



LA PROFESSIONE DELLA CSR IN ITALIA

Ottobre 2012

EMBARGO ORE 15 – 22 ottobre

Si ringrazia



Si ringrazia



© 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 | 15 |
| Il profilo personale..... | 15 |
| L'esperienza lavorativa | 16 |
| Le attività svolte..... | 17 |
| La remunerazione | 19 |
| I collaboratori della CSR | 20 |
| Il profilo personale | 20 |
| L'esperienza lavorativa | 21 |
| Le attività svolte..... | 22 |
| La remunerazione | 24 |
| I consulenti della CSR | 25 |
| Il profilo personale..... | 25 |
| L'esperienza lavorativa | 26 |
| Le attività svolte..... | 27 |
| La remunerazione | 29 |
| APPENDICE | 30 |
| Il profilo, il ruolo e le responsabilità dei professionisti della CSR | 31 |
| La retribuzione annuale lorda dei manager della CSR..... | 36 |
| La retribuzione annuale lorda dei collaboratori della CSR | 41 |
| La retribuzione annuale lorda dei consulenti della CSR | 46 |

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 deciso di condurre una ricerca sull'avanzamento di carriera dei professionisti della CSR. A 7 anni dalla ricerca che, identificando per prima la nascita di una nuova figura professionale ha portato alla nascita dello stesso Network, si vuole comprendere il grado di affermazione dei professionisti della CSR in Italia. Altre ricerche hanno condotto analoghe indagini 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 nel percorso di diffusione 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 a intraprendere lavori legati alla sostenibilità. Per tale motivo la ricerca qui presentata 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 osservare come il numero delle persone che in azienda si dedicano alla CSR sia significativamente cresciuto negli ultimi 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 quindi affermata tra le aziende italiane, assumendo nella maggioranza dei casi la forma di unità organizzative che rispondendo e dialogando direttamente con il vertice aziendale.

La ricerca ha permesso di raccogliere informazioni dettagliate 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

IL NUMERO DI PROFESSIONISTI IN ITALIA

▶ 327 professionisti identificati (nel 2005 erano 90).

▶ 116 professionisti intervistati

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 come 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 ha *lavorato nelle funzioni di comunicazione* (36,1%) e di *marketing* (19,4%), per essere poi impegnata attorno ai 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 emerge una significativa quota che ha iniziato la propria attività lavorativa attorno alla CSR (15,6%), mentre si conferma la concentrazione delle precedenti esperienze lavorative nelle 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 come 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).

Per un secondo ordine di attività i CSR manager si occupano di supportare altre funzioni aziendali nel realizzare pratiche che, in ultima istanza, sono di loro diretta competenza. I CSR manager *supportano quindi le altre funzioni* nella realizzazione di pratiche di CSR verso gruppi di stakeholder che hanno un'esistente diretta relazione con altre funzioni aziendali: *i fornitori, i lavoratori e i 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

La scelta di occuparsi degli aspetti sociali e ambientali all'interno di un'azienda non rappresenta un ripiego rispetto alle carriere nelle più tradizionali funzioni aziendali, come evidenziato dalle retribuzioni annuali lorde e variabili dei professionisti della CSR che paiono in linea con quelle di altre funzioni.

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 una quota di questa connessa al conseguimento di obiettivi aziendali e una quota 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 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 propria prima occupazione, sia alle persone che hanno già un'esperienza lavorativa alle spalle. La CSR può essere considerata da entrambi come un possibile percorso di carriera 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

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.

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

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

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.

LE SEZIONI DEL QUESTIONARIO



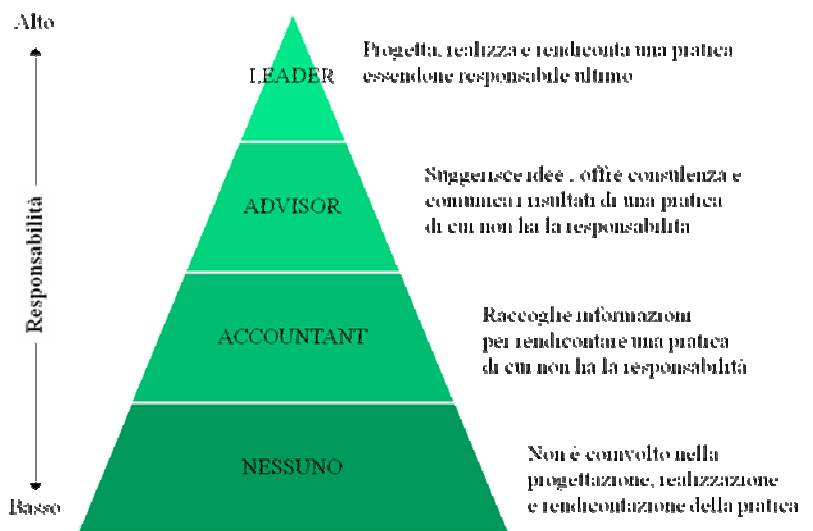
La raccolta dati

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. 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.

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.

IL RUOLO DEI PROFESSIONISTI DELLA CSR



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

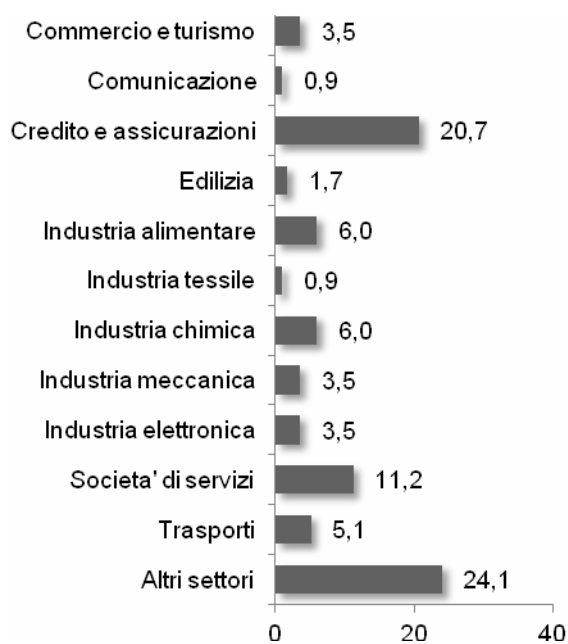
51,7%

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.

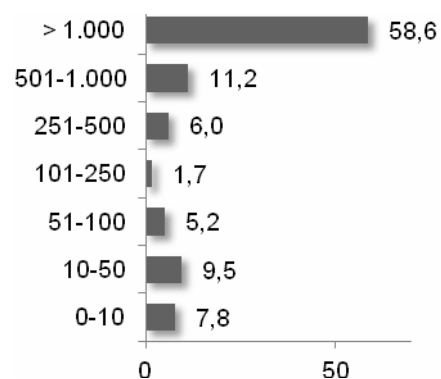
I professionisti della CSR si concentrano nelle aziende del settore del credito e assicurativo e nelle società di servizi.

Fig. 1 – Le aziende per settore



Numero rispondenti: 116; valori in percentuale.

Fig. 2. Le aziende per dimensione

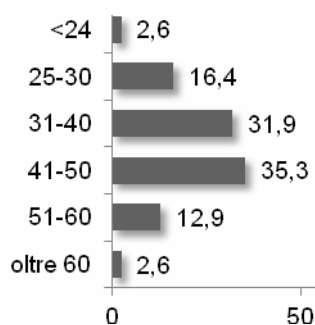


Numero rispondenti: 116; valori in percentuale.

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.

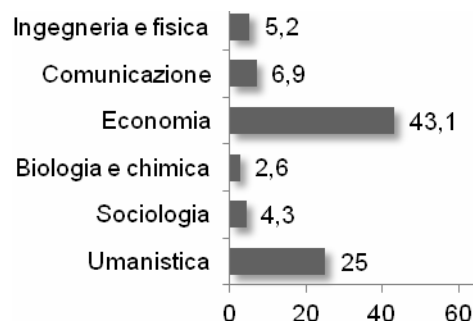
Il professionista della CSR è una persona tra i 31 e i 40 anni, con una laurea o un master e una formazione prevalente in ambito economico, seguito da persone con una formazione di tipo umanistico.

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 2 | 3 5 | 6 9 | 10 15 | 16 20 | > 21 | | |
| Complessiva | 1 2 | 5,2 | | | | | 5,2 | |
| | 3 5 | 7,8 | 4,3 | | | | 12,1 | |
| | 6 9 | 3,4 | 5,2 | 6,0 | | | 14,7 | |
| | 10 15 | 0,9 | 8,6 | 9,5 | 4,3 | | 23,3 | |
| | 16 20 | 2,6 | 6,0 | 4,3 | 1,7 | 1,7 | 16,4 | |
| | > 21 | 9,5 | 10,3 | 4,3 | 3,4 | - | 0,9 | 28,4 |
| | 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.

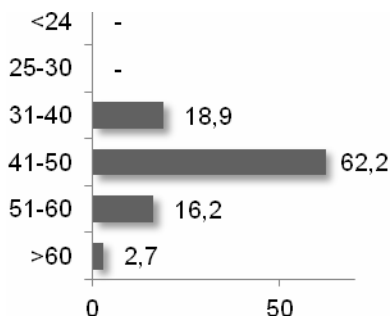


I MANAGER DELLA CSR

Il profilo personale

Donne
56,8%

Fig. 8. I CSR Manager: età



Numero rispondenti: 37; valori in percentuale.

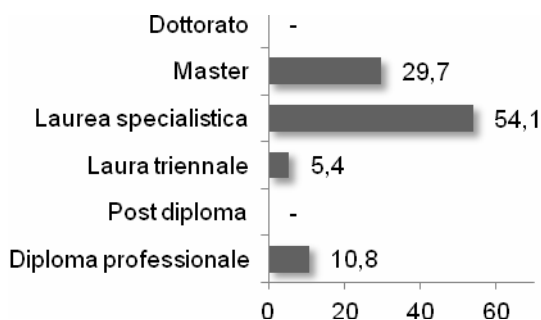
Il CSR manager è la figura responsabile della gestione delle politiche di sostenibilità in un'azienda. Egli è responsabile di attivare le opportune collaborazioni con altre funzioni per favorire l'integrazione delle istanze sociali o ambientali nelle attività svolte dall'impresa.

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).

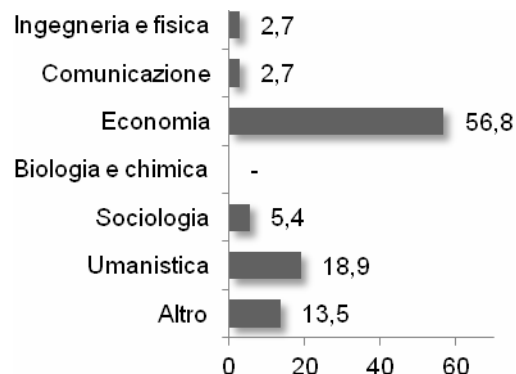
La formazione dei CSR manager si concentra nei percorsi di carattere economico. Con minor intensità si sono osservati manager con un percorso di formazione umanistico, mentre di poco rilievo sono gli altri percorsi tematici.

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 | |
| Complessiva | 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.

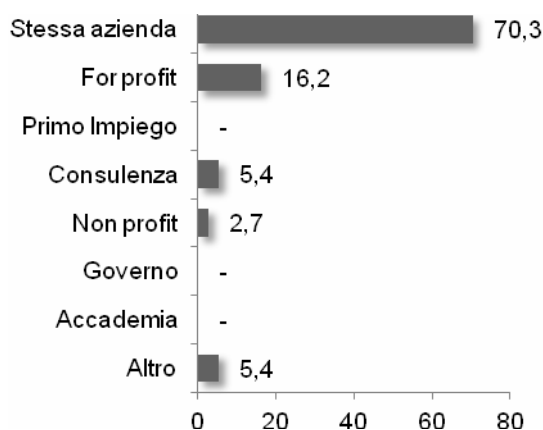
I CSR manager, come emerso nelle ricerche precedenti, sono in prevalenza manager che lavoravano precedentemente in azienda occupando una differente posizione.

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.

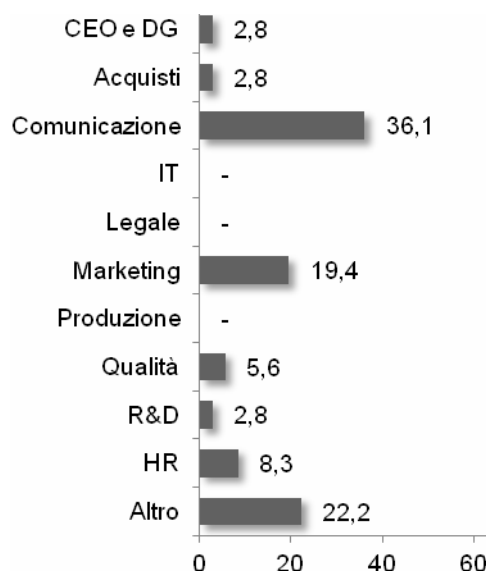
Sebbene emerga una significativa polverizzazione tra le differenti funzioni di provenienza, la comunicazione e il marketing emergono come prevalenti, con una significativa quota proveniente dalla gestione delle risorse umane

Fig. 11. I CSR Manager: azienda di provenienza



Numero rispondenti: 37; valori in percentuale.

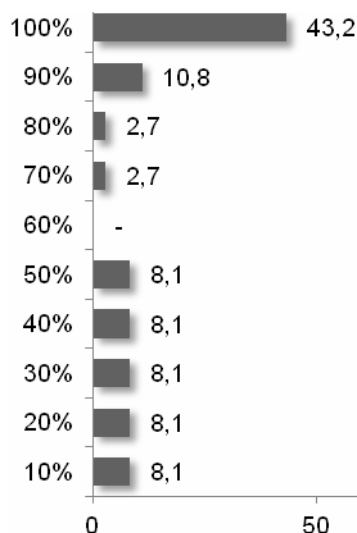
Fig. 12. I CSR Manager: funzione di provenienza



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

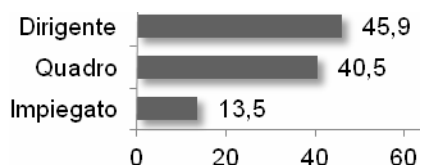
Tab. 3. CSR manager: attività svolte

| 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.

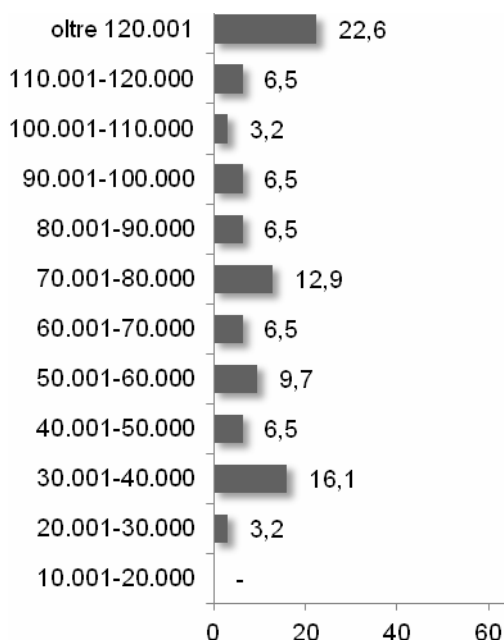
La retribuzione annuale lorda di un CSR manager è pari a 79.100 euro, ai quali vanno aggiunti importi di retribuzione variabile che mediamente si aggirano attorno al 15% della RAL.

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.

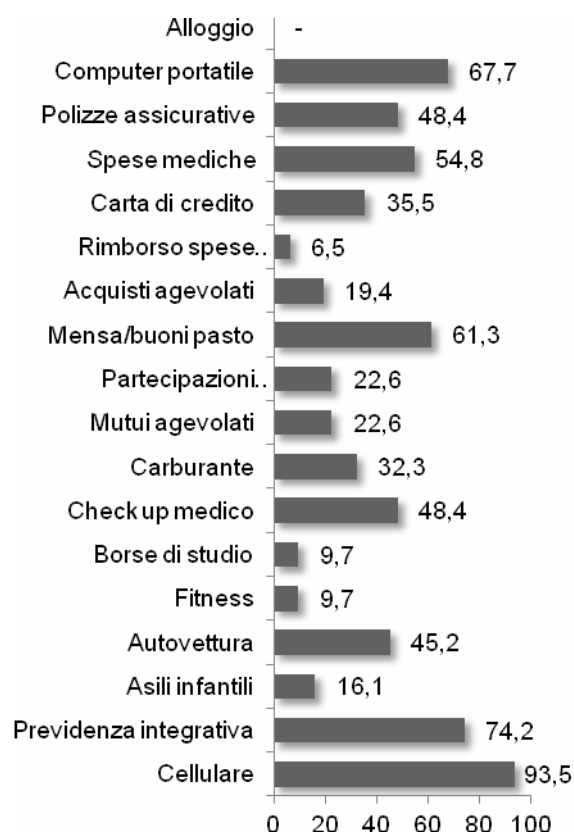
Anche per quanto riguarda i benefit emerge una situazione alquanto variabile, con un'ampia diffusione dei benefit di previdenza integrativa, la mensa e i buoni pasto; un computer portatile, le spese mediche e il checkup medico gratuito.

Fig. 15. CSR manager: distribuzione della RAL



Numero rispondenti: 37; valori in percentuale.

Fig. 16. CSR manager: benefit



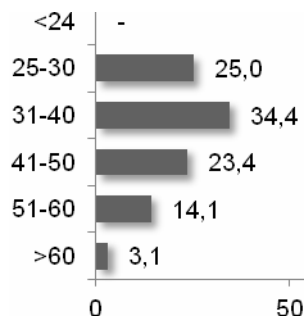
Numero rispondenti: 37; valori in percentuale.

I COLLABORATORI DELLA CSR

Il profilo personale

Donne
62,5%

Fig. 17. Collaboratori CSR: età



Numero rispondenti: 64; valori in percentuale.

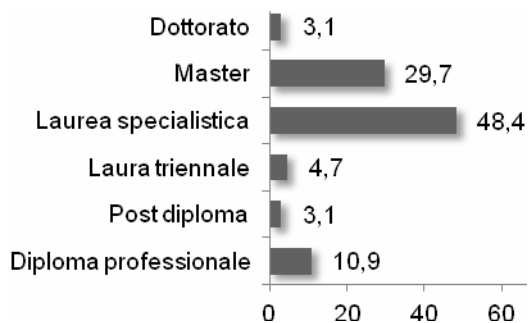
L'incidenza delle donne nei collaboratori dell'Unità di CSR è superiore a quella osservata rispetto ai CSR manager.

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.

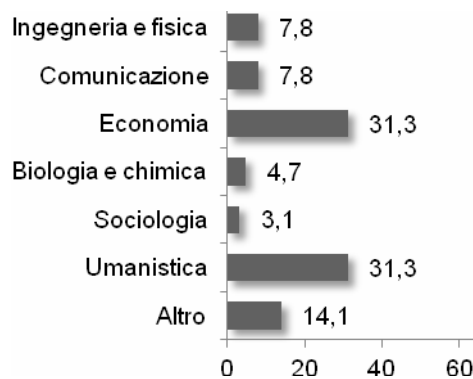
Rispetto all'area di formazione emerge una maggiore dispersione tra le categorie indagate. In questo caso la distribuzione tra persone che hanno seguito percorsi di carattere economico o umanistico sono tra loro equivalenti. La specializzazione all'interno delle unità di CSR porta i collaboratori ad 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 | |
| Complessiva | 1 2 | 7,3 | -- | -- | -- | -- | 7,3 |
| | 3 5 | 7,3 | 3,6 | -- | -- | -- | 10,9 |
| | 6 9 | 7,3 | 3,6 | 7,3 | -- | -- | 18,2 |
| | 10 15 | 1,8 | 12,7 | 7,3 | 1,8 | -- | 23,6 |
| | 16 20 | 1,8 | 3,6 | 1,8 | -- | -- | 7,3 |
| | > 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.

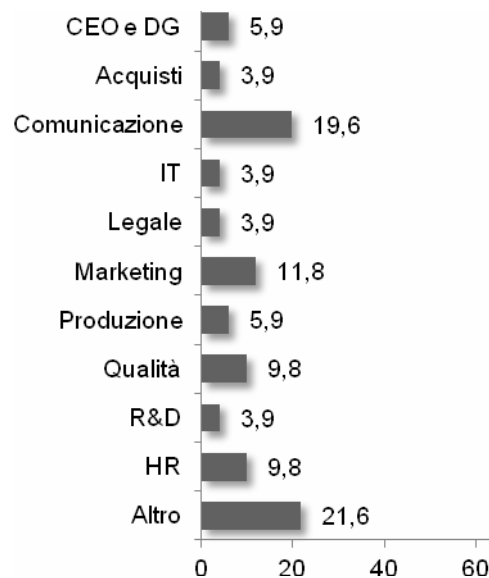
Così come per l'area di formazione anche la funzione di provenienza presenta una distribuzione dei collaboratori più accentuata tra le differenti funzioni, anche se le principali funzioni di provenienza rimangono comunque il marketing e la comunicazione.

Fig. 20. Collaboratori CSR: azienda di provenienza



Numero rispondenti: 64; valori in percentuale.

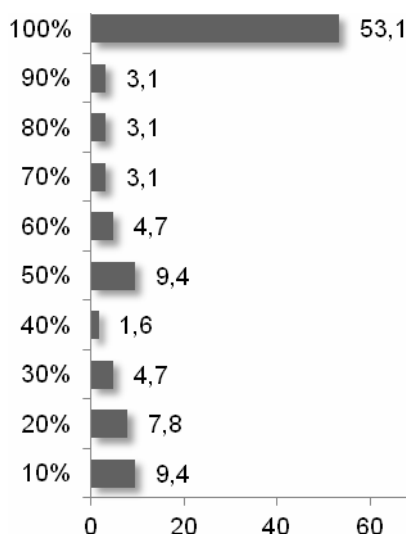
Fig. 21. Collaboratori CSR: funzione di provenienza



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.

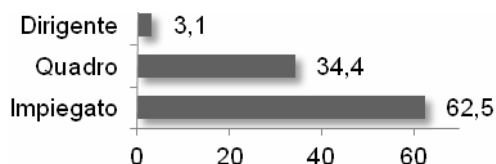
Tab. 5. Collaboratori CSR: attività svolte

| 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%

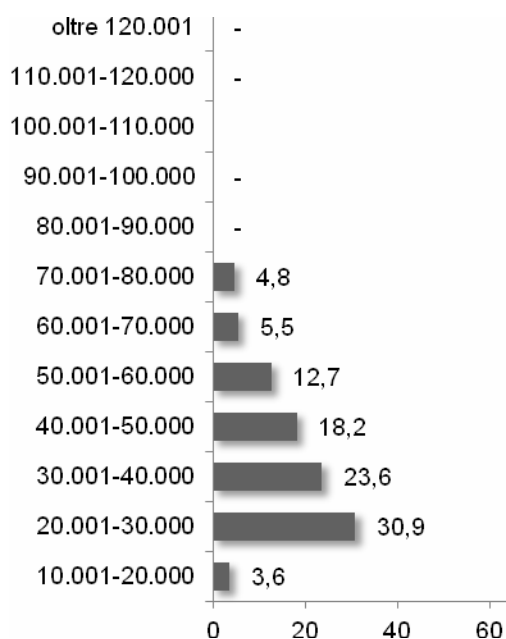
La remunerazione media dei collaboratori dell'Unità di CSR è pari a 38.300 euro, alla quale si aggiunge un ulteriore 7,5% di retribuzione variabile.

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.

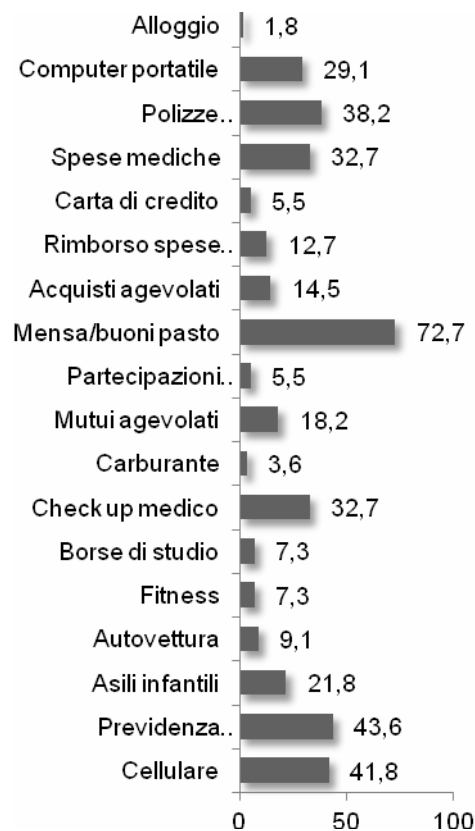
Anche la diffusione dei benefit tra i collaboratori dell'unità di CSR è piuttosto dispersa, come osservato a riguardo dei CSR manager. Tra i benefit più diffusi si osservano i buoni pasto e la mensa, il checkup medico, il cellulare e la previdenza integrativa.

Fig. 24. Collaboratori CSR: distribuzione della RAL



Numero rispondenti: 64; valori in percentuale.

Fig. 25. Collaboratori CSR: benefit



Numero rispondenti: 64; valori in percentuale.

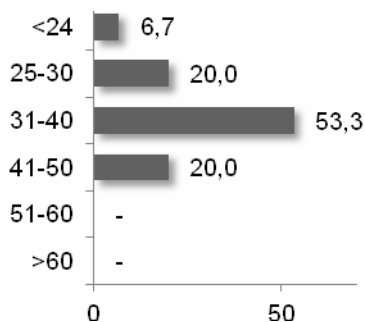
I CONSULENTI DELLA CSR

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.

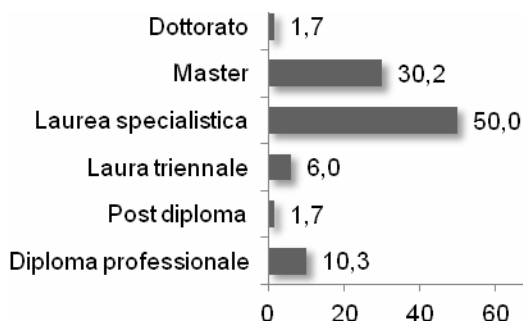
La presente ricerca è l'unica analisi esistente sulla professione della CSR che include anche i consulenti, i risultati hanno quindi una valenza per essere unici nel loro genere.

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.

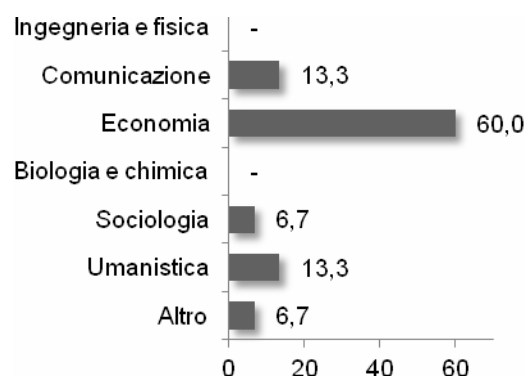
La prevalenza delle figure professionali con formazione economica è significativa, con oltre il 60 per cento degli intervistati che ha seguito studi economici prima di diventare consulente di CSR

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.

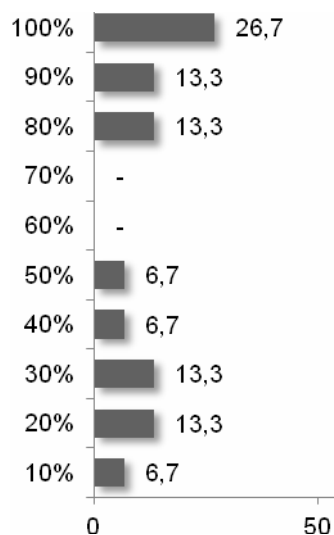
Fig. 30. Consulenti CSR: funzione di provenienza



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

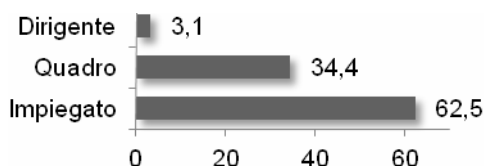
Tab. 7. Consulenti CSR: attività svolte

| 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 | 25,0 | 8,3 | 66,7 |
| Gestione delle relazioni industriali | 16,7 | 25,0 | 58,3 |
| 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.

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.

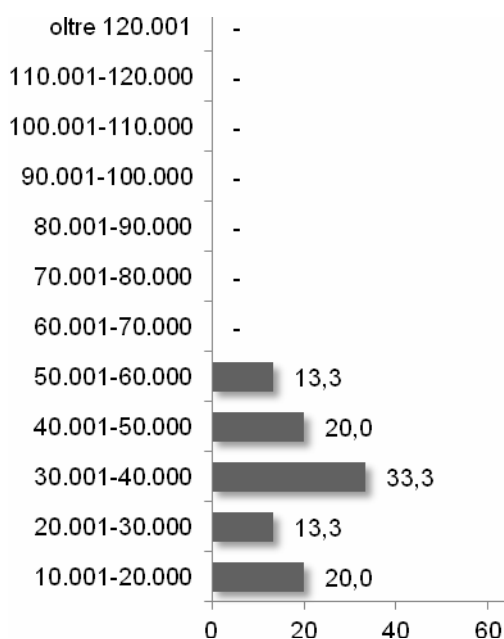
Remunerazione annuale lorda media

34.300 euro

Remunerazione variabile

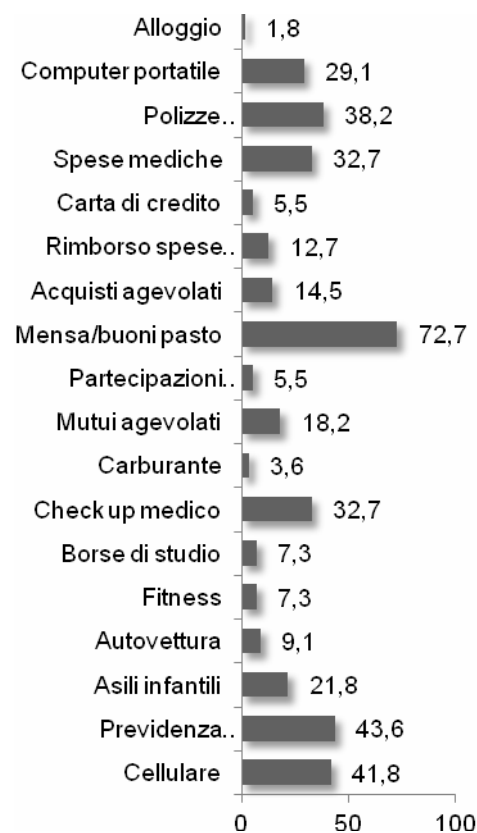
7,6%

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 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | 110 | oltre |
| | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | 110 | 120 | 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 |
| Governmento | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| 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 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | 110 | oltre |
| | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 | 110 | 120 | 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 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 |
| | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 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 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 |
| | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 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 |
| Governmento | -- | 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 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 |
| | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 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 | -- | -- | -- | -- |
| Governmento | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| 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 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| | 10 | 20 | 30 | 40 | 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 | 10 20 | 20 30 | 30 40 | 40 50 | 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 | 15 |
| Fig. 9. I CSR Manager: titolo di studio..... | 15 |
| Fig. 10. I CSR Manager: area di formazione | 15 |
| Fig. 11. I CSR Manager: azienda di provenienza | 16 |
| Fig. 12. I CSR Manager: funzione di provenienza..... | 16 |
| Fig. 13. I CSR Manager: tempo dedicato alla CSR | 17 |
| Fig. 14. CSR manager: livello gerarchico | 19 |
| Fig. 15. CSR manager: distribuzione della RAL | 19 |
| Fig. 16. CSR manager: benefit..... | 19 |
| Fig. 17. Collaboratori CSR: età..... | 20 |
| Fig. 18. Collaboratori CSR: titolo di studio | 20 |
| Fig. 19. Collaboratori CSR: area di formazione..... | 20 |
| Fig. 20. Collaboratori CSR: azienda di provenienza..... | 21 |
| Fig. 21. Collaboratori CSR: funzione di provenienza..... | 21 |
| Fig. 22. Collaboratori CSR: tempo dedicato alla CSR..... | 22 |
| Fig. 23. Collaboratori CSR: livello gerarchico | 24 |
| Fig. 24. Collaboratori CSR: distribuzione della RAL..... | 24 |
| Fig. 25. Collaboratori CSR: benefit | 24 |
| Fig. 26. Consulenti CSR: età..... | 25 |
| Fig. 27. Consulenti CSR: titolo di studio | 25 |
| Fig. 28. Consulenti CSR: area di formazione | 25 |
| Fig. 29. Consulenti CSR: azienda di provenienza..... | 26 |
| Fig. 30. Consulenti CSR: funzione di provenienza | 26 |
| Fig. 31. Consulenti CSR: tempo dedicato alla CSR..... | 27 |
| Fig. 32 – Consulenti CSR: livello gerarchico | 29 |
| Fig. 33 – Consulenti CSR: distribuzione della RAL..... | 29 |
| Fig. 34 – Consulenti CSR: benefit | 29 |



INDICE DELLE TABELLE

| | |
|--|----|
| Tab. 1. Professionisti CSR: esperienza lavorativa (anni)..... | 13 |
| Tab. 2. CSR manager: esperienza lavorativa (anni)..... | 16 |
| Tab. 3. CSR manager: attività svolte | 18 |
| Tab. 4. Collaboratori CSR: esperienza lavorativa (anni) | 21 |
| Tab. 5. Collaboratori CSR: attività svolte | 23 |
| Tab. 6. Consulenti CSR: esperienza lavorativa (anni) | 26 |
| Tab. 7. Consulenti CSR: attività svolte | 28 |
| Tab. 8. Professionisti CSR: azienda di occupazione..... | 31 |
| Tab. 9. Professionisti CSR: profilo personale | 32 |
| Tab. 10. Professionisti CSR: esperienza lavorativa | 33 |
| Tab. 11. Professionisti CSR: posizione occupata..... | 34 |
| Tab. 12. Professionisti CSR: remunerazione | 35 |
| Tab. 13. CSR manager: azienda di occupazione e RAL | 36 |
| Tab. 14. CSR manager: profilo personale e RAL | 37 |
| Tab. 15. CSR manager: esperienza lavorativa e RAL..... | 38 |
| Tab. 16. CSR manager: posizione attuale e RAL | 39 |
| Tab. 17. CSR manager: responsabilità diretta e RAL | 40 |
| Tab. 18. Collaboratori CSR: azienda di occupazione e RAL..... | 41 |
| Tab. 19. Collaboratori CSR: profilo personale e RAL..... | 42 |
| Tab. 20. Collaboratori CSR: esperienza lavorativa e RAL | 43 |
| Tab. 21. Collaboratori CSR: posizione attuale e RAL | 44 |
| Tab. 22. Collaboratori CSR: responsabilità diretta e RAL..... | 45 |
| Tab. 23. Consulenti CSR: azienda di occupazione e RAL..... | 46 |
| Tab. 24. Consulenti CSR: profilo personale e RAL..... | 47 |
| Tab. 25. Consulenti CSR: esperienza lavorativa e RAL | 48 |
| Tab. 26. Consulenti CSR: posizione attuale e RAL..... | 49 |
| Tab. 27. Consulenti CSR: coordinatore di un team di consulenza e RAL | 50 |
| Tab. 28. Consulenti CSR: membro di un team di consulenza e RAL | 51 |