Risposte valide: 90

Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

Per assicurare maggiore significatività all'analisi, evitando un'eccessiva dispersione nella distribuzione tra le classi descritte precedentemente, il campione è stato suddiviso in due macro classi: le piccole-medie imprese (PMI) che identificano tutte le aziende con meno di 250 addetti e le grandi aziende che comprendono le realtà con un numero di addetti superiore alle 250 unità.

Tale criterio ha permesso di ricondurre 33 aziende nella prima classe – di cui 32 non quotate e 1 quotata – e 57 nella seconda – di cui 33 non quotate e 24 quotate (cfr. Figura 2).

Il campione è stato ulteriormente analizzato sulla base del macro-settore di appartenenza delle aziende in cui operano i CSR Manager intervistati: finanziario (banche, assicurazioni, ecc.), Pubblica Amministrazione (P.A.), servizi, manifatturiero.

Da tale classificazione risulta una preponderanza di aziende appartenenti ai settori finanziario e di servizi, ciascuno con 33 imprese; di poco inferiore risulta essere il settore manifatturiero con 20 aziende; e infine la Pubblica Amministrazioni (4 enti) (cfr. Figura 3).

Figura 2. Le aziende esaminate per dimensione

		Dimensione		
		PMI	Grandi	Totale
Quotazione	Non quotata	32	33	65
	Quotata	1	24	25
	Totale	33	57	90

Valori assoluti

Risposte valide: 90

Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

Figura 3. Le aziende esaminate per macro settore

		Dimensione		
		PMI	Grandi	Totale
Macro Settore	Finanziario	16	17	33
	P.A.	3	1	4
	Servizi	7	26	33
	Manifatturiero	7	13	20
	Totale	33	57	90

Valori assoluti

Risposte valide: 90

Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

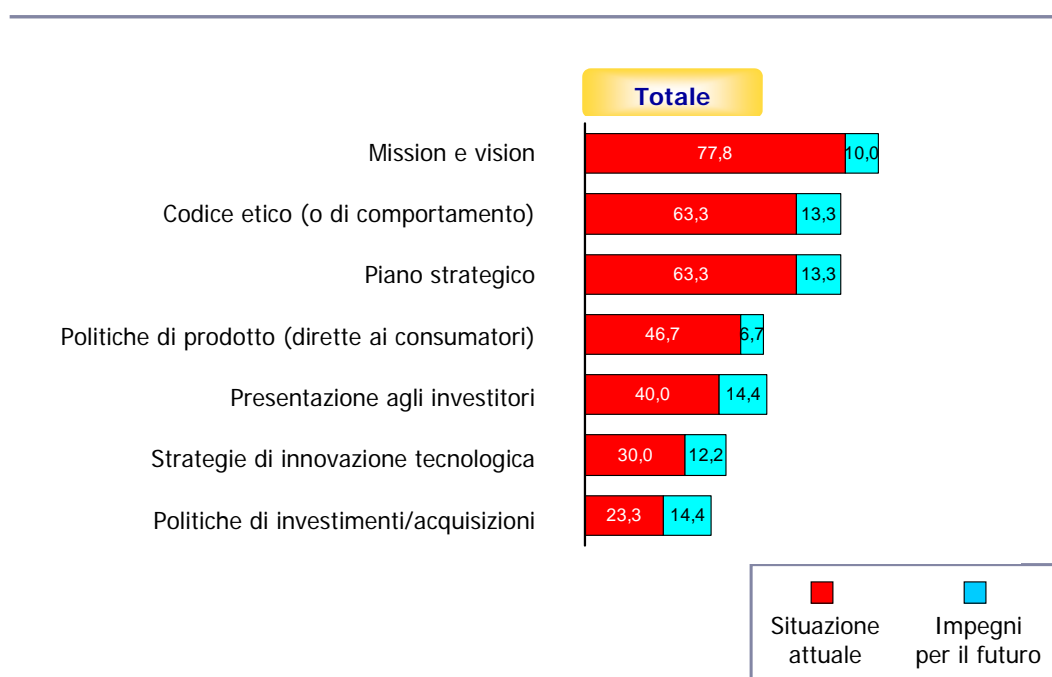
Riclassificando il campione secondo le variabili “settore” e “dimensione”, come ci si poteva attendere è stata riscontrata una maggiore presenza della figura del CSR Manager nelle imprese di grandi dimensioni, fatta eccezione per il settore finanziario. A fronte di questa diversa presenza dei CSR Manager nei differenti settori, si è ritenuto opportuno per talune analisi approfondire gli aspetti dell’impegno nella CSR anche in funzione di questa variabile.

## 2 L'impegno delle aziende nella CSR

Il presente capitolo fornisce una panoramica sull'intensità e sull'estensione dell'impegno che le aziende oggetto di studio – selezionate tra quelle che in Italia si sono rivelate sensibili ai temi responsabilità sociale – dedicano alle attività connesse alla CSR. Particolare attenzione è prestata alle dinamiche volte ad integrare la CSR nella strategia dell'azienda.

### 2.1 L'integrazione della CSR nella strategia

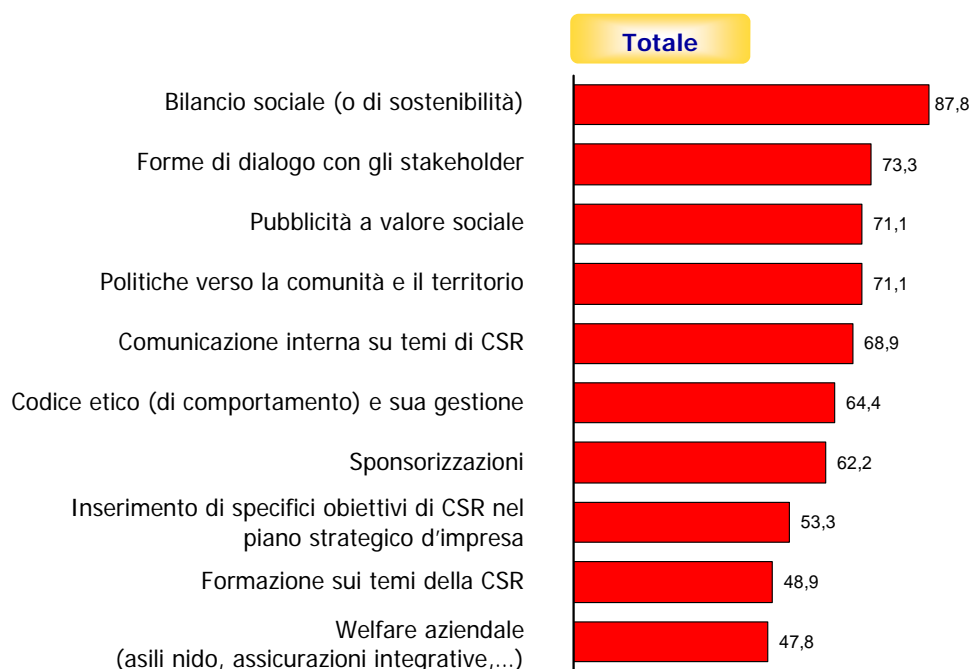
Figura 4. I documenti e le politiche delle aziende esaminate che fanno riferimento alla CSR



Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

- La maggioranza delle aziende attribuisce rilevanza strategica alla gestione dei temi connessi CSR, come emerge dall'esplicito riferimento ai temi di CSR in documenti quali: Mission e Vision (77,8%) e nel Piano strategico (63,3%).
- Nel futuro tale interesse è destinato a crescere. Ad esempio, il 10% delle aziende che attualmente non menziona la CSR nella Vision e nella Mission intende farlo in futuro. Tale valore è pari al 13,3% per ciò che concerne il Piano strategico.

Figura 5. Le dieci principali attività di CSR realizzate dalle aziende esaminate



Valori in %

Risposte valide: 90

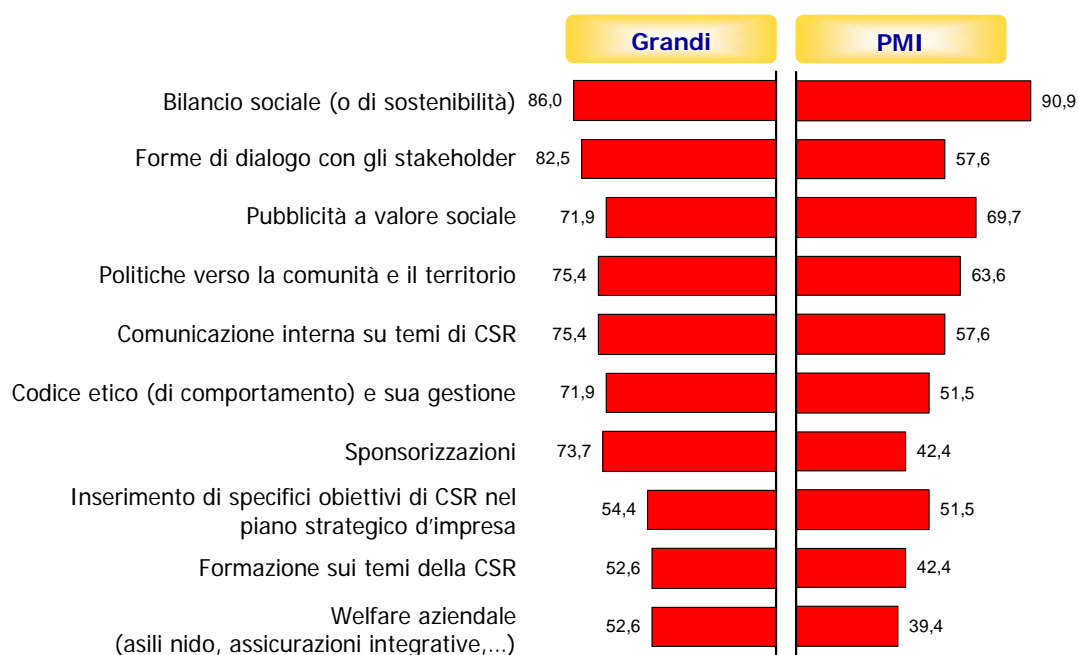
Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

Figura 6. Le altre attività di CSR realizzate dalle aziende esaminate

Descrizione attività	Totale (%)	Grandi (%)	PMI (%)
Sistema di qualificazione sociale e ambientale dei fornitori	46,7	54,4	33,3
Politiche volontarie in tema salute e sicurezza	43,3	52,6	27,3
Sistema di reporting o di indicatori in tema di CSR	41,1	49,1	27,3
Modello organizzativo ex. D. Lgs. 231/2001	37,8	45,6	24,2
Politiche volontarie in tema di ambiente	37,8	49,1	18,2
Certificazioni ambientali (ISO 14001, registrazione EMAS)	36,7	47,4	18,2
Politiche volontarie in tema di pari opportunità	33,3	38,6	24,2
Politiche volontarie di conciliazione lavoro-famiglia	30,0	31,6	27,2
Finanza etica e Social Responsible Investing	30,0	33,3	24,2
Adesione al Codice di Autodisciplina delle società quotate (Codice Preda)	25,6	36,8	6,1
Cause related marketing	24,4	26,3	21,2
Iniziative a favore degli immigrati	24,4	29,8	15,2
Adesione allo standard SA8000	24,4	24,6	24,2
Risk management con riferimento a rischi socio-ambientali	23,3	31,6	9,1
Certificazione OHSAS 18000 (sicurezza sul lavoro)	22,2	24,6	18,2
Certificazione di correttezza di smaltimento rifiuti	22,2	33,3	3,0
Politiche per la tutela degli azionisti di minoranza e per la trasparenza	21,1	28,1	9,1
Volontariato d'impresa	20,0	28,1	6,1
Adesione a indici di sostenibilità etica	20,0	29,8	3,0
Adesione a principi internazionali (Global Compact, Linee Guida OCSE per le Multinazionali)	14,4	21,1	3,0
Bilancio di sostenibilità preventivo	10,0	12,3	6,1
Certificazione ecologica del prodotto (Bollino Verde, eco label, ecc.)	10,0	14,0	3,0
Fondazione d'impresa	8,9	14,0	0

Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

Figura 7. Le attività di CSR delle aziende esaminate per dimensione



Valori in %

Risposte valide: 90

Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

- ▶ Le aziende impegnate nella CSR sviluppano nella quasi totalità il Bilancio Sociale (87,8%). Largamente diffusi sono anche le diverse forme di dialogo con gli stakeholder, la pubblicità a valore sociale, le politiche verso la comunità e il territorio, la comunicazione interna sui temi di CSR.
- ▶ Si conferma il maggiore impegno delle imprese di grandi dimensioni nello svolgimento di attività di responsabilità sociale, soprattutto in relazione all'avvio di forme di dialogo con gli stakeholder, alle politiche verso la comunità e il territorio, alla comunicazione interna, all'implementazione del codice etico e alle sponsorizzazioni.
- ▶ In generale si nota la valenza comunicazionale di molte tra le pratiche più diffuse: oltre al Bilancio Sociale, il 71,1% delle aziende è impegnato in attività di Pubblicità a valore sociale, mentre il 68,9% in quelle di Comunicazione interna sui temi di CSR.

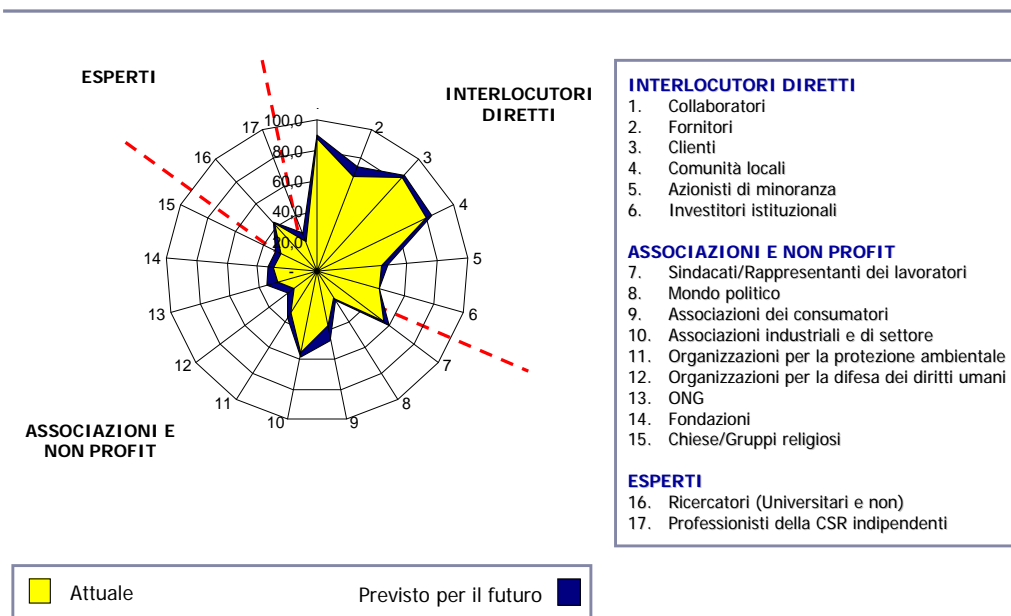
## 2.2 Lo stakeholder engagement

Al fine di comprendere quali siano i destinatari dell'attività di CSR è interessante analizzare i gruppi di stakeholder coinvolti nel dialogo nonché le intenzioni relative al futuro.

Si è ritenuto opportuno suddividere gli stakeholder sulla base di due criteri: il loro grado di coinvolgimento nell'operatività aziendale e la loro natura istituzionale. In tal modo sono stati individuati tre gruppi: gli interlocutori diretti, le associazioni e gli enti non-profit, gli esperti.

Tra gli interlocutori che hanno un impatto diretto sull'operatività aziendale sono inclusi i collaboratori, i fornitori, i clienti, le comunità locali, gli azionisti di minoranza e gli investitori istituzionali. Nella categoria associazioni e enti non-profit sono ricompresi sindacati e rappresentanti dei lavoratori, mondo politico, associazioni dei consumatori, associazioni industriali e di settore, organizzazioni per la protezione dei diritti umani e dell'ambiente, ONG, fondazioni, chiese e gruppi religiosi. Tra gli esperti, ricercatori e professionisti della CSR indipendenti.

Figura 8. Lo stakeholder engagement delle aziende esaminate



Valori in %

Risposte valide: 90

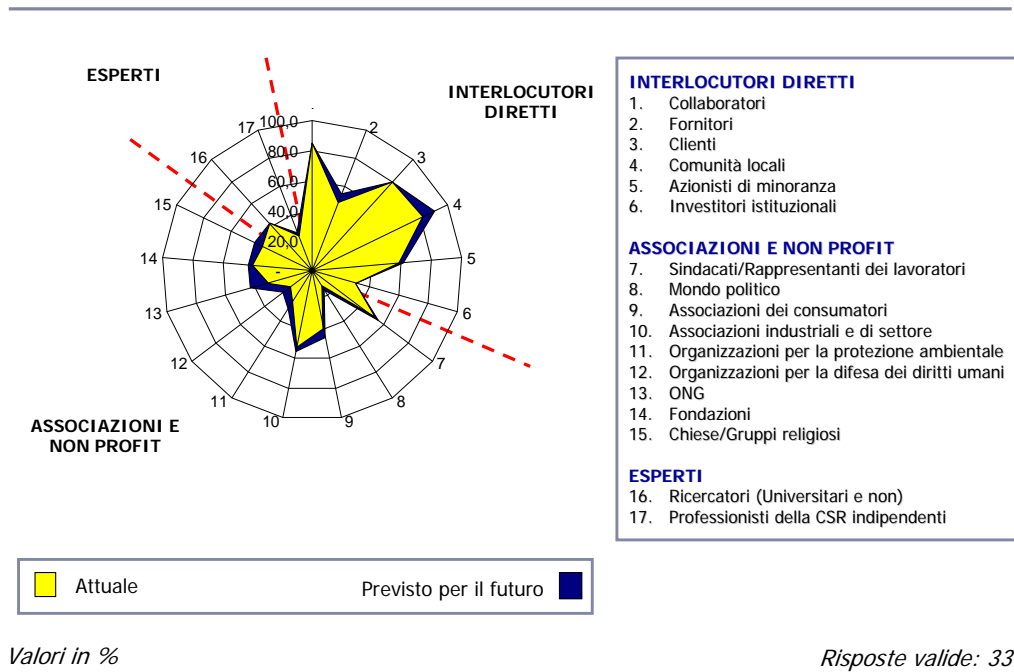
Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

- ▶ La quasi totalità delle aziende ha attivato il dialogo con i collaboratori (87,8%). Numerose aziende hanno attivato una forma di *stakeholder engagement* nei confronti dei clienti (83,3%) e della comunità locale (80,0%). Anche i fornitori sono coinvolti significativamente nel dialogo (66,7%).
- ▶ Nel mondo associativo prevale l'attenzione al sindacato (55,6%) e alle associazioni di rappresentanza degli imprenditori (54,4%).

L'analisi è stata approfondita sulla base del macro-settore cui le aziende appartengono, allo scopo di far emergere eventuali relazioni tra il profilo delle attività caratteristiche e le categorie di stakeholder nei cui confronti è attuato lo *stakeholder engagement*.



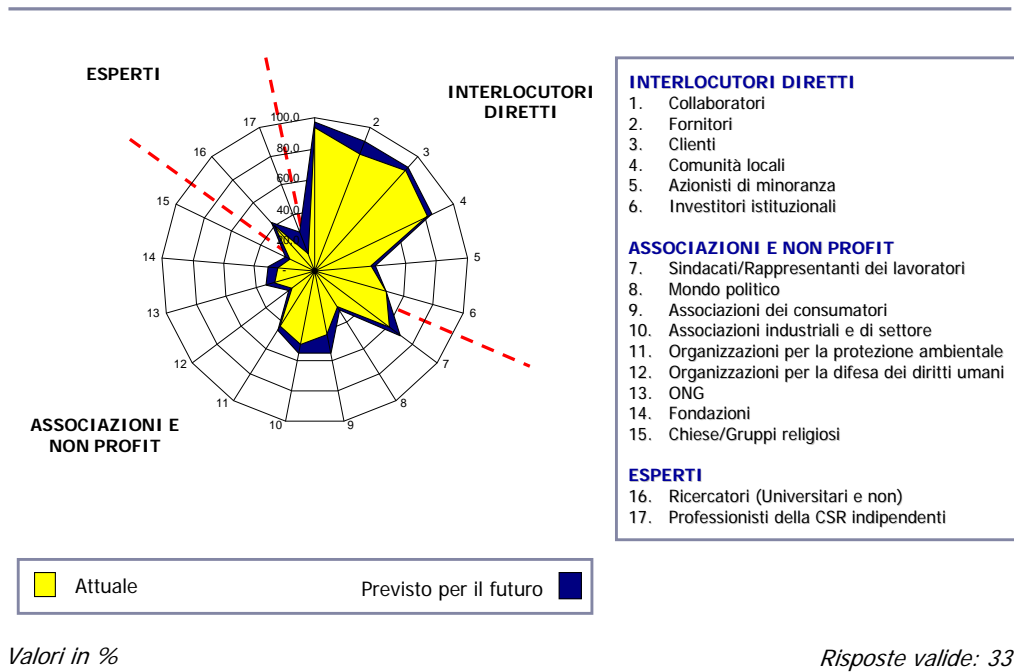
Figura 9. Lo *stakeholder engagement* delle aziende esaminate appartenenti al settore finanziario



Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

- ▶ Nel settore finanziario l'attività di coinvolgimento degli stakeholder, attuale e prevista per il futuro, conferma l'andamento generale ad eccezione dei fornitori che, come ci si poteva attendere, assumono minor rilievo.
- ▶ Si noti il grande rilievo dato alle comunità locali, verso le quali si impegna l'81,8% delle aziende del macro-settore esaminato. Il dato può essere riferito alla particolare attività svolta dagli operatori del settore in esame, per cui si rende necessario consolidare un rapporto fiduciario con i destinatari dei servizi/prodotti offerti.
- ▶ Per quanto riguarda l'orientamento per il futuro, traspare l'intenzione di accrescere ulteriormente l'attività nei confronti della comunità locale, nonché di aumentare il coinvolgimento del settore non profit, con particolare riguardo alle ONG. Si osserva, infatti, un tasso di sviluppo pari a circa il 40%. Sostanzialmente stabile è l'interesse nei confronti delle associazioni, ad eccezione di quelle dei consumatori e degli esperti.

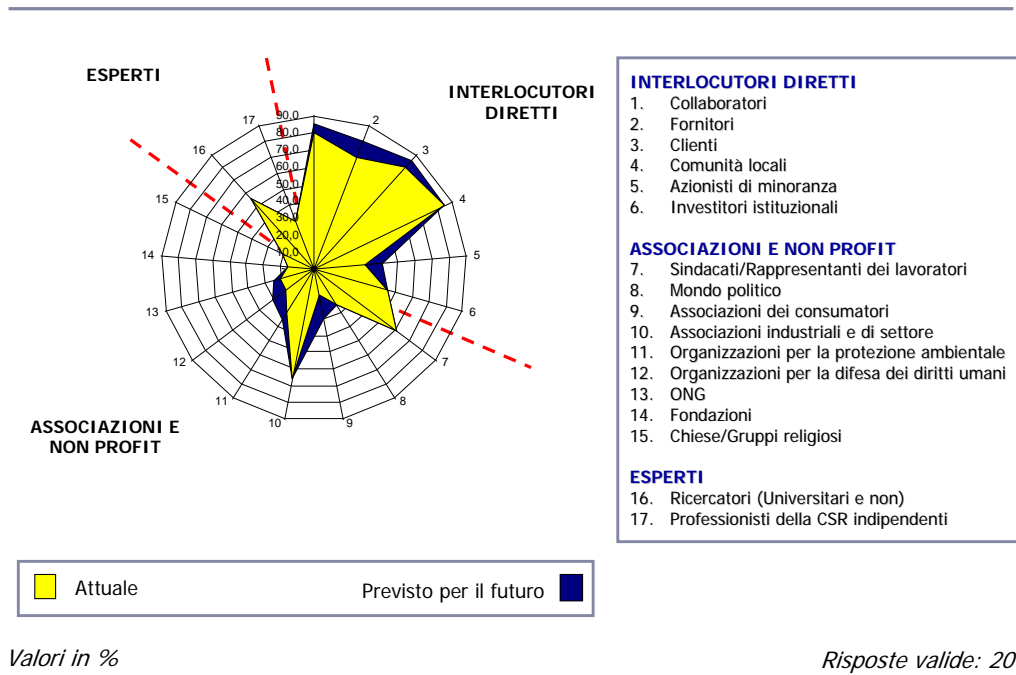
Figura 10. Lo *stakeholder engagement* delle aziende esaminate appartenenti al settore dei servizi



Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

- ▶ Nel settore dei servizi l'attività di coinvolgimento verso collaboratori, fornitori, clienti e comunità locali è sempre superiore all'80%.
- ▶ Rispetto al settore finanziario, si nota una maggior attenzione verso gli investitori istituzionali e le organizzazioni per la protezione ambientale.
- ▶ Per quanto riguarda il futuro il 28,6% delle aziende di servizi ha dichiarato la propria volontà di intensificare nei prossimi anni l'impegno verso le associazioni dei consumatori.

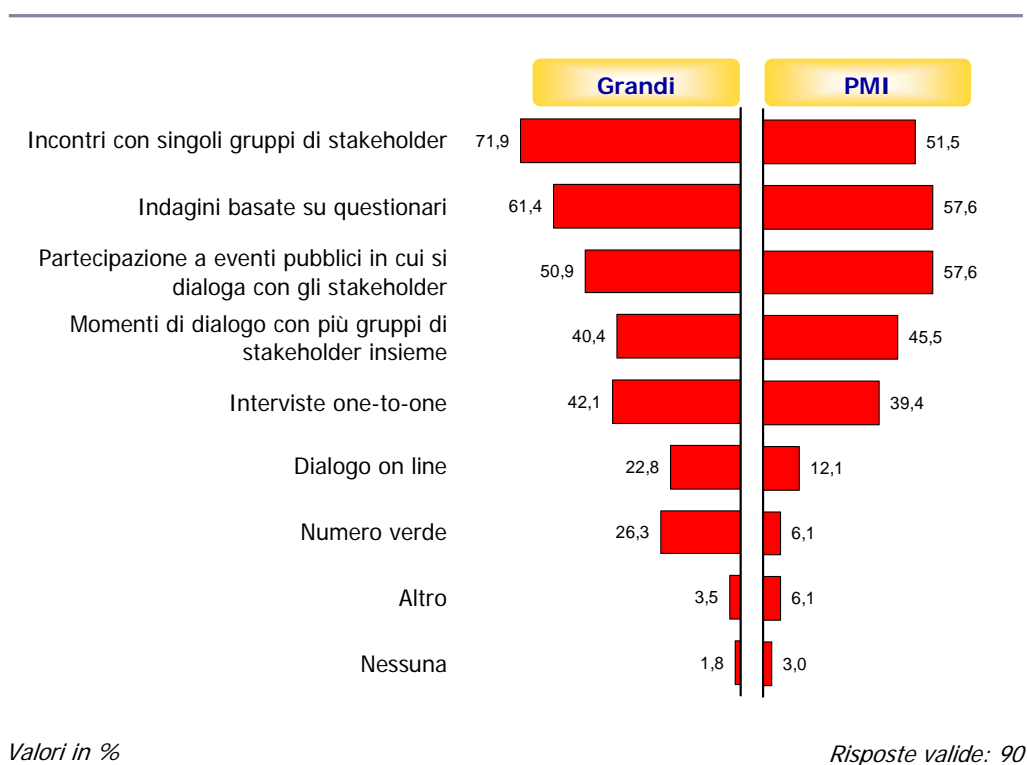
Figura 11. Lo *stakeholder engagement* delle aziende esaminate appartenenti al settore manifatturiero



Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

- ▶ Le aziende manifatturiere mostrano attenzione soprattutto nei confronti degli interlocutori diretti (con minore intensità per quanto riguarda azionisti di minoranza e investitori istituzionali), delle associazioni industriali/di settore e dei sindacati. Un maggior coinvolgimento rispetto ai due macro-settori precedenti si osserva verso la categoria dei ricercatori.
- ▶ Per il futuro la tendenza è verso un generale aumento nel coinvolgimento degli interlocutori diretti, delle associazioni dei consumatori, delle ONG e delle organizzazioni per la difesa dei diritti umani. La volontà delle imprese manifatturiere è, quindi, non solo di consolidare le attività già in atto, ma anche di sviluppare nuove forme di dialogo nei confronti di interlocutori ad oggi poco considerati.

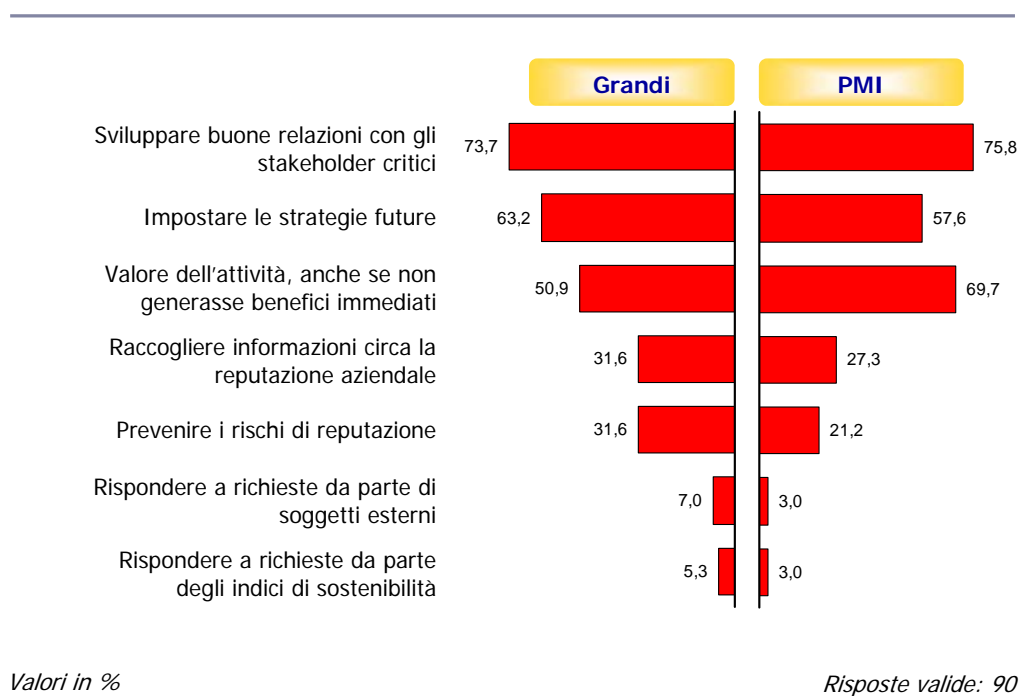
Figura 12. Le forme di dialogo (per dimensioni aziendali)



Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

- ▶ La forma di dialogo prevalente tra le aziende esaminate è l'organizzazione di incontri con singoli gruppi di stakeholder, realizzata dal 71,9% delle aziende di grandi dimensioni e dal 51,5% di quelle piccolo-medie.
- ▶ Molto diffuse sono anche le indagini basate su questionari, condotte dal 61,4% delle grandi aziende e dal 57,6% delle PMI.
- ▶ Le forme di dialogo on-line e tramite numero verde sono adottate quasi esclusivamente dalle grandi aziende.
- ▶ Infine, è da rilevare che solo l'1,8% delle grandi aziende e il 3% delle PMI ha dichiarato di non aver previsto alcuna forma di coinvolgimento degli stakeholder.

Figura 13. Le motivazioni dello *stakeholder engagement* (per dimensioni aziendali)



Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

- ▶ Tra le motivazioni che spingono l'azienda a intraprendere attività di *stakeholder engagement* prevale l'interesse a sviluppare buoni rapporti con le categorie di interlocutori ritenute critiche per l'attività aziendale.
- ▶ Dall'analisi condotta emerge che le aziende intervistate considerano lo *stakeholder engagement* anche una preziosa fonte da cui ricavare informazioni per l'impostazione delle strategie future, sia nelle grandi (63,2%) sia nelle piccole-medie aziende (57,6%).
- ▶ Rispetto alle grandi aziende, è maggiore la percentuale di PMI che dichiara di intraprendere il dialogo con gli stakeholder anche a prescindere dell'ottenimento di benefici immediati.
- ▶ Il dialogo con gli stakeholder critici è percepito dal 31,6% delle grandi aziende come una forma di tutela della reputazione. In questo caso le risposte risultano diverse da quelle delle PMI, per le quali emerge una minore propensione a considerare i rischi connessi alla reputazione.

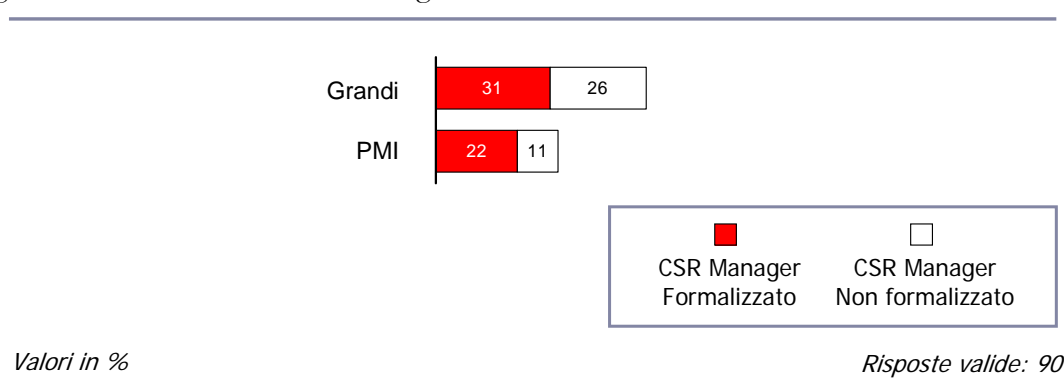


### 3 Il CSR Manager

Questo capitolo del rapporto si focalizza sulla figura del CSR Manager che in alcuni casi è “formalizzato” (ossia dotato di una particolare investitura da parte dell’azienda) e in altri è identificato solo facendo riferimento alle attività svolte e non già alla posizione organizzativa ricoperta. Del CSR Manager si analizzano la progressiva diffusione nelle imprese, il background, la formazione ricevuta e il mix delle attività svolte.

#### 3.1 La formalizzazione

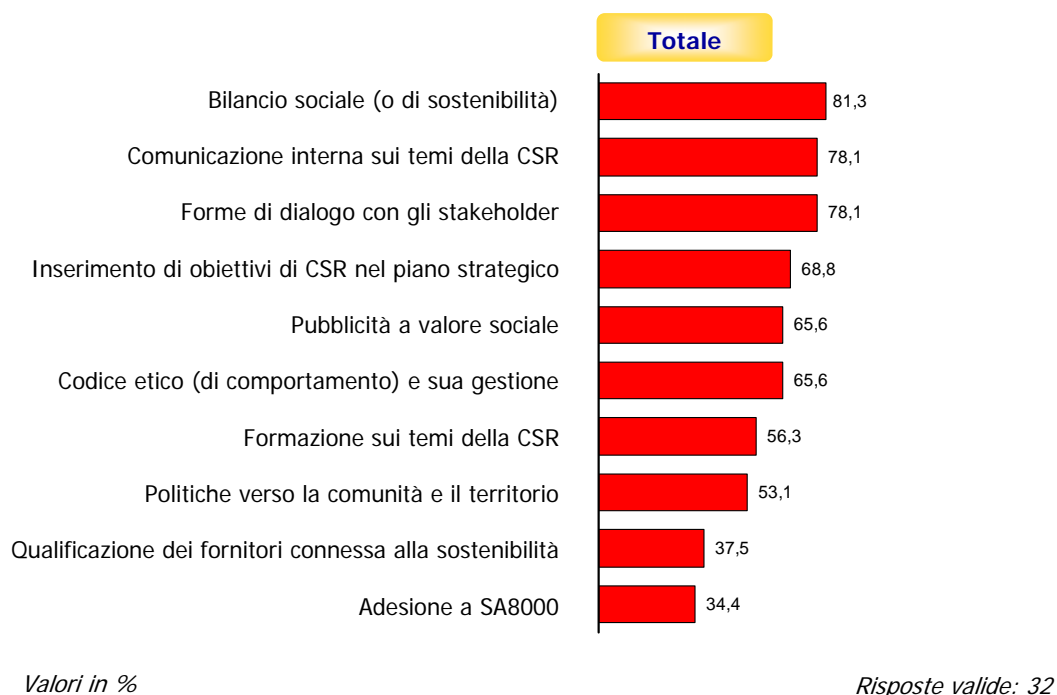
Figura 14. Il numero di CSR Manager formalizzati



Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

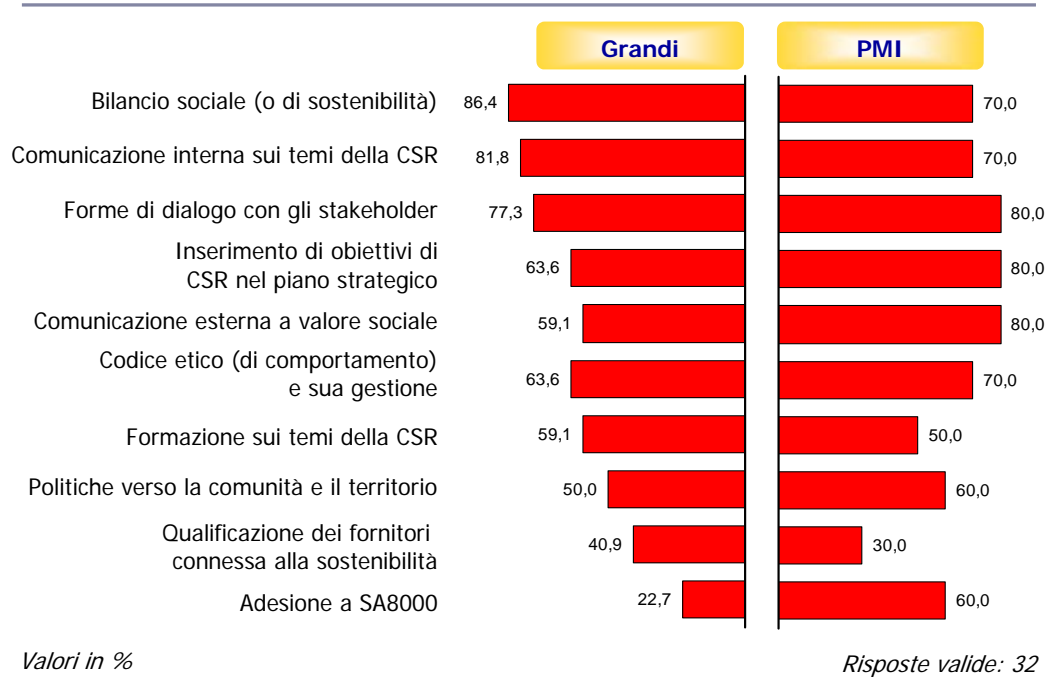
- ▶ Il 41,1% delle aziende considerate afferma di avere individuato al proprio interno una persona dedicata alla gestione di un significativo numero di attività di CSR. Nei restanti casi (58,9%) tale figura non risulta formalizzata. In questo caso, i compiti relativi alle attività di CSR sono svolti da una persona già impegnata in un’altra funzione aziendale (personale, internal auditing, comunicazione, ecc.).
- ▶ Dall’analisi emerge che l’orientamento a formalizzare la funzione responsabile della CSR è prevalente nelle grandi aziende del campione, dove i CSR Manager formalizzati sono 26, contro gli 11 delle PMI. Questa differenza è ovviamente spiegata con la maggiore complessità della struttura organizzativa nel caso di aziende con più di 250 dipendenti, per cui concentrare le attività di CSR sotto la responsabilità di una figura chiaramente definita può facilitarne la gestione.

Figura 15. Le dieci principali attività svolte dal CSR Manager



Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

Figura 16. Le dieci principali attività svolte dal CSR Manager (per dimensioni aziendali)

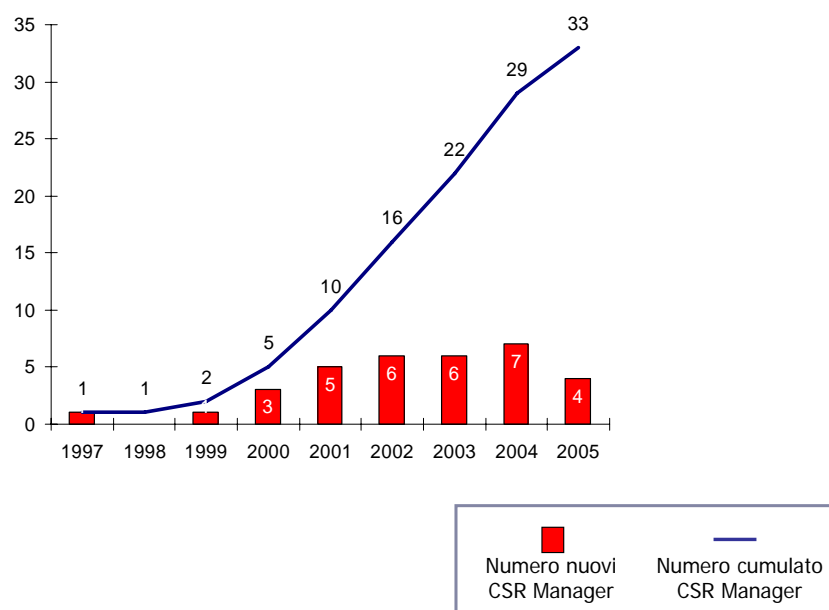


Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.



- ▶ Le due precedenti figure identificano le dieci principali attività svolte dal CSR Manager, identificate in una lista formata complessivamente da 34 attività. Le attività a cui i CSR Manager si dedicano prevalentemente sono connesse al reporting e alla comunicazione su temi di CSR: redazione del bilancio sociale/di sostenibilità, comunicazione interna e sviluppo di forme di dialogo con gli stakeholder.
  
- ▶ Un elevato numero si impegna anche in attività a valenza strategica, come l'identificazione di obiettivi di CSR nel piano strategico (68,8%) e la definizione del codice etico (65,6%).
  
- ▶ Oltre la metà dei CSR Manager è impegnato anche nella formazione sui temi della CSR (56,3%) e nelle politiche verso la comunità e il territorio (53,1%).
  
- ▶ È interessante sottolineare che i CSR Manager iniziano a dedicarsi ad attività relative al processo produttivo: il 37,5% delle persone intervistate è attento alla qualificazione dei fornitori, soprattutto nelle grandi aziende, mentre il 34,4% si occupa di implementare standard – come SA8000 – relativi alle condizioni di lavoro. Tra queste ultime si nota una certa prevalenza di CSR Manager delle PMI.

Figura 17. L'anno di introduzione del CSR Manager

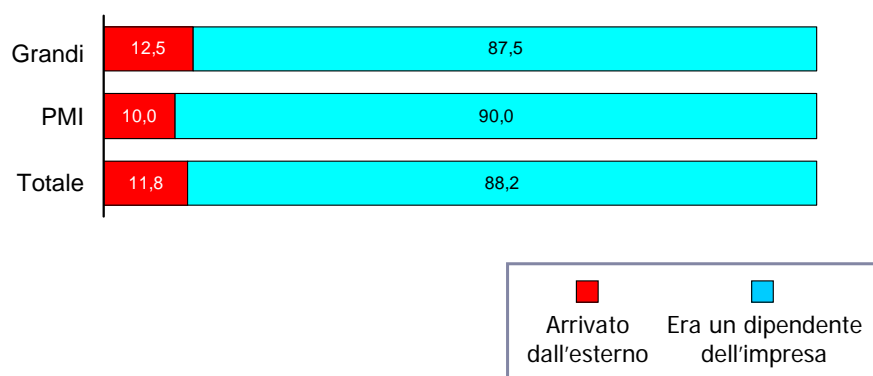


Valori in %

Risposte valide: 33

Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

Figura 18. La provenienza del CSR Manager (per dimensioni aziendali)



Valori in %

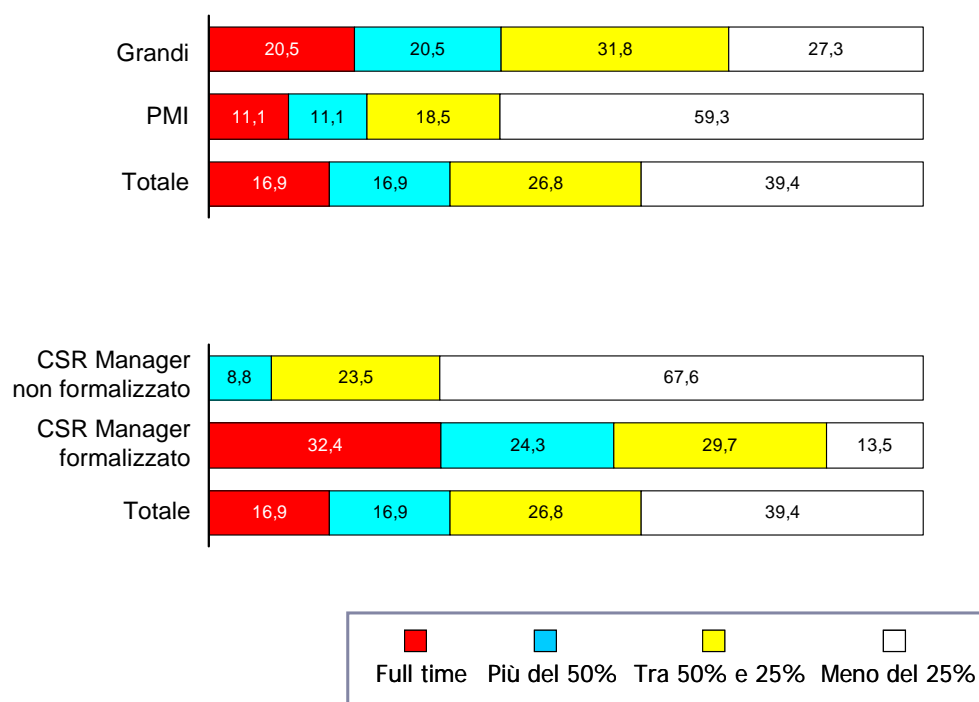
Risposte valide: 34

Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

- ▶ Lo sviluppo della figura del CSR Manager è un fenomeno che riguarda gli anni 2000, con tassi di crescita superiori al 30% negli anni 2002, 2003 e 2004.
- ▶ L'88,2% delle aziende ha optato per attribuire le responsabilità della CSR a personale già presente nell'azienda. Non si registrano in proposito sostanziali differenze nelle aziende appartenenti alle due classi dimensionali esaminate.

### 3.2 L'operatività

Figura 19. Il tempo dedicato dal CSR Manager alle attività di CSR



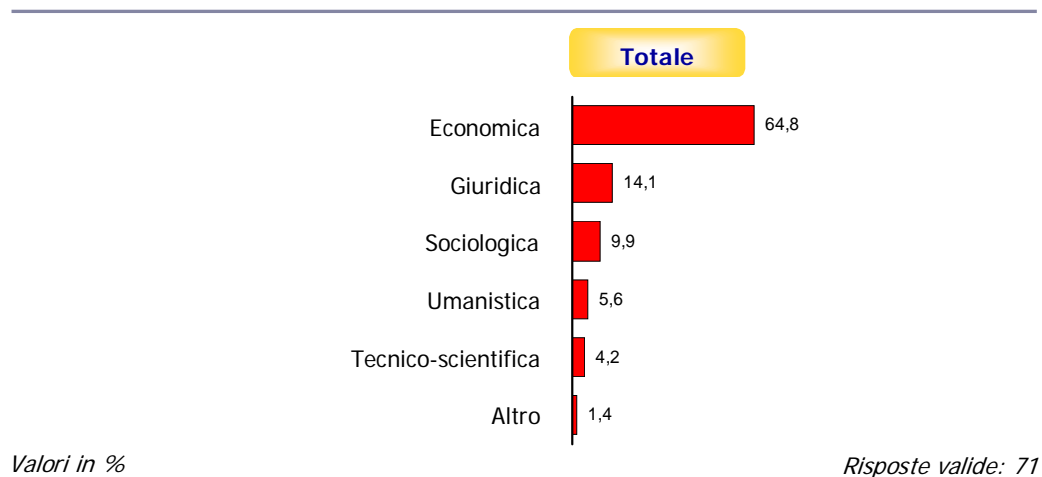
Valori in %

Risposte valide: 90

Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

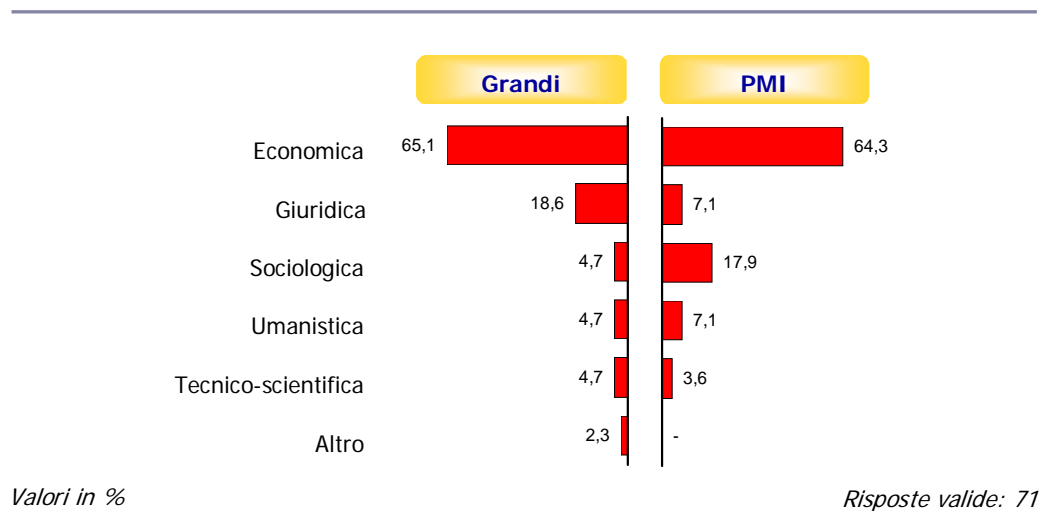
- ▶ Nelle aziende esaminate appare ancora limitata la presenza di un soggetto che si dedichi alla CSR a tempo pieno: solo il 16,9% delle aziende prevede un CSR Manager full time.
- ▶ La presenza di un CSR Manager full time è sensibilmente maggiore nelle aziende di grandi dimensioni (26,5%) rispetto alle PMI (8,1%).
- ▶ I manager che si occupano di CSR full time sono esclusivamente quelli che hanno ricevuto una investitura ufficiale da parte delle aziende per cui lavorano.
- ▶ Il 67,6% dei CSR Manager non formalizzati dedica meno del 25% del proprio tempo lavorativo alle tematiche della responsabilità sociale.

Figura 20. La formazione di base del CSR Manager



Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

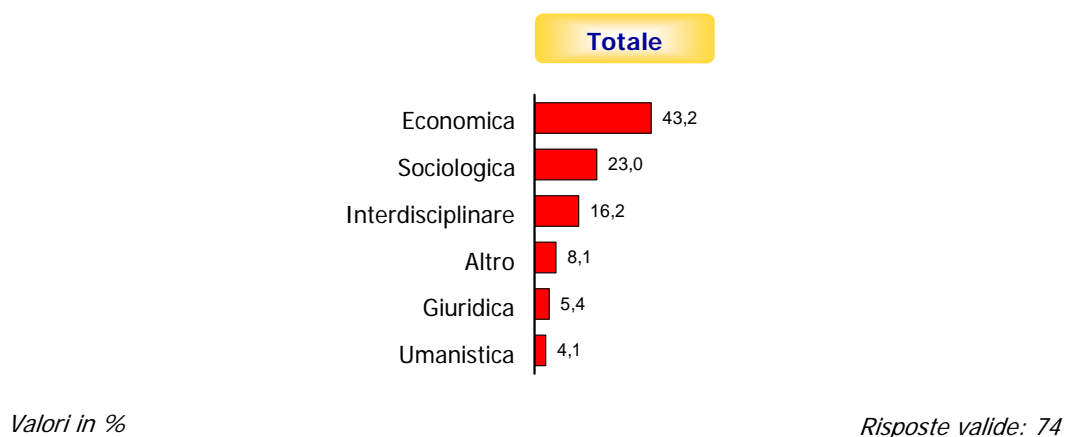
Figura 21. La formazione di base del CSR Manager (per dimensioni aziendali)



Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

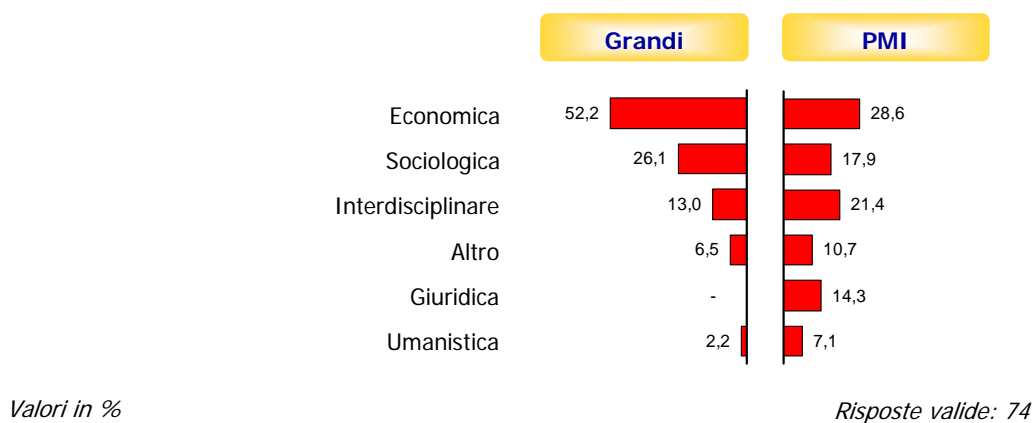
- ▶ La formazione prevalente dei CSR Manager è quella di tipo economico (64,8%), seguita da quella giuridica (14,1%) e sociologica (9,9%).
- ▶ L'analisi per classi dimensionali ha messo in luce una significativa presenza di soggetti con una preparazione di tipo umanistico-sociologica (25%) nelle aziende di piccole-medie dimensioni.

Figura 22. La formazione di base auspicata per il CSR Manager



Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

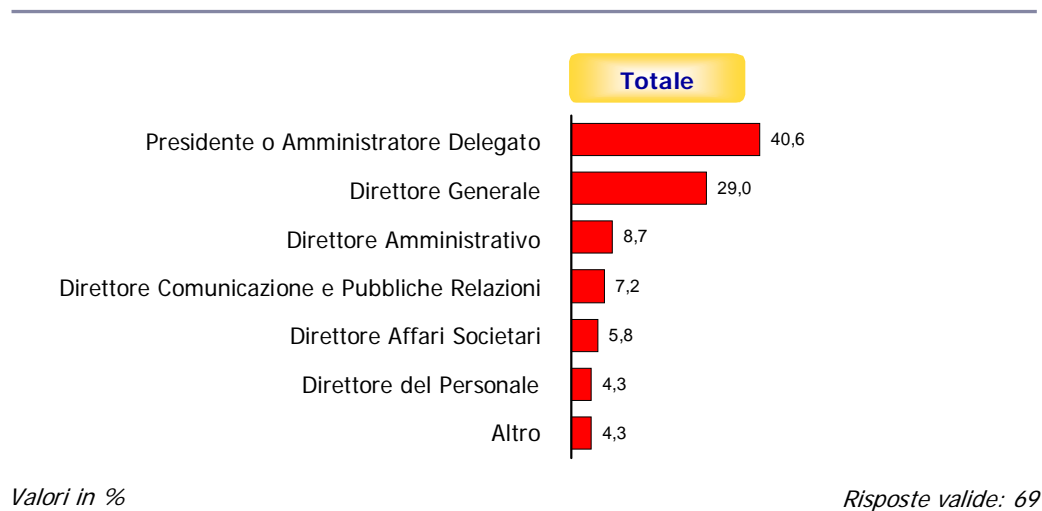
Figura 23. La formazione di base auspicata per il CSR Manager (per dimensioni aziendali)



Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

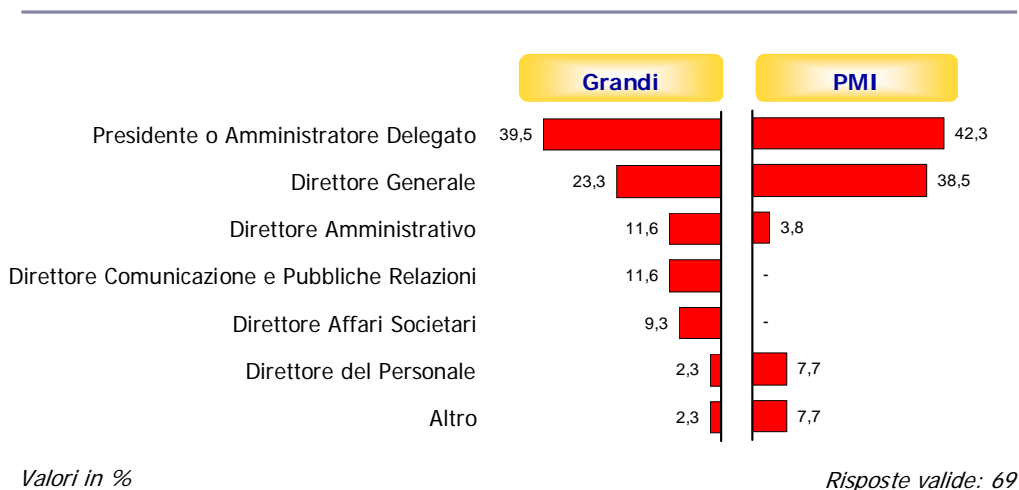
- ▶ Nella formazione auspicata prevale la dimensione economica ma è molto sentita l'esigenza di un approccio interdisciplinare. Questo vale soprattutto nelle piccole imprese dove la sintesi di competenze non può avvenire tra più specialisti, ma deve essere presente nella singola persona.
- ▶ Confrontando i dati relativi alla formazione di base auspicata e quelli circa la formazione di base effettiva, emerge l'esigenza espressa dai CSR Manager di acquisire maggiori competenze sociologiche e interdisciplinari.

Figura 24. La dipendenza funzionale del CSR Manager



Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

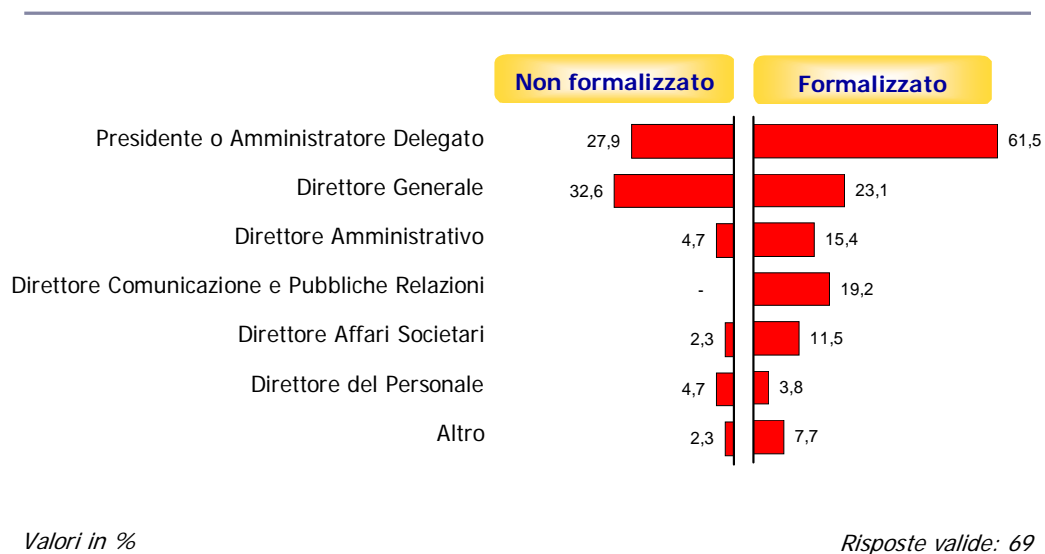
Figura 25. La dipendenza funzionale del CSR Manager (per dimensioni aziendali)



Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

- La maggioranza di CSR Manager dipende dall'Alta Direzione: Presidente, Amministratore Delegato (40,6%), Direttore Generale (29,0%) risultano essere le figure cui riportano in prevalenza sia i CSR Manager delle grandi aziende che quelli delle PMI.

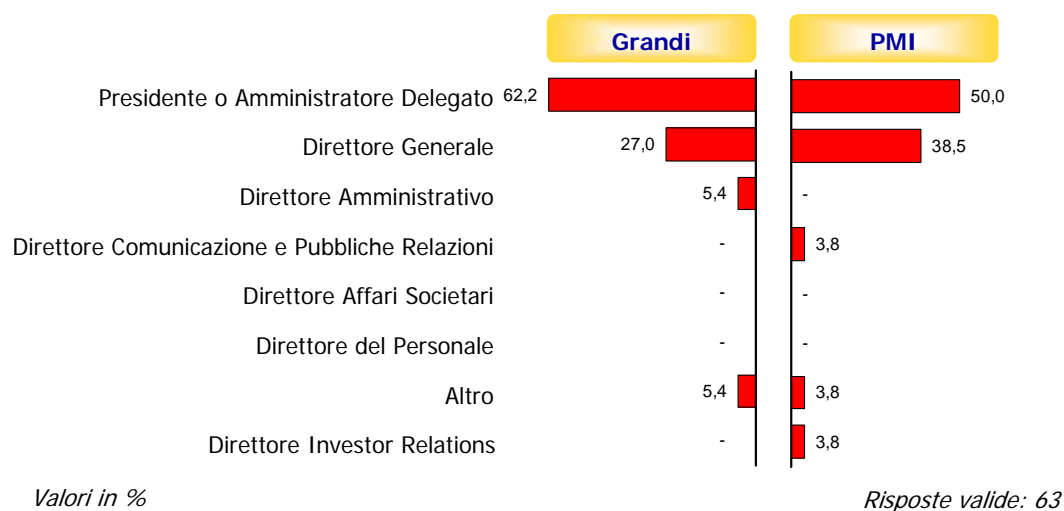
Figura 26. La dipendenza funzionale del CSR Manager (per formalizzazione)



Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

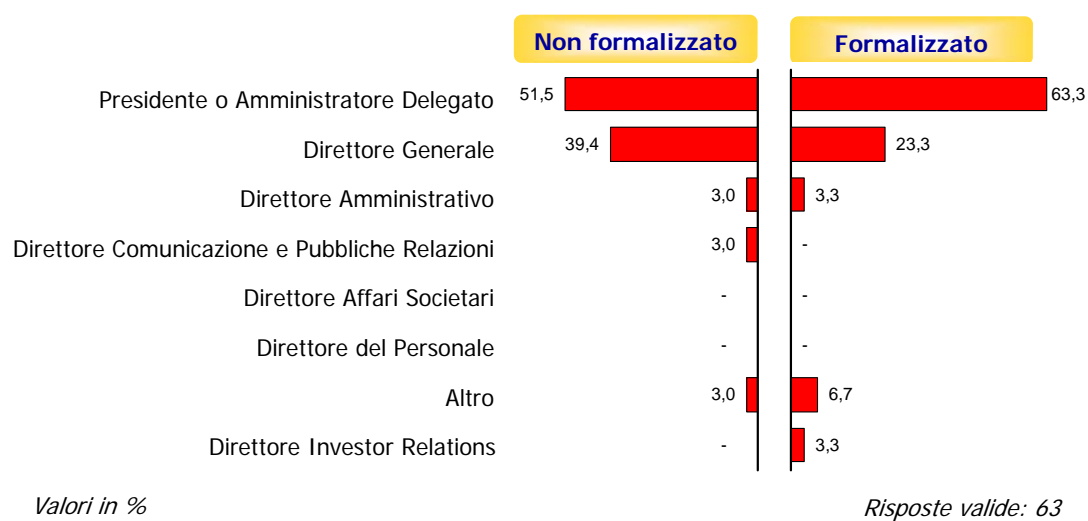
- La dipendenza funzionale dall'Alta Direzione risulta molto più marcata nelle realtà ove il CSR Manager è stato ufficialmente incaricato di occuparsi delle tematiche della CSR, pur rilevando valori significativi anche nelle altre aziende.

Figura 27. La dipendenza funzionale auspicata dal CSR Manager (per dimensioni aziendali)



Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

Figura 28. La dipendenza funzionale auspicata dal CSR Manager (per formalizzazione)

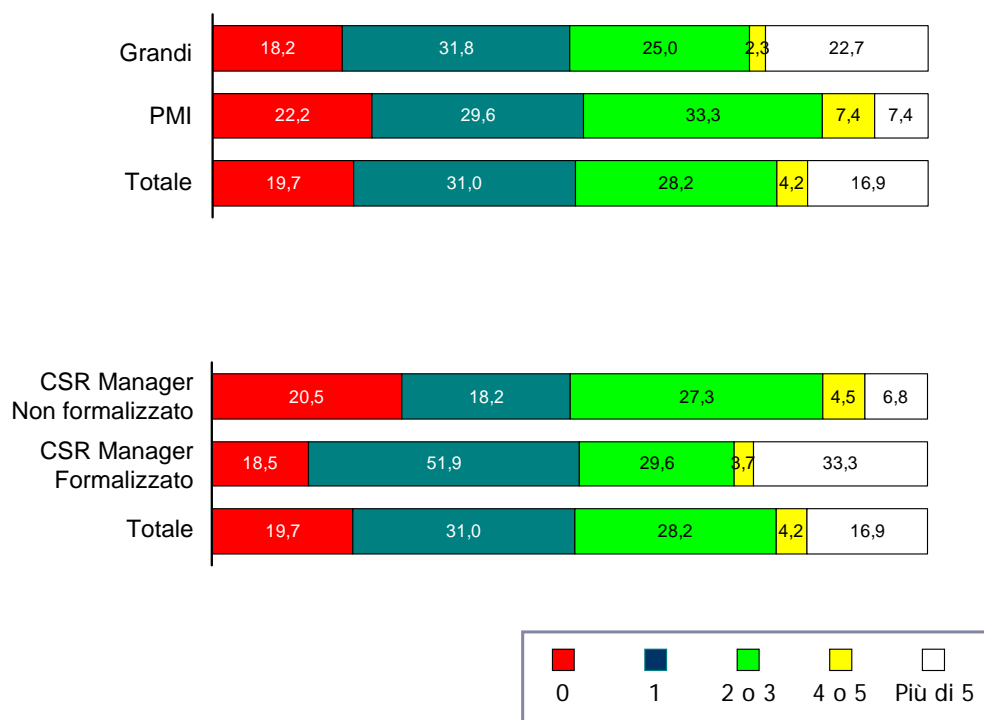


Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

- L'importanza di fare dipendere la funzione della CSR dall'Alta Direzione è emersa anche quando è stato chiesto ai CSR Manager di esprimere il proprio parere circa la situazione ottimale.



Figura 29. Il numero di collaboratori (anche part-time) del CSR Manager



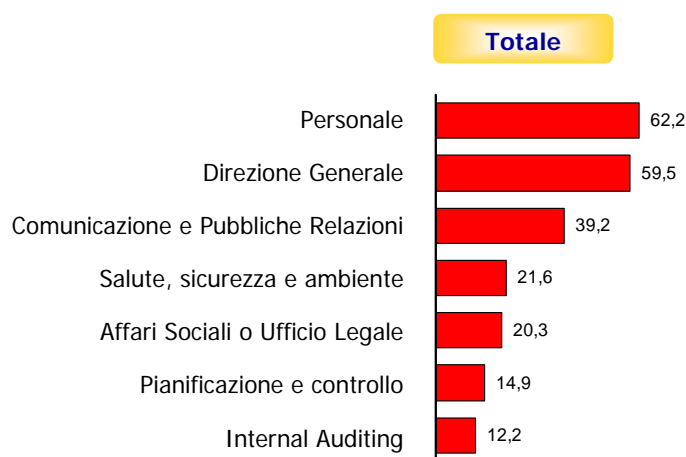
Valori in %

Risposte valide: 71

Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

- Nello svolgimento delle proprie attività, quasi il 20% dei CSR Manager non si avvale di alcun collaboratore. Tale valore non varia sostanzialmente in relazione alla presenza in azienda di una figura formalizzata.
- La classe dimensionale, come ovvio, ha una certa influenza nel determinare il numero di collaboratori: in poco meno del 23% delle grandi aziende il CSR Manager può avvalersi di più di 5 collaboratori, a fronte del 7,4% delle PMI.
- Non si può però negare che la presenza di un CSR Manager dotato di una investitura ufficiale ad occuparsi di queste tematiche influisca sul numero di collaboratori, laddove presenti: ad esempio, il 33,3% di CSR Manager formalizzati può contare sull'aiuto di più di 5 collaboratori a fronte del 6,8% dei CSR Manager non formalizzati.

Figura 30. L'interazione con le altre funzioni aziendali (tre risposte possibili)

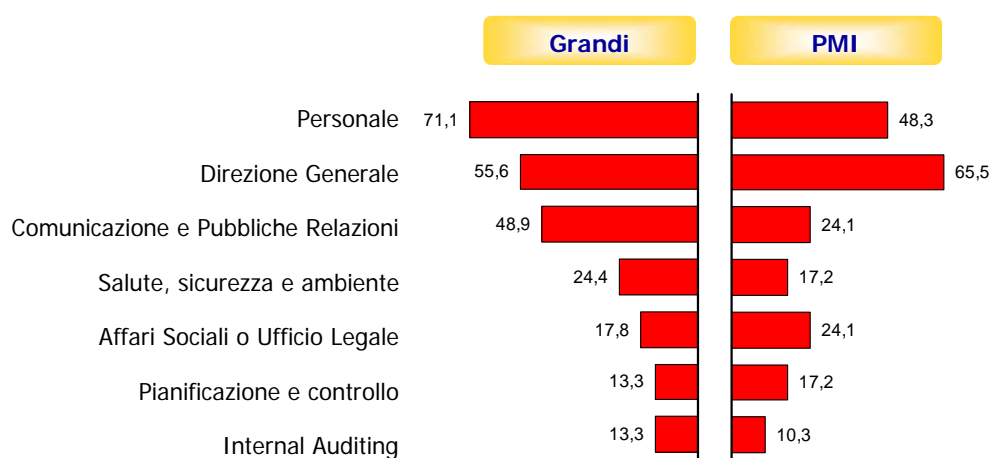


Valori in %

Risposte valide: 74

Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

Figura 31. L'interazione con le altre funzioni aziendali (per dimensioni aziendali) (tre risposte possibili)



Valori in %

Risposte valide: 74

Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

- ▶ Complessivamente, le funzioni aziendali con cui maggiormente interagisce il CSR Manager risultano essere la Direzione del personale (62,2%), la Direzione Generale (59,5%) e la Direzione Comunicazione e Pubbliche Relazioni (39,2%).
- ▶ Nelle PMI per il CSR Manager prevale l'interazione con la Direzione Generale e degna di menzione risulta essere anche la collaborazione con gli Affari Sociali/Ufficio Legale.

Figura 32. Il profilo auspicato per la responsabilità delle attività di CSR



Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

Figura 33. Il profilo auspicato per la responsabilità delle attività di CSR (per dimensioni aziendali)

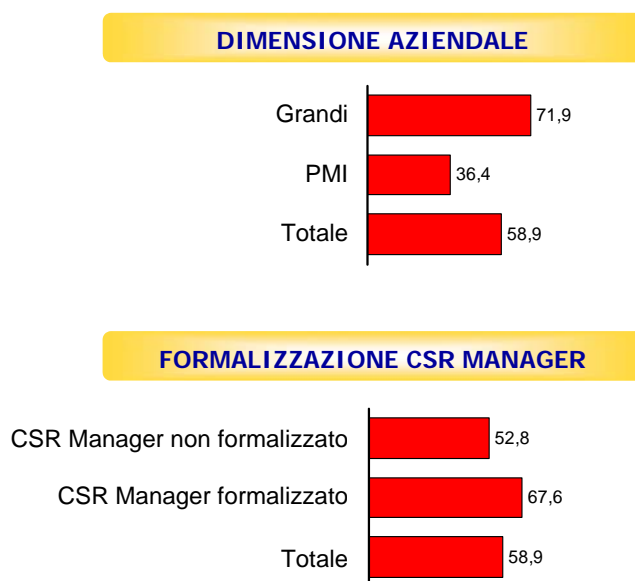


Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

- Nel delineare il profilo auspicato per sviluppare le attività di responsabilità sociale in azienda, i CSR Manager interpellati hanno evidenziato l'importanza della collaborazione di un team di lavoro interfunzionale. Non si rilevano sensibili differenze nelle due classi dimensionali indagate.

### 3.3 La formazione

Figura 34. La partecipazione dei CSR Manager a corsi di formazione degli ultimi 2-3 anni



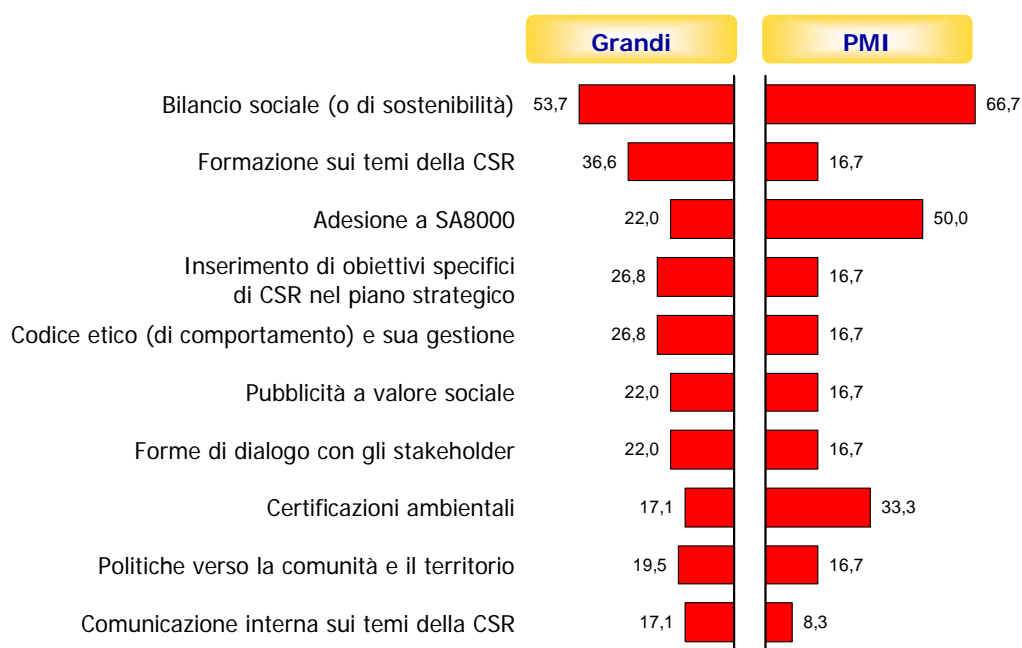
Valori in %

Risposte valide: 90

Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

- ▶ In riferimento alla formazione del CSR Manager sui temi della responsabilità sociale, lo studio ha evidenziato valori mediamente elevati. In particolare risultano attive le grandi aziende che presentano percentuali di gran lunga superiori rispetto alle aziende di dimensioni minori (71,9% contro 36,4%).
- ▶ Anche il fatto che un manager sia formalmente incaricato di occuparsi di CSR influisce sulla sua partecipazione a corsi a tema.

Figura 35. I contenuti dei corsi di formazione cui ha partecipato il CSR Manager (per dimensioni aziendali)



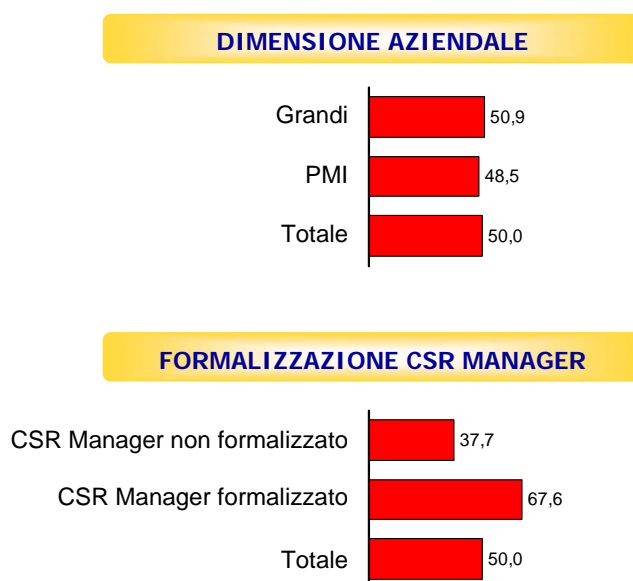
Valori in %

Risposte valide: 53

Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

- ▶ Esaminando i contenuti dei corsi di formazione cui ha partecipato il CSR Manager emerge una preferenza per tematiche quali il bilancio sociale, la formazione generica sui temi della CSR, l'adesione allo standard SA800 e problematiche legate l'inserimento di obiettivi di CSR nel piano strategico.
- ▶ Le aziende di piccole e medie dimensioni manifestano un maggiore interesse rispetto alle grandi per la formazione dei propri CSR Manager circa i temi del bilancio sociale (66,7%) dell'adesione a SA8000 (50%) e per le certificazioni di natura ambientale (33,3%).

Figura 36. I corsi interni di formazione sulla CSR organizzati dal CSR Manager



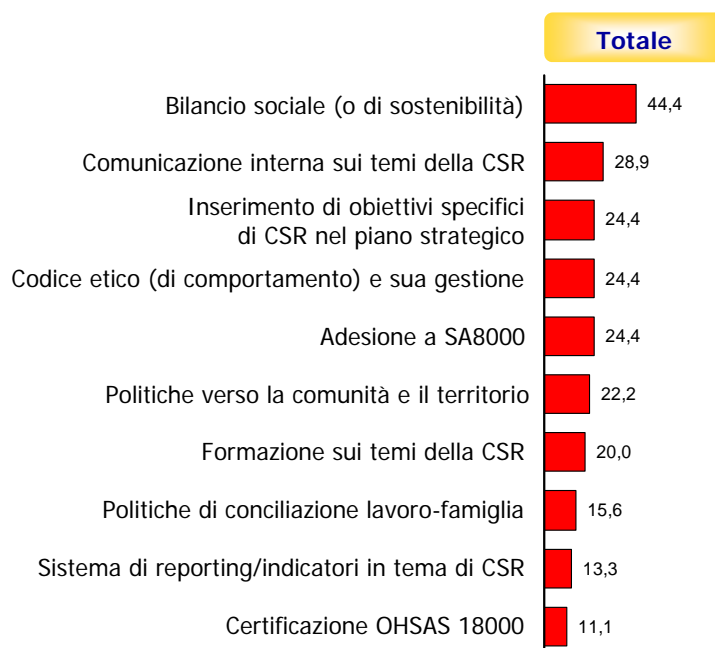
Valori in %

Risposte valide: 90

Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

- Circa la metà delle aziende organizza corsi in tema di CSR. Quest'attività è particolarmente promossa laddove sono presenti CSR Manager formalizzati.

Figura 37. I contenuti dei corsi interni di formazione sulla CSR organizzati dal CSR Manager

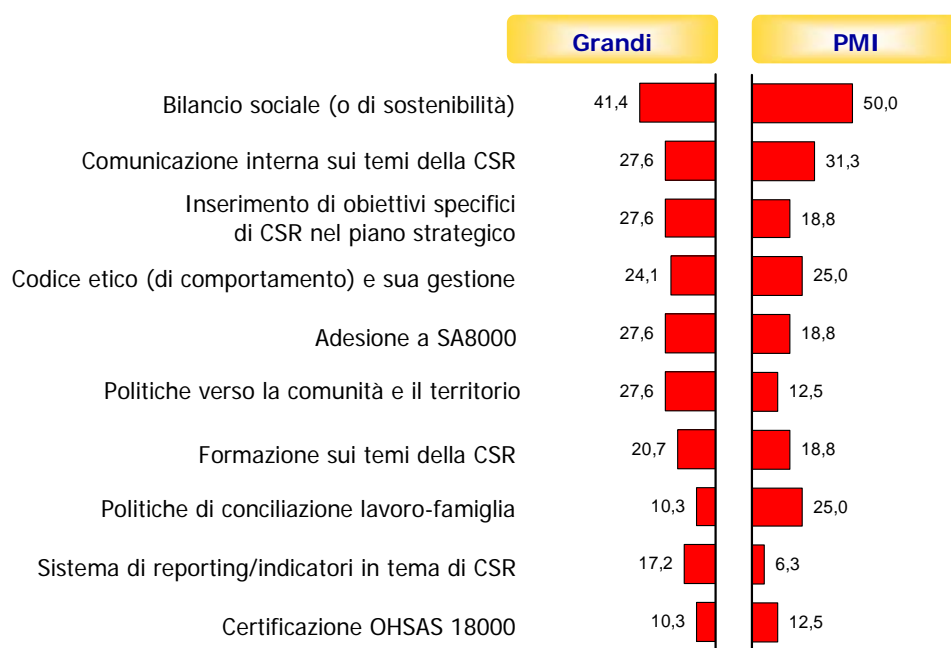


Valori in %

Risposte valide: 45

Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

Figura 38. I contenuti dei corsi interni di formazione sulla CSR organizzati dal CSR Manager (per dimensioni aziendali)



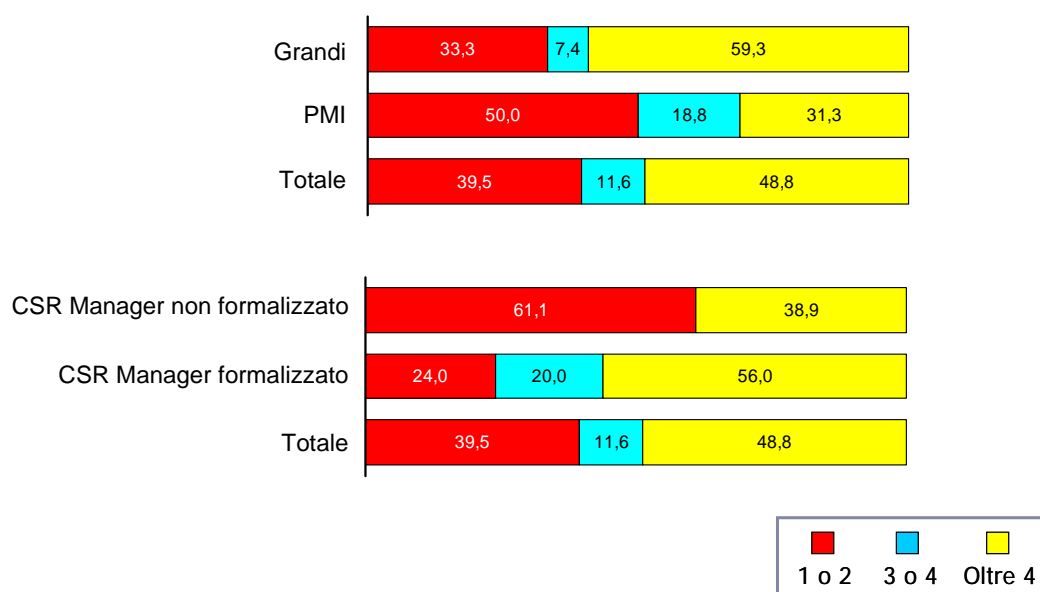
Valori in %

Risposte valide: 45

Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

- ▶ Il bilancio sociale si conferma l'argomento maggiormente trattato anche nei corsi di formazione organizzati direttamente dal CSR Manager e diretti ai propri collaboratori/colleghi.
- ▶ Nelle PMI si nota la rilevanza accanto ai temi di comunicazione interna e al codice etico, dei problemi connessi alle politiche di conciliazione tra lavoro e famiglia.

Figura 39. Le giornate medie di formazione pro-capite

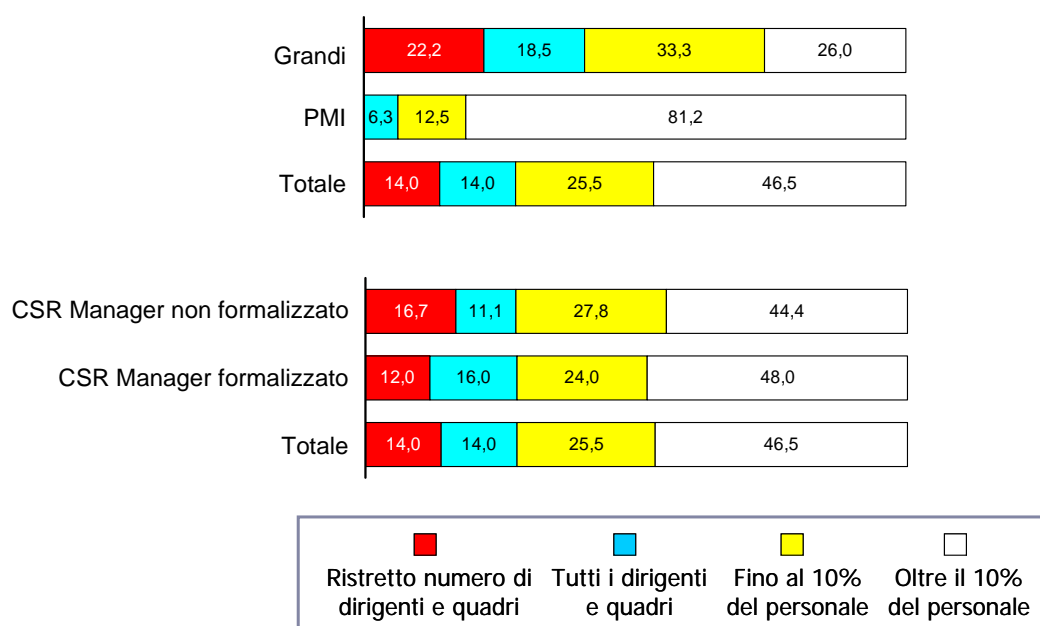


Valori in %

Risposte valide: 43

Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

Figura 40. I collaboratori coinvolti nella formazione



Valori in %

Risposte valide: 43

Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.



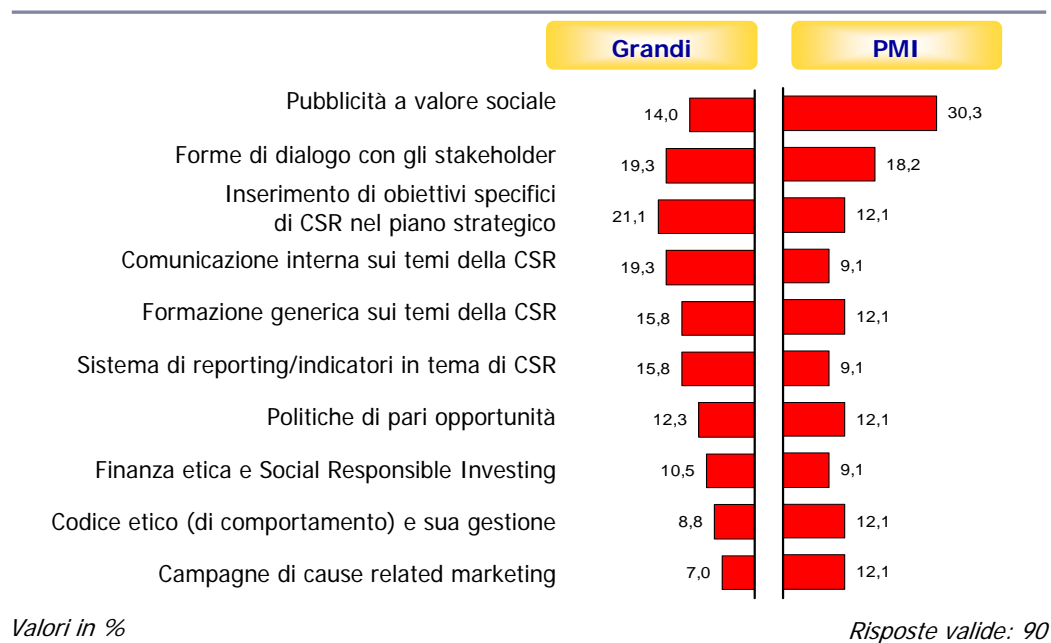
- ▶ Nelle PMI prevalgono corsi brevi (1 o 2 giorni), mentre nelle grandi aziende quasi il 60% delle iniziative supera i quattro giorni. I corsi di formazione sui temi della CSR di maggior durata sono promossi dai CSR Manager formalizzati: infatti il 76% dei corsi curati da questi ultimi ha una durata di tre o più giorni.
- ▶ In relazione al coinvolgimento dei collaboratori, si osserva che nel 28% delle aziende l'attività di formazione ha riguardato dirigenti e quadri mentre nel 46,5% si è rivolta ad almeno il 10% del personale.
- ▶ Un significativo numero di iniziative di formazione nelle grandi aziende si rivolge a un ristretto numero di dirigenti e quadri (22,%) o si limita a tutti i dirigenti e quadri (un ulteriore 18,5%). Nelle PMI se si sviluppano iniziative di formazione esse riguardano immediatamente una quota superiore al 10% del personale (81,2% del totale).
- ▶ Non si notano sostanziali differenze tra i destinatari della formazione in relazione alla natura del CSR Manager promotore (formalizzato o non formalizzato).

Figura 41. Le aree della CSR che necessitano di ulteriori approfondimenti



Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

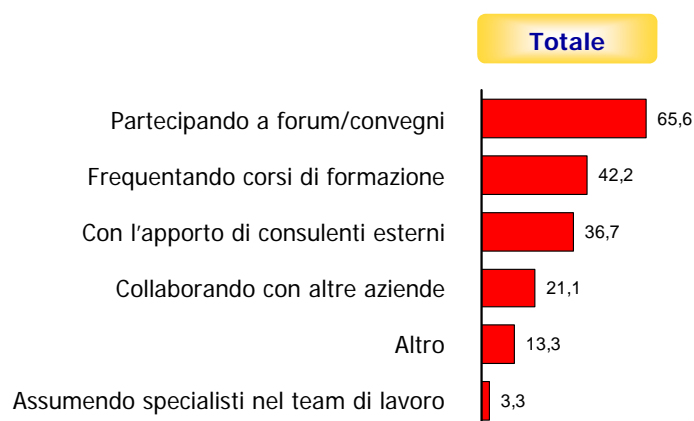
Figura 42. Le aree della CSR che necessitano di approfondimenti (per dimensioni aziendali)



Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

- Le aree in cui i CSR Manager intervistati segnalano di avere bisogno di maggiori informazioni e approfondimenti sono soprattutto quelle della pubblicità a valore sociale, delle modalità di dialogo con gli stakeholder e dell'inserimento di obiettivi di CSR nel piano strategico.
- In particolare, sono soprattutto i CSR Manager delle PMI a rivolgere maggiore attenzione alla pubblicità a valore sociale, mentre temi connessi allo sviluppo della CSR nei documenti a valenza strategica interessano maggiormente a quelli delle grandi aziende.

Figura 43. Le modalità per acquisire ulteriori competenze nella CSR



Valori in %

Risposte valide: 90

Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

Figura 44. Le modalità per acquisire ulteriori competenze nella CSR (per dimensioni aziendali)



Valori in %

Risposte valide: 90

Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

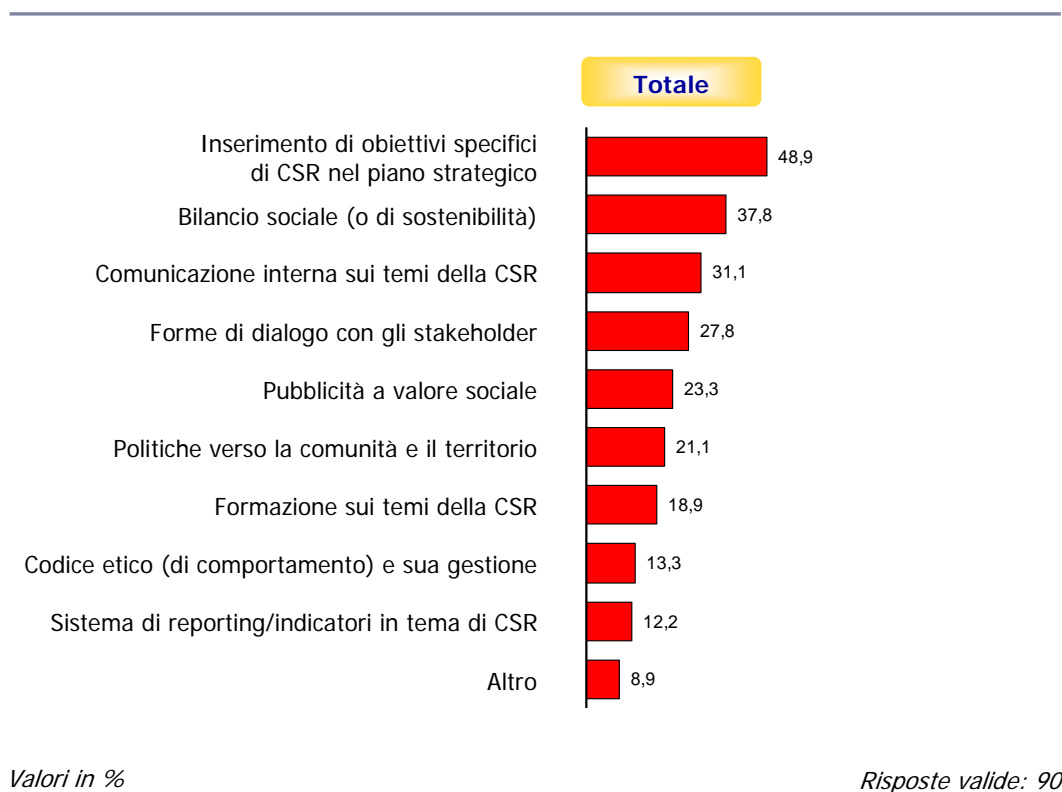
- ▶ Le principali modalità con cui i CSR Manager ritengono in futuro di poter sviluppare le proprie competenze in tema di CSR sono innanzitutto: la partecipazione a forum o convegni sul tema (65,6%), la frequenza di corsi di formazione (42,2%), l'apporto da parte di consulenti esterni (36,7%).
- ▶ Particolare importanza a forum e convegni è attribuita dalle PMI (81,1%)
- ▶ La classe dimensionale sembra influire relativamente sull'opportunità di sviluppare collaborazioni integrate con altre aziende volte a rafforzare le competenze di CSR. Tali collaborazioni, infatti, vengono considerate positivamente dal 37,8% delle PMI e da solo il 9,4% delle aziende di grandi dimensioni.



## 4 Le opinioni sul futuro

Il capitolo conclusivo è dedicato a raccogliere alcune opinioni dei CSR Manager sulla natura della propria professione e sul futuro della stessa.

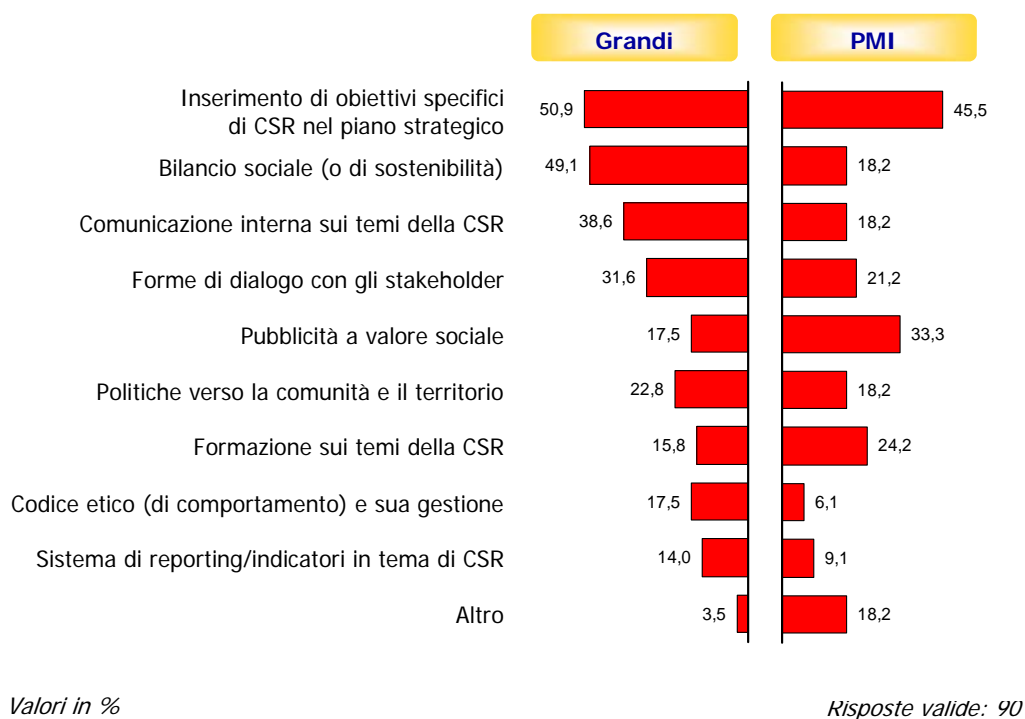
Figura 45. Le opinioni sui primi temi da affrontare per accostarsi alla CSR (tre risposte possibili)



Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

- Per un approccio razionale alla CSR gli intervistati ritengono che nell'accostarsi al tema si debba innanzitutto porre attenzione a inserire specifici obiettivi di CSR nel piano strategico. Tale affermazione rafforza quanto emerso all'inizio della ricerca relativamente alla crescente tendenza a riconoscere la rilevanza della responsabilità sociale nella definizione della strategia.

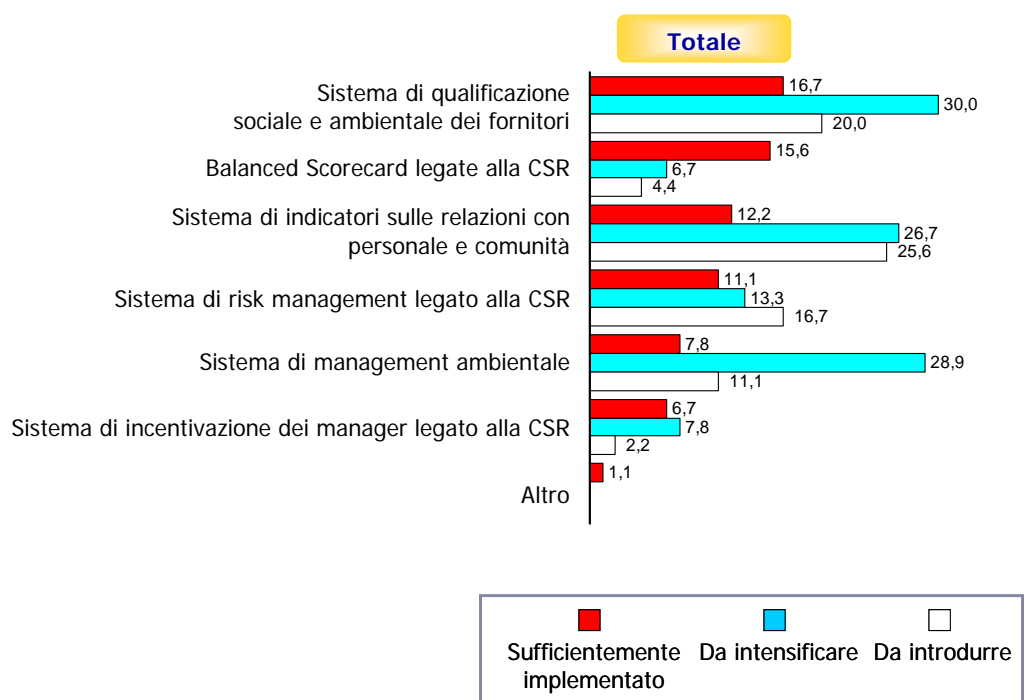
Figura 46. Le opinioni sui primi temi da affrontare per accostarsi alla CSR (per dimensioni aziendali) (tre risposte possibili)



Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

- ▶ Dopo l'integrazione tra CSR e piano strategico per le grandi aziende l'attenzione è posta all'attività di redazione del bilancio sociale/di sostenibilità, indicato dal 49,1% del totale delle aziende considerate, e alla comunicazione interna, segnalata dal 38,6%. Per le PMI invece è importante iniziare dalla pubblicità a valore sociale (33,3%) e dalla formazione (24,2%).
- ▶ I CSR Manager hanno inoltre manifestato interesse attorno all'approfondimento del dialogo con gli stakeholder, all'attività di formazione sui temi della CSR e alle politiche verso la comunità e il territorio.

Figura 47. Le opinioni sull'utilizzo dei sistemi di management connessi alla CSR



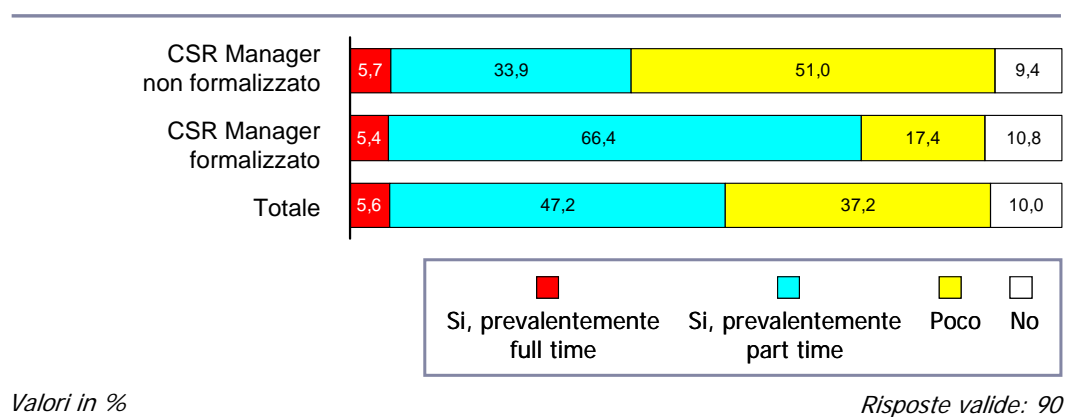
Valori in %

Risposte valide: 43

Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

- ▶ In generale, i CSR Manager prevedono di intensificare notevolmente la propria azione introducendo o sviluppando sistemi di management formalizzati che prestino specifica attenzione alle variabili sociali e ambientali.
- ▶ In particolare, si sente la necessità di sviluppare il sistema di qualificazione sociale e ambientale dei fornitori, un sistema di indicatori sulle relazioni con personale e comunità e il sistema di management ambientale.
- ▶ Strumenti più sofisticati come le Balanced Scorecard legate alla CSR e un sistema di incentivazione dei manager legato alla CSR sono già introdotti da imprese pioniere, ma più difficilmente potranno estendersi a imprese dotate di sistemi di management meno sofisticati.

Figura 48. Le opinioni sullo sviluppo in futuro del CSR Manager



Fonte: elaborazioni su indagine ALTIS-ISVI.

- ▶ Oltre la metà degli intervistati ritiene che la figura del CSR Manager sia destinata a crescere nelle imprese italiane (52,8%).
- ▶ La figura di CSR Manager che si ipotizza destinata a svilupparsi è quella part-time. Infatti solo il 5,6% ritiene che ci possa essere una diffusione di CSR Manager full-time, mentre il 47,2% ritiene che si svilupperanno CSR Manager part-time.
- ▶ La percezione del futuro della professione è influenzata dal grado di formalizzazione della stessa attività, infatti sono i CSR Manager formalizzati ad avere maggior fiducia sullo sviluppo della propria professione.



## Appendice. Le aziende esaminate

AZIENDA	QUOTAZIONE	NUMERO DI ADDETTI					MACRO SETTORE				
		<10	10-49	50-250	251-999	>999	Finanziario	Pubblica Amministrazione	Servizi	Manifatturiero	
1	"Domus Nova" Ospedale privato			•					•		
2	ACEA	•				•			•		
3	Aeroporto Catullo di Verona Villafranca				•				•		
4	ATAF					•			•		
5	ATM – Azienda trasporti milanese					•			•		
6	Autogrill	•				•			•		
7	Autostrade per l'Italia	•				•			•		
8	Banca Carige	•				•	•				
9	Banca di credito cooperativo di Vignole			•			•				
10	Banca di Credito Cooperativo Euganea di Ospedaletto Euganeo		•				•				
11	Banca Etruria	•				•	•				
12	Banca Monte Dei Paschi di Siena	•				•				•	
13	Banca Popolare Etica			•			•				
14	Banca Popolare Puglia & Basilicata					•	•				
15	Banca Popolare Pugliese				•		•				
16	Banca Profilo	•		•			•				
17	Banca Suava		•				•				
18	Banche Popolari Unite	•				•	•				
19	BCC Agrobresciano			•			•				
20	BCC della valle del Trigno		•				•				
21	BCC di Barlassina			•			•				
22	BCC di Sesto San Giovanni			•			•				
23	BCC Pompiano Franciacorta			•			•				
24	Bormioli Luigi				•				•		
25	Boxmarche	•		•						•	
26	Buzzi Unicum	•				•				•	
27	Camera di Commercio di Milano				•				•		
28	Camst					•			•		
29	Cantina La Vis e Valle di Cembro			•						•	
30	Cartiere del Garda				•					•	
31	Cassa Rurale BCC Treviglio Gera d'Adda				•		•				
32	Cassa rurale ed artigiana di Cantù				•		•				
33	Cassa rurale ed artigiana di Castellana Grotte			•			•				
34	Castorama Italia					•			•		
35	Cir food					•			•		
36	Compagnia pisana trasporti				•				•		
37	Computer Associates	•			•				•		
38	Comune di Copparo			•			•				
39	Comune di Cremona		•				•				
40	Consorzio Cooperativo Italiano per lo Sviluppo		•				•				
41	Coop Adriatica					•			•		
42	Coop consumatori Nordest					•			•		

AZIENDA	QUOTAZIONE	NUMERO DI ADDETTI					MACRO SETTORE			
		<10	10-49	50-250	251-999	>999	Finanziario	Pubblica Amministrazione	Servizi	Manifatturiero
43	Coop Lombardia					•				•
44	Coop Umbria Casa		•							•
45	Cooperativa muratori & cementisti – CMC Ravenna					•				•
46	Cooperativa Viridalia		•							•
47	Coopsette				•					•
48	Credicoop Lombardo			•			•			
49	Credito Cooperativo Ravennate e Imolese				•		•			
50	Enel	•							•	
51	Eni	•								•
52	ERG	•								•
53	FAAM			•						•
54	Federazione delle BCC del Friuli Venezia Giulia					•	•			
55	Fondazione Cassa di Risparmio Torino		•				•			
56	Fondazione Umana Mente		•				•			
57	Formula Servizi					•			•	
58	G. Scapigliati snc di Giorgio Scapigliati & C.	•	•							•
59	Granarolo					•				•
60	Gruppo AEM	•							•	
61	Gruppo Banca Popolare Italiana	•					•			
62	Gruppo Bancario Credito Valtellinese	•					•			
63	Gruppo Loccioni			•						•
64	Gruppo Poli					•			•	
65	Gruppo San Paolo Imi	•					•			
66	Hera	•							•	
67	ITER – Cooperativa Ravennate Interventi sul territorio				•					•
68	Legacoop della Provincia di Rimini		•						•	
69	Monnalisa		•							•
70	MPS Banca per l'impresa				•		•			
71	Nordiconad Soc. Coop.					•			•	
72	Norman 95			•					•	
73	Quadrante Servizi			•					•	
74	Ras	•					•			
75	Sabaf	•			•					•
76	Saipem	•								•
77	Servizio Sistemazione Montana della provincia di Trento				•			•		
78	Sintesis						•			
79	Sogin				•				•	
80	Solvay Chimica Italia				•					•
81	STI			•					•	
82	Sviluppumbria		•					•		
83	TIM Italia					•			•	
84	Tra.In				•				•	
85	Unicredit	•					•			
86	Unieco				•					•
87	Unipol Assicurazioni	•					•			
88	Vodafone-Omnitel	•							•	
89	Wash Agency		•						•	
90	Zucchi	•								•