



CSR MANAGER: QUALI COMPETENZE? QUALE FUTURO?

a cura di
MARIO MOLteni, STEFANIA BERTOLINI E MATTEO PEDRINI

Milano, dicembre 2009

Si ringrazia



GENERALI



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

Edizione realizzata da:

EDUCatt

Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica

Largo Gemelli 1, 20123 Milano - Italy - tel. +3902.72342235 - fax 02.80.53.215

e-mail: editoriale.dsu@unicatt.it (produzione); librario.dsu@unicatt.it (distribuzione)

web: www.unicatt.it/librario

ISBN: 978-88-8311-719-0

Sommario

5 **Executive summary**

7 **La ricerca 2009**
di Mario Molteni, Stefania Bertolini e Matteo Pedrini

CASI AZIENDALI

19 **Acea – Vendor Rating**
di Ida Bianco e Davide de Caro

23 **Acea – Acea per l’Innovazione**
di Fabio Grossi Gondi e Irene Mercadante

25 **APS – Pavimenti sostenibili**
di Anna Laura Ravera

27 **Assicurazioni Generali – Carrozzeria Sicura**
di Marina Donati

29 **Assicurazioni Generali – Mobility management**
di Marina Donati

31 **Auchan – Sacchetti di plastica addio!**
di Anna Tuteur

33 **Autogrill – Il primo green store**
di Cristina Clapiz

35 **Autostrade per l’Italia – Il piano fotovoltaico**
di Andrea Ragni e Benedetta Massignani

37 **Autostrade per l’Italia – Area Amica**
di Andrea Ragni e Benedetta Massignani

39 **Autostrade per l’Italia – Progetto 10x10**
di Andrea Ragni e Benedetta Massignani

41 **Autostrade per l’Italia – Obiettivo sicurezza: una rete sotto controllo**
di Andrea Ragni e Benedetta Massignani

43 **Buzzi Unicem – Il programma di smaltimento rifiuti di Cimalux**
di Roberto Terrone

45 **Buzzi Unicem – Thorcem**
di Roberto Terrone

47 **Enel – Safety Week**
di Marina Migliorato

49 **Enel – La formazione per la conciliazione con le associazioni dei consumatori**
di Marina Migliorato

51 **Europ Assistance – Nascita del comitato Eurambiente e Salute**
di Daniela Stefani

53 **Europ Assistance – La mobilità sostenibile**
di Daniela Stefani

55 **Hera – Conciliazione paritetica**
di Filippo Maria Bocchi

57 **Hera – Gare a offerta economicamente vantaggiosa**
di Filippo Maria Bocchi

- 59 **Holcim Italia – Impegno per la tutela dell’ambiente e per il cambiamento climatico**
di Manuela Macchi
- 61 **Holcim Italia – Impianto di calcestruzzo alimentato a fotovoltaico**
di Manuela Macchi
- 63 **Holcim Italia – La realizzazione di uno scalo ferroviario presso un’unità produttiva**
di Manuela Macchi
- 65 **Mazzali – 100% Acqua**
di Mauro Zanandrea
- 67 **Obiettivo Lavoro – Allunghiamo i nostri KM**
di Marco Maggi
- 69 **Obiettivo Lavoro – Principi e valori del consumo responsabile**
di Marco Maggi
- 71 **Palm – Carbon Footprint di filiera**
di Primo Barzoni
- 73 **Palm – Studio LCA sul pallet a km 0**
di Primo Barzoni
- 75 **Roche Diagnostics – Nuova gestione logistica-imballe**
di Daniele Crivelli
- 77 **Roche Diagnostics – Nuova gestione logistica-trasporti**
di Fabio Astori
- 79 **Roche Diagnostics – Riduzione del consumo energetico**
di Fabrizio Pozzi
- 81 **SMA – Supermercato ecocompatibile**
di Carlo Delmenico
- 83 **Sogin – I punti informativi comunali e lo sviluppo del processo di stakeholder engagement**
di Pierfrancesco Baldassarri
- 85 **Sotral – La comunicazione al servizio della persona, dell’azienda e della logistica**
di Andrea Ivaldi e Giorgio Giachino
- 89 **Technip – Il coinvolgimento della catena di fornitura**
di Pasquale Di Rubbo
- 91 **Terna – Innovazione tecnologica per ridurre le emissioni di gas serra**
di Fulvio Rossi
- 93 **Terna – Pianificazione concertata dello sviluppo della rete elettrica**
di Fulvio Rossi
- 95 **Vodafone Omnitel N.V. – My future**
di Caterina Torcia

Executive summary

La ricerca 2009 del CSR Manager Network Italia prosegue la tematica affrontata nello studio precedente: il ruolo del CSR Manager. In particolare quest'anno l'attenzione si è focalizzata sul ruolo e le competenze che il CSR Manager ha attivato in relazione a specifici progetti realizzati dalle rispettive aziende nelle cosiddette aree "hard" (logistica, operations e supply chain) e sulla relazione tra queste competenze e le performance di progetto. La ricerca è stata realizzata con il supporto di ALTIS e ISVI.

Quali strumenti hanno permesso di esaminare il tema?

In primis, due questionari, il primo diretto ai CSR Manager, il secondo per gli altri soggetti che hanno a vario titolo preso parte all'iniziativa studiata: responsabili di funzione, collaboratori di questi ultimi, collaboratori del CSR Manager.

I due questionari erano tra loro complementari e avevano l'obiettivo di raccogliere informazioni in merito al ruolo svolto dai responsabili della CSR nelle iniziative attuate nelle aree sopra precisate, alle competenze sviluppate e ai risultati conseguiti con il progetto.

Il questionario "Altri" intendeva porsi come una valutazione esterna utile a definire le competenze della professione dei CSR Manager. Nelle intenzioni il questionario doveva essere compilato da 3 persone che avevano collaborato con i CSR Manager alla realizzazione del progetto oggetto dell'iniziativa e, in particolare, da: il responsabile della funzione aziendale che maggiormente aveva collaborato con il CSR Manager, un collaboratore della medesima funzione e un diretto collaboratore del CSR Manager coinvolto nel progetto. Non sempre però è stato possibile raggiungere il risultato atteso.

Il questionario per i CSR Manager è stato predisposto basandosi su un articolo di Cavendish e Martin (1982) sul ruolo dei manager nelle differenti fasi del ciclo di vita del progetto. Il questionario "Altri" ha invece tratto ispirazione da due articoli: uno sull'intelligenza sociale di Goleman e Boyatzis (2008) e l'altro sulle competenze manageriali di Hawkins e Dulewicz (2007). Oltre ai questionari, ci si è avvalsi dell'analisi di casi elaborati internamente alle aziende che si sono offerte di collaborare allo studio.

Sono state contattate tutte le 48 imprese iscritte al CSR Manager Network Italia (48 imprese sul totale di 80 enti iscritti). Hanno aderito in 21. Queste imprese, cui va il sincero ringraziamento per il prezioso supporto, hanno collaborato con i ricercatori ALTIS e ISVI da giugno ad ottobre 2009 producendo:

- 37 casi;
- 31 questionari "CSR Manager";
- 48 questionari compilati dagli altri soggetti (25% Manager di un'altra funzione, 37,5% membri di un'altra funzione, 37,5% collaboratori del CSR Manager).

Quali i principali risultati emersi?

In relazione al **ruolo**, la ricerca ha messo in luce innanzitutto la funzione di "ideatore" svolta dal CSR Manager insieme al responsabile della funzione "tecnica" che di volta in volta presiede dal punto di vista operativo il progetto (tipicamente: operations, logistica, acquisti).

La fonte dell'ispirazione è costituita principalmente da momenti interni all'azienda: riunioni/meeting (64,5%), scambi di opinioni con collaboratori (32,3%) o consulenti (6,5%). Un significativo apporto proviene anche dalle varie forme di stakeholder engagement o di esame delle best practices internazionali.

Quanto al tempo speso dal CSR Manager per seguire l'iniziativa oggetto del questionario, si è evidenziato che l'apporto è fornito soprattutto nelle fasi iniziali (valutazione di partenza circa la rilevanza del progetto, creazione del consenso al vertice) e in quelle conclusive (misurazione dello stato di avanzamento dei lavori, misurazione/analisi dei risultati, comunicazione dei risultati, definizione dell'evoluzione del progetto).

Ai CSR Manager e agli altri soggetti coinvolti nell'iniziativa è poi stato chiesto di valutare il progetto in relazione a numerose variabili: è emersa una generalizzata maggiore criticità dell'atteggiamento dei primi che hanno dato giudizi più severi con la sola eccezione di 4 voci (su 16 complessive): rispetto del budget, stima corretta dei costi, conseguimento di benefici monetari attesi, conseguimento dei benefici per i clienti.

L'esame delle **competenze** si è soffermato sulle doti di:

- intelligenza sociale, intesa come il possesso di potenzialità emotive e di mobilitazione delle persone;
- competenze manageriali, intese come l'insieme delle capacità di gestione delle risorse e di conseguimento degli obiettivi.

In merito all'intelligenza sociale i CSR Manager hanno dimostrato consapevolezza dell'impresa in cui operano, una buona capacità di ottenere supporto e coinvolgere le persone attorno ai progetti.

Da un punto di vista delle competenze manageriali ai CSR Manager sono riconosciute in prevalenza doti di

comunicazione, sia nei confronti di membri interni all'organizzazione sia verso stakeholder esterni. Ad essi viene inoltre attribuita la perseveranza nel conseguimento degli obiettivi di progetto, dimostrando un forte orientamento alla creazione del consenso necessario al conseguimento degli stessi.

L'analisi della **relazione tra competenze e performance di progetto** si è sviluppata lungo tre differenti fasi:

- inizialmente si è proceduto alla costruzione di due indici sintetici delle competenze manageriali e dell'intelligenza sociale mediante una confirmatory factor analysis;
- successivamente si sono identificati i clusters dei CSR Manager in relazione a tali indici (utilizzando la hierarchical analysis per definire il numero ottimale di cluster e la metodologia K-means per identificare l'appartenenza ai clusters);
- in conclusione sono stati condotti test non parametrici per verificare la differenza esistente tra le medie dei giudizi sulle performance ottenuti dai

progetti in cui erano coinvolti i differenti gruppi di manager.

Grazie a tali strumenti statistici, è emerso che:

- le competenze manageriali e l'intelligenza sociale sono tra loro legati da una relazione positiva. Ciò ha reso possibile identificare tre cluster (CSR Manager con competenze sotto la media, quelli con competenze nella media e quelli con competenze superiori alla media);
- i manager che hanno competenze superiori rispetto alla media operano in progetti che hanno conseguito una valutazione maggiore.

Il CSR Manager è dunque un manager fortemente orientato alle relazioni, il cui ruolo è centrale per il successo delle iniziative connesse alla CSR. Egli in prevalenza non svolge ruoli operativi, ma possiede competenze in grado di supportarlo nel suo ruolo di "collante" delle varie funzioni/figure aziendali per condurre ad unità le diverse forze dispiegate dall'azienda nella gestione dei progetti di CSR.

CASI AZIENDALI

AUTORI VARI

APS

Pavimenti sostenibili

di ANNA LAURA RAVERA

L'iniziativa

APS nasce nel 1991 con l'ambizione di sviluppare anche sul mercato italiano soluzioni alternative alle pavimentazioni tradizionali, in grado di interpretare le nuove realtà di un mercato in costante evoluzione reso sempre più esigente dall'introduzione di normative italiane ed europee sempre più rigide. La sfida è stata quella di perseguire l'obiettivo coniugando esigenze di tipo economico, sociale e ambientale, in quanto la realizzazione di nuove pavimentazioni, sia in impianti industriali che civili, crea modifiche permanenti all'ambiente che vanno a toccare importanti aspetti quali la sicurezza degli operatori in fase di produzione, degli utilizzatori nell'esercizio del loro lavoro quotidiano e non ultimo la sicurezza delle generazioni future per la qualità dei prodotti immessi nell'ambiente e la produzione di rifiuti lungo tutto il ciclo di vita della nuova struttura, compreso lo smaltimento della stessa in fase di smantellamento o cambio di destinazione. Per raggiungere i nostri obiettivi è stato necessario svolgere un lento e costante lavoro di ricerca internazionale e contemporaneamente anche di formazione e informazione sui collaboratori e nostri clienti, per farci riconoscere come partner affidabili e sicuri, coinvolgendoli nella scelta delle proposte e delle attività. Con l'iniziativa "APS pavimenti sostenibili" la nostra azienda si propone pertanto di favorire lo sviluppo di una progettazione e costruzione più attuale da un punto di vista sociale, ambientale ed economico, all'interno degli ambienti lavorativi ed abitativi nei quali si svolge la maggior parte della vita degli individui. Il nostro obiettivo è quindi impegnarci affinché la nostra attività generi business e benessere per le persone attivamente impegnate nella nostra realtà, attraverso la selezione e diffusione di prodotti e sistemi da impiegare in edilizia che rispondano ai più recenti criteri di sostenibilità.

Per fare questo abbiamo da tempo individuato fra i nostri fornitori quelli più aderenti ai nostri principi e stretto partnership importanti con alcune società produttrici come Flowcrete plc, leader mondiale nella produzione di prodotti e sistemi a base resinosa, con sede a Sandbach (UK) e un sito produttivo a Perstorp in Svezia, che importiamo, in esclusiva sul mercato italiano, ormai da dieci anni e TLM Groupe con sede a Prhemilat in Francia, leader nella realizzazione di pavimentazioni riciclabili al 100% che ha recentemente immesso sul mercato anche una linea destinata ad impieghi industriali, realizzata con oltre il 60% di prodotto riciclato.

I risultati aziendali

Dal 2008, APS ha assegnato una quota rilevante di punteggio nella valutazione dei propri fornitori sulla base dell'esistenza di una politica di sostenibilità e impegno socio-ambientale, qualità e tipologia delle materie prime, attenzione verso l'ambiente legata al sito produttivo, attenzione all'ambiente legata alla composizione dei prodotti e scelte nella politica degli imballaggi. Si è così raggiunto il 95% dei fornitori di materie prime con una politica ambientale in linea con la mission aziendale. Queste scelte senza dubbio hanno aiutato l'azienda, seppure in un momento di sofferenza del settore, a mantenere l'esistente quota di mercato a fronte di una sensibile riduzione, fino al 60%, registrata da alcuni diretti competitor.

Dall'agosto 2009 è partita una campagna mirata alla comunicazione dei vantaggi derivanti dalla scelta di pavimentazioni realizzate con materiali più sostenibili e operativamente riteniamo che ci si possa attendere un risultato positivo nel medio termine anche in funzione del crescente interesse riservato da progettisti e costruttori verso l'ottenimento di green rating per gli edifici. Secondo una ricerca Conpaviper (2008), le aziende in Italia che realizzano rivestimenti continui in materiali resinosi sono 187 di cui circa 50 si occupano di resine in esclusiva, di questo elenco fanno parte aziende strutturate e artigiani che spesso lavorano conto terzi. A fronte di un'attività di benchmarking svolta fra i principali competitor, possiamo oggi affermare che non sono emerse realtà, specializzate in rivestimenti continui, in grado di offrire garanzie di una adeguata gamma di sistemi con prestazioni e caratteristiche di sostenibilità dichiarate. Non sono stati trovati competitor (fra gli applicatori) con una politica dichiarata sul sito internet relativa ad attività di CSR. Solo un 3% circa dei competitor visitati fa in qualche modo, all'interno della propria comunicazione, riferimenti espliciti inerenti ad attenzione verso tematiche socio-ambientali. Anche a fronte di questo fatto e in considerazione del crescente aumento dell'attenzione verso le tematiche socio-ambientali, riteniamo concreta, al di là dei risultati pubblicabili ad oggi, l'attesa di un vantaggio anche sul piano della competitività.

Il progetto descritto ha ottenuto anche l'obiettivo di un miglioramento del clima aziendale e del senso di appartenenza del personale coinvolto.

Anche la crescita della reputazione aziendale può essere considerata un risultato misurato in quanto nel corso dell'ultimo anno ben tre clienti di primaria importanza (Cesare Fiorucci Spa, Castello Banfi Spa e 3A Alimentaristi Centro distribuzione SMA) hanno accet-

tato di portare la loro testimonianza su redazionali nei quali si è parlato delle caratteristiche delle pavimentazioni APS.

Inoltre il titolare di APS Antonino Caneva, è stato premiato dalla CCIAA della provincia di Alessandria come imprenditore di successo per il settore artigianato 2008 nell'ambito della Giornata nazionale dell'economia dello scorso maggio; tra le motivazioni la ricerca, l'innovazione ma anche l'impegno nell'ambito della responsabilità d'impresa.

I risultati socio-ambientali

Le caratteristiche stesse delle pavimentazioni commercializzate da APS hanno come obiettivo principale il miglioramento oggettivo della sicurezza nelle aziende ove vengono realizzate. Il 100% delle aziende ove viene installato un rivestimento continuo APS raggiunge gli obiettivi relativi al proprio standard di categoria in merito alla sicurezza e all'igiene sui luoghi di lavoro.

L'industria alimentare, da sempre principale mercato di riferimento delle attività di APS, ha accolto con particolare interesse la pavimentazione antibatterica su base naturale. La soluzione Flowfresh® infatti, supera le barriere della protezione antibatterica su base chimica a favore di un prodotto di ultima generazione che impiega le proprietà naturali degli ioni d'argento. Flowfresh® è stato progettato e realizzato in esclusiva mondiale da Flowcrete in partnership con la Polygiene®, azienda Svedese leader nei sistemi antibatterici.

Anche nelle situazioni non direttamente legate a leggi specifiche come l'HACCP, esistono vantaggi precisi

come il basso impatto ambientale lungo tutto il ciclo di vita del prodotto. A titolo di esempio possiamo considerare che il materiale consumato e trasportato per ottenere una superficie di elevate prestazioni e di lunga durata è di soli 8Kg/mq contro un tradizionale pavimento in piastrelle, similare per parità di prestazioni, che si aggira attorno ai 16-20 Kg/mq. Al momento dello smaltimento lo stesso quantitativo di materiale residuo dovrà essere rimosso e smaltito.

L'ottimizzazione della luce naturale grazie all'effetto riflettente delle superfici è oggettivo e dichiarato, come pure il risparmio di detersivi rispetto ad una pavimentazione tradizionale.

I sistemi di attribuzione di obiettivi/incentivi

L'attribuzione di obiettivi e incentivi, ha riguardato fino ad oggi solo il personale destinato alla promozione. È allo studio un nuovo sistema incentivante strutturato sulla base di due componenti, una aziendale e una personale, che porterà ad estendere obiettivi personali e incentivi legati ai risultati aziendali, al 100% delle persone presenti in azienda. La componente aziendale tenderà a premiare il raggiungimento di obiettivi espressi in termini di volumi di attività e raggiungimento degli obiettivi secondo il Sistema ISO 9001:2008. La componente individuale tenderà a premiare il raggiungimento di obiettivi personali di efficacia e di efficienza e miglioramento dell'area di competenza sulla soddisfazione Cliente/Fornitore.