

La funzione social internal auditing: il ruolo del CSR manager

Nicola Rappazzo

Sommario: 1. L'internal auditing e una sua più recente evoluzione - 2. La funzione social internal auditing e il ruolo del CSR manager - 3. Metodologia d'indagine adottata e struttura del questionario - 4. I risultati dell'indagine - 5. Considerazioni conclusive - Bibliografia - Editoria elettronica

Abstract

Over the last few years internal auditing has considerably widened its scope from the historical auditing function to include even social internal auditing, that is the verification of a company's adoption of a socially responsible attitude. This function has led to the emergence of a managerial figure, the CSR manager, who also performs the role of social internal auditor.

Aim of this article is to identify how CSR managers as social internal auditors contribute to the development and consolidation of a socially responsible business culture. To this end we decided to carry out an empirical survey by administering a questionnaire to CSR managers belonging to CSR Manager Network Italia. This research paper will be of interest not only to the scientific community, but also to business leaders and middle management, particularly to those directly engaged in CSR projects.

1. L'*internal auditing* e una sua più recente evoluzione

La funzione *internal auditing* appare in costante evoluzione sia sotto l'aspetto degli obiettivi perseguiti che del posizionamento che ricopre all'interno dell'azienda (Cortesi, 2009). Se svolta in modo efficace, tale funzione può contribuire sensibilmente a preservare le condizioni di continuità della gestione d'impresa e a porre le basi per il successo della stessa.

Nonostante i vantaggi riconosciuti, l'attività di revisione interna, fino a qualche tempo addietro, ha assunto un ruolo marginale. Piuttosto che una leva al servizio del governo, veniva percepita solo come un obbligo di legge da rispettare

(Anaclerio, 2007). Essa consisteva nello svolgimento *ex post* delle verifiche, trascurando in tal modo lo sviluppo di meccanismi di segnalazione in grado di monitorare i rischi aziendali. Negli ultimi anni, invece, tale attività ha trovato concreta attuazione anche a motivo della crescente attenzione che la prassi operativa e la dottrina hanno riservato in generale al sistema dei controlli interni.

L'*internal auditing* può essere considerata il frutto di un'evoluzione logica che ha interessato l'attività di *auditing* esterna. Essa nasce con l'obiettivo di assicurare il revisore esterno circa l'attendibilità delle procedure contabili adottate. Nel corso degli anni la sua area di specifico interesse si accresce notevolmente. Alla storica funzione di *auditing* di natura finanziaria (*financial*) si aggiunge l'*audit* di tipo procedurale e organizzativo (*operational*) e l'*audit* strategico-direzionale (*management*). Questa nuova veste emerge in modo chiaro dalla definizione fornita dall'AIIA (Associazione Italiana Internal Auditors), in perfetta sintonia con quanto disposto dall'IIA (*Institute of Internal Auditors*) statunitense.

Secondo l'AIIA l'*internal auditing* è "un'attività indipendente e obiettiva, di assurance e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance"¹.

Tale definizione, quindi, evidenzia anche la stretta correlazione tra l'attività di *internal auditing* e il sistema di controllo interno². Quest'ultimo, infatti, si configura come un insieme di regole e procedure che assistono il *management* nell'attività decisionale; regole e procedure che fungono sia da vincolo da rispettare che da riscontro sulle scelte adottate.

La funzione di *internal auditing* prevede lo svolgimento di un insieme di attività fra le quali, ad esempio:

- contribuisce e assiste la valutazione e l'implementazione del sistema di gestione e di controllo dei rischi;
- svolge attività di *risk assessment* e di valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dei controlli stessi;
- svolge attività di controllo e verifica fornendo i propri risultati al *management*;
- fornisce pareri oggettivi sull'adeguatezza dei controlli nella predisposizione del bilancio e dell'informativa finanziaria³.

¹Associazione Italiana Internal Auditors (AIIA), Internal Auditing Standard per la pratica professionale, in www.aitiaweb.it, 2001.

²Per quanto riguarda la definizione di sistema di controllo interno, l'AIIA ripropone quanto già suggerito dal CoSO (*Committee of Sponsoring Organisation*). Si tratta di "a process, affected by an entity's board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories: effectiveness and efficiency of operations, reliability of financial reporting, and compliance with laws and regulations" Cfr. CoSO, Internal Control. Integrated Framework, in www.coso.org, 1992.

³Cfr. ECIIA (2005), *Il ruolo dell'Internal Auditing in Europa*, in www.aitiaweb.it.

Tali attività coadiuvano lo *staff* addetto alla redazione dei documenti contabili nell'assunzione delle proprie responsabilità.

Emerge, dunque, in modo chiaro il nuovo ruolo che la funzione *internal auditing* ricopre nelle aziende. Cade definitivamente l'idea di *auditing* inteso come controllo ispettivo, contrapponendosi ad essa una nuova visione la cui attività fondante appare essere quella di supporto manageriale; esso si estrinseca, in particolar modo, nei processi di gestione dei rischi e di monitoraggio dei controlli interni (Aquilino, 2000).

Il cambiamento di prospettiva richiamato ha fatto sì che crescesse l'attenzione verso le relazioni che intercorrono tra gli *auditors* e i soggetti sottoposti al controllo. Il mutamento ingenerato, tuttavia, non si è fermato a questo primo aspetto. Esso ha evidenziato, inoltre, la necessità di considerare l'attività di *auditing* come parte integrante di un contesto ben più ampio, che comprende, oltre ai soggetti facenti parte della struttura aziendale, anche tutti gli altri portatori di interessi, gli *stakeholders*.

Tale evoluzione va sotto il nome di *social internal auditing*. Esso si colloca tra l'*audit* di tipo procedurale e organizzativo (*operational*) e l'*audit* strategico-direzionale (*management*)⁴. Non si tratta, come erroneamente si potrebbe pensare, di una mera revisione interna degli strumenti di rendicontazione sociale quali il bilancio sociale o il bilancio di sostenibilità. Il *social internal auditing*, in concreto, si occupa di verificare se l'orientamento dell'impresa sia socialmente responsabile, contribuendo a far sì che l'azienda prosegua lungo questo sentiero.

A tal proposito, occorre chiarire che una condotta aziendale improntata alla CSR non può essere giustificata, ad esempio, dalla semplice redazione e diffusione del bilancio sociale o da qualsivoglia dichiarazione e/o proclamo rilasciato ai *mass media* circa l'adozione di un comportamento etico-sociale. L'orientamento alla CSR richiede uno sforzo ben diverso, che va oltre semplici dichiarazioni d'intento volte, nel più dei casi, a mettere in atto semplici operazioni di facciata fini a se stesse. Non è sufficiente, altresì, una mera implementazione della CSR nel piano strategico e l'adozione di strumenti e sistemi di gestione orientati alla sostenibilità. Esso necessita – da parte del *management* e, più in generale, dell'organismo personale – una convinta adesione a valori etici, quali l'integrità, la correttezza gestionale, la trasparenza informativa e una costante attenzione alle attese degli *stakeholders*, affinché queste vengano soddisfatte⁵.

2. La funzione *social internal auditing* e il ruolo del *CSR manager*

Per lo sviluppo dell'attività di *social audit* significativo appare il contributo apportato da Zadek, Pruzan e Evans. Essi hanno elaborato un modello che si sviluppa in otto fasi:

⁴Si veda in particolare Hinna, (2005), pp. 627-628.

⁵A tal proposito si veda Coda, (2005), pp. 185-186.

- definizione del significato di *social audit*;
- determinazione dei valori e obiettivi;
- identificazione e coinvolgimento degli stakeholders;
- scelta degli indicatori di performance;
- analisi dei dati raccolti e preparazione della contabilità sociale;
- sistemi di monitoraggio;
- revisione esterna e pubblicazione;
- processo di feed-back.

Si tratta di compiere un percorso analitico e progettuale, che ha come sbocco la costruzione di un processo completo di *social audit*, chiamato *social audit cycle* (Zadek, Pruzan e Evans, 1997).

La funzione *social internal auditing*, trascurando l'aspetto di natura gestionale, necessita degli stessi presupposti tecnici dell'attività di revisione sociale esterna. Al pari di quest'ultima, essa fa riferimento a degli standards e modelli riconosciuti ed universalmente accettati, al fine di garantire una verifica il più oggettiva possibile.

Numerosi sono gli standards e i modelli di gestione della CSR che, in questi ultimi anni, sono stati sviluppati da istituzioni, sia a livello nazionale che internazionale. Alcuni si riferiscono a specifiche categorie di portatori di interesse, altri prevedono l'adozione di un approccio di tipo *multistakeholder*. Appartengono alla prima tipologia, tra gli altri, l'OHSAS 18001 e lo standard SA 8000, mentre alla seconda il Q-RES, l'AA 1000. Malgrado le diverse distinzioni e classificazioni possibili, occorre, tuttavia, rilevare che i differenti modelli si sono sviluppati in una sostanziale mancanza di coordinamento e collaborazione tra i diversi istituti proponenti. La proliferazione degli standards, peraltro, genera un'inevitabile confusione terminologica e accresce la complessità del problema. Appare, dunque, piuttosto arduo per un'azienda decidere quale approccio o modello adottare.

Nel caso in cui venga rilevata la non conformità ai requisiti previsti dai modelli o dagli standards di riferimento l'attività di *social internal auditing* consiste, anche, nel verificare che siano intraprese dal *management* le appropriate azioni correttive. Tali azioni non devono essere limitate ad eliminare le difformità rilevate, ma comportano, altresì, la predisposizione di misure atte a ridurre significativamente il rischio che tali difformità si possano nuovamente ripresentare.

Occorre rilevare, inoltre, che in questi ultimi anni diverse aziende hanno deciso di intraprendere un percorso improntato alla responsabilità sociale senza fare ricorso a riconosciuti modelli gestionali per la CSR o a standard più o meno condivisi⁶. Ciò, tuttavia, non deve indurre a pensare che tali aziende operino senza alcun tipo di "bussola" o di codice di condotta a cui far riferimento. Esse, in alcuni casi, hanno prodotto al proprio interno delle procedure o delle linee guida da seguire e a cui si sono uniformate.

⁶Tale affermazione è confermata dall'indagine di seguito riportata.

Ed è proprio quest'ultimo uno dei principali compiti che spetta al *CSR manager*⁷. La costruzione di linee guida o di un modello gestionale da seguire può rappresentare, certamente, un momento decisamente complesso, anche per dei *managers* esperti.

Un sistema di gestione tradizionale che può venire in soccorso ai *CSR managers* è rappresentato dal modello "Plan-Do-Check-Act", elaborato da Deming. Esso definisce un ciclo di iniziative che possono essere applicate a qualsiasi processo organizzativo per migliorarne le prestazioni (Deming, 1986). Le fasi del modello possono essere descritte sinteticamente come segue:

- plan: definisce l'approccio, pianifica la sua implementazione e identifica la responsabilità dei diversi decisori;
- do: riguarda l'implementazione dell'approccio prescelto e il reperimento delle risorse necessarie;
- check: consiste nella fase di analisi della procedura seguita e delle informazioni raccolte al fine di verificare se il "plan" è stato realizzato in maniera efficace;
- act: indica la necessità di agire per garantire il perseguimento degli obiettivi, prevedendo l'adozione di azioni correttive laddove vengano riscontrate divergenze rispetto a quanto pianificato.

La fase del modello di Deming che in questa sede interessa maggiormente osservare è quella "check". È questo il momento in cui si verifica la sovrapposizione tra il *CSR manager* e il *social internal auditor*. Nell'ipotesi in cui in azienda le due figure facciano capo ad una sola persona sarà indispensabile, in questa fase, che il *CSR manager* si svesta del suo ruolo di dirigente e coordinatore degli individui e dei gruppi impegnati nelle varie attività di CSR per indossare i panni del revisore interno, capace di svolgere in modo obiettivo l'attività di verifica e di accertamento dell'adozione, da parte dell'azienda, di un orientamento socialmente responsabile. Del resto una procedura o, come in questo caso, un orientamento se non opportunamente monitorato è destinato presto o tardi a rimanere disatteso.

In ragione di quanto appena affermato, obiettivo del presente lavoro è stato quello di individuare il contributo che il *CSR manager* apporta allo sviluppo e al consolidamento di una cultura aziendale improntata alla responsabilità sociale. In tal senso si è ritenuto opportuno realizzare un'indagine empirica che consentisse di acquisire giudizi, valutazioni e percezioni sul ruolo del *CSR Manager*.

3. Metodologia d'indagine adottata e struttura del questionario

La natura esplorativa della ricerca ha richiesto la redazione e la somministrazione di un questionario strutturato, quale strumento adeguato di

⁷A tal riguardo Hinna, (2005), p. 629.

analisi per il soddisfacimento degli obiettivi conoscitivi del progetto di ricerca. La metodologia prescelta per la raccolta dei dati è stata quella del campionamento per obiettivi⁸.

Il lavoro si è posto l'obiettivo di indagare gli effetti derivanti da una serie di attività ricadenti nell'alveo della *CSR*, in cui il *CSR manager* sembra assumere un rilevante ruolo - sia nella fase di controllo che in quella di monitoraggio delle stesse attività - ed, altresì, esercitare un'influenza significativa sull'assunzione delle decisioni da parte dell'alta direzione. Appare necessario precisare che la scelta di concentrare l'attenzione soltanto su alcune delle possibili attività di *CSR* è da inquadrare nella prospettiva positivista e, quindi, giustificata dalla necessità di delimitare e semplificare l'oggetto di indagine.

Il questionario è stato somministrato ai *CSR managers* iscritti al *CSR Manager Network Italia*. Il suo invio è stato accompagnato da una lettera di presentazione avente il compito di chiarire le finalità della ricerca, mettendo in evidenza la necessità di avere maggiori informazioni in merito al ruolo attribuito a tale figura.

La popolazione selezionata, quindi, è composta da 92 *CSR managers*. Essi hanno costituito l'universo dei soggetti considerati nella presente indagine.

Il questionario è stato suddiviso in due sezioni distinte.

La prima ha permesso di rilevare informazioni di natura generale inerenti l'azienda in cui il *CSR manager* svolge la propria attività. In particolare, la forma giuridica, il settore di appartenenza, il numero di dipendenti e il fatturato. Ulteriori informazioni richieste hanno riguardato il periodo di formalizzazione di tale figura professionale all'interno della struttura organizzativa, l'adozione di politiche e di attività/strumenti di *CSR* - specificando periodo/anno di introduzione/adozione - e il ruolo del *CSR manager* nello sviluppo delle stesse.

Le politiche e le attività/strumenti che si è deciso di osservare sono le seguenti:

- Bilancio sociale (o di sostenibilità)
- Bilancio ambientale
- Sezione del sito Internet dedicato alla *CSR*
- Codice etico
- Comitato etico
- Formazione sui temi della *Csr*
- Pubblicità a valore sociale
- Indagini di employee satisfaction
- Politiche di prodotto dirette ai consumatori
- Politiche volontarie in tema di pari opportunità
- Politiche volontarie di conciliazione lavoro-famiglia
- Cause related marketing
- Indagini di customer satisfaction
- Inserimento di specifici obiettivi di *CSR* nel piano strategico d'impresa

⁸Con tale metodologia di campionamento il ricercatore utilizza il proprio giudizio riguardo alla scelta del campione da studiare e utilizza solo quello che risponde alle finalità richieste.

- Certificazioni ambientali (ISO 14001, registrazione EMAS)
- Certificazione ecologica del prodotto (Bollino Verde, eco label, ecc.)
- Sistema di qualificazione sociale e ambientale dei fornitori
- Adesione allo standard SA8000

I motivi che hanno indotto a scegliere le suddette pratiche sono riconducibili al fatto che si tratta di pratiche ampiamente riconosciute come pertinenti alla sfera della CSR. Esse, peraltro, sono particolarmente complesse, il che implica un forte e concreto impegno da parte dell'azienda.

La seconda sezione del questionario è rivolta, invece, ad appurare le funzioni aziendali con cui il *CSR manager* interagisce maggiormente, il livello di interazione tra il *CSR manager* e il *management*, nonché il grado di integrazione delle politiche di CSR nella strategia aziendale.

4. Principali risultati dell'indagine

L'invio del questionario è avvenuto nel luglio del 2010, tramite il servizio di posta elettronica, a cui ha fatto seguito una procedura di *follow up* nei due mesi successivi.

Fino ad oggi il tasso di risposta è stato pari al 20,65%⁹. I questionari che abbiamo ricevuto sono 19. Di questi ne abbiamo potuto utilizzare solo 18 cioè quelli compilati secondo le nostre richieste.

Un primo aspetto che abbiamo potuto cogliere è il legame che esiste tra *CSR manager* e settore di appartenenza delle aziende in cui opera.

Tale figura è presente soprattutto nelle aziende che fanno parte del settore finanziario con una percentuale pari al 34%. Si tratta, nella maggior parte dei casi (67%) di aziende con un numero di dipendenti superiore alle 1.000 unità (vedi Tabella 1). Nella quasi totalità dei casi osservati (87%), il fatturato delle aziende risulta superiore ai 100 milioni di euro.

È stato possibile anche delineare un *trend* evolutivo relativamente alla presenza del *CSR manager* nelle aziende in esame.

Sebbene tale figura sia stata introdotta già nei primi anni del 2000, solo successivamente, a partire dal 2004, si assiste ad un aumento significativo di *CSR manager* nelle aziende osservate (vedi Figura 1). Come evidenziato nella figura 1, peraltro, l'interesse – anche se ancora marginale – verso questo nuovo ruolo non ha smesso di crescere nel corso degli ultimi anni.

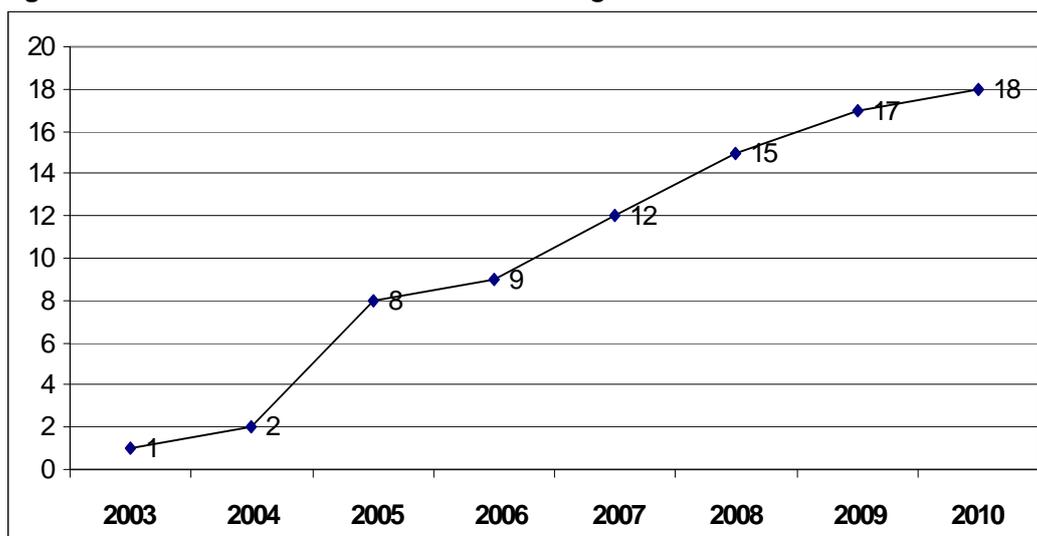
⁹Si premette in questa sede che la raccolta dei dati è tuttora in corso.

Tabella 1 – Aziende per settore e numero di dipendenti

Settore	Numero di dipendenti					Totale
	< 10	da 10 a 49	da 50 a 249	da 250 a 1.000	> 1.000	
Finanziario	0%	0%	0%	11%	23%	34%
Energetico	0%	0%	0%	6%	16%	22%
Industriale	0%	6%	0%	0%	16%	22%
Servizi	0%	12%	0%	0%	10%	22%
Totale	0%	18%	0%	17%	65%	100%

Fonte: nostra elaborazione

Figura 1 – Anno di introduzione del CSR manager



Fonte: nostra elaborazione

Le informazioni che ci sono state fornite sulle attività/strumenti e politiche di CSR adottate nelle aziende in cui operano i *CSR managers* mostrano anche un livello elevato di intensità e sensibilità da parte delle aziende osservate nei confronti delle tematiche afferenti alla responsabilità sociale (vedi Tabella 2).

Tabella 2 – Attività/strumenti e politiche di CSR adottate nelle aziende in cui operano i CSR managers

Attività/Strumenti e Politiche di CSR	Totale	Totale (%)
Bilancio sociale (o di sostenibilità)	16	89
Bilancio ambientale	6	33
Sezione del sito Internet dedicato alla CSR	17	95
Codice etico	15	83
Comitato etico	7	39
Formazione sui temi della Csr	13	72
Pubblicità a valore sociale	7	39
Indagini di employee satisfaction	15	83
Politiche di prodotto dirette ai consumatori	6	33
Politiche volontarie in tema di pari opportunità	9	50
Politiche volontarie di conciliazione lavoro-famiglia	9	50
Cause related marketing	8	44
Indagini di customer satisfaction	14	78
Inserimento di specifici obiettivi di CSR nel piano strategico d'impresa	11	61
Certificazioni ambientali (ISO 14001, registrazione EMAS)	5	28
Certificazione ecologica del prodotto (Bollino Verde, eco label, ecc.)	3	17
Sistema di qualificazione sociale e ambientale dei fornitori	8	44
Adesione allo standard SA8000	4	22

Fonte: nostra elaborazione

La tabella 2, infatti, evidenzia che:

- viene attribuita una rilevanza dell'attività di comunicazione rispetto alle tematiche in oggetto. Le aziende osservate, nella quasi totalità dei casi (89%), redigono il Bilancio Sociale. Alcune redigono anche, o in alternativa, il Bilancio ambientale (33%), altre ancora svolgono attività di pubblicità con valenza sociale (39%). Il 95% di tali aziende, peraltro, hanno inserito nel proprio sito internet una sezione del dedicata ai profili della CSR.
- è apprezzabile il grado di attenzione che tali aziende mostrano verso il personale dipendente. Elevata è, infatti, la percentuale delle aziende che

effettuano delle indagini sul grado di soddisfazione dei propri dipendenti, ben l'83%. Altrettanto alto è il numero d'aziende che decidono di attuare programmi di formazione sui temi della CSR (72%) e che hanno adottato politiche volontarie in tema di pari opportunità e di conciliazione lavoro-famiglia (50%).

Si tratta, comunque, di una sensibilità che solo di recente sta crescendo, probabilmente anche in relazione alla presenza di questa nuova figura professionale. Ad eccezione di alcune pratiche - quali la redazione del bilancio ambientale, la produzione del codice etico e lo sviluppo di indagini di *customer satisfaction* - che in diversi casi sono state introdotte già a partire dagli anni '90, le restanti attività e politiche hanno trovato diffusione in questi ultimi anni.

Un'evidenza empirica che sorprende - non tanto in termini percentuali ma piuttosto in valori assoluti - è quella relativa al basso numero di aziende che hanno ottenuto certificazioni ambientali come l'ISO 14001 e la registrazione EMAS (solo in 3 casi) o che hanno aderito allo standard SA 8000 (solo in 4 casi). Come già ricordato, infatti, l'attività di *social internal auditing*, per poter svolgere al meglio la sua funzione di verifica e di accertamento dell'adozione di un orientamento socialmente responsabile, necessita di standards ampiamente riconosciuti ed accettati, al fine di assicurare una verifica oggettiva.

La scarsa adesione ai già ricordati standards¹⁰, chiaramente, rende ben più complesso il compito del CSR manager, che in fase di verifica è chiamato a vestire i panni del *social internal auditor*.

Per quanto concerne il ruolo ricoperto dal *CSR manager* nello sviluppo delle attività elencate si è potuto appurare un suo sostanziale coinvolgimento nella maggioranza di esse. In particolare:

- l'83% dei *CSR managers* intervistati dichiara di essere il responsabile dell'elaborazione del bilancio sociale (o di sostenibilità) e nei casi restanti di collaborare alla sua realizzazione;
- il 55% degli intervistati asserisce di aver partecipato alla stesura del codice etico, mentre il 18% non ha fornito alcun contributo;
- il 73% dei *CSR managers* è il responsabile della sezione dedicata alla CSR del sito internet aziendale;
- in merito alla formazione sui temi della CSR tutti i *CSR managers* ne sono i coordinatori;
- con riferimento alle politiche sulle pari opportunità il 65% dei *CSR managers* fornisce un contributo al loro sviluppo mentre il 35% ne è responsabile.

I CSR intervistati, quindi, in molti casi svolgono un ruolo di «responsabile» nello svolgimento delle attività indicate. Tale evidenze empiriche - se raffrontate con quanto in precedenza richiamato in merito all'anno in cui è stata formalizzata

¹⁰La limitata adesione ai suddetti standards è stata messa ancor meglio in luce da una successiva domanda del questionario, laddove si chiedeva agli intervistati di indicare l'eventuale adesione ad altri standards o modelli di gestione non indicati nella Tabella n. 1, e a cui nessuno ha risposto.

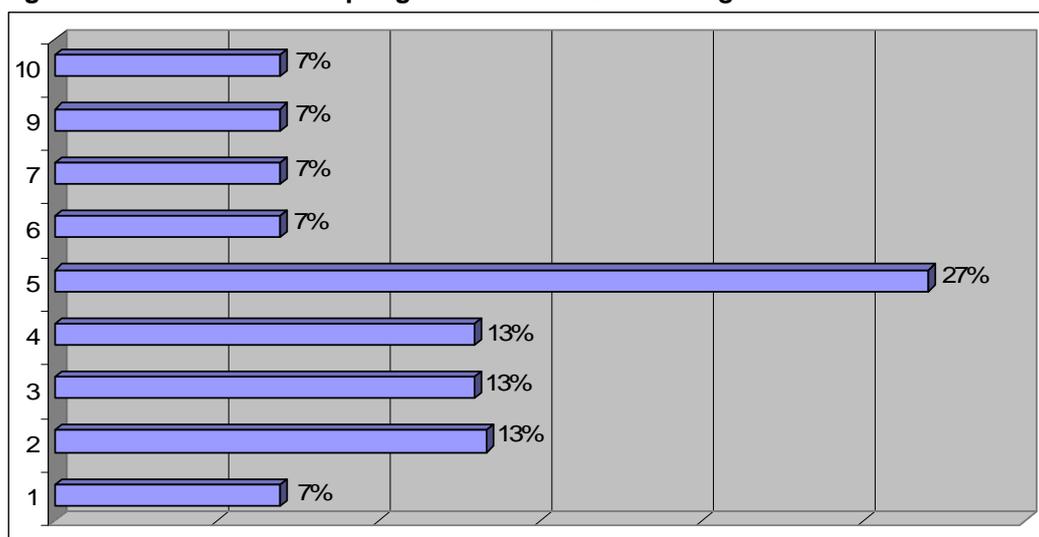
la presenza in azienda del *CSR manager* (Tabella 1) - mostrano come l'introduzione di tale figura professionale abbia contribuito sensibilmente al loro sviluppo.

Le informazioni raccolte riguardo ai compiti che l'intervistato svolge in relazione al suo ruolo di *CSR Manager* hanno messo in evidenza che tale funzione non può essere circoscritta alla mera realizzazione di alcuni degli "emblematici" della responsabilità sociale, come il bilancio di sostenibilità o il codice etico.

Nonostante queste pratiche costituiscano un tratto fondante dei compiti spettanti a tale figura, ciò che sembra accomunare i *CSR Managers* intervistati è, da un lato, la loro intensa attività di controllo e verifica di quanto rappresentato all'interno degli strumenti di rendicontazione socio-ambientale e, dall'altro, la loro spiccata attenzione verso la definizione di politiche e programmi di responsabilità sociale. Essi, in altre parole, riconoscono la dimensione strategica della *CSR* e la capacità della stessa di garantire alle aziende un coerente posizionamento nei confronti dei principali interlocutori (sociali, ma anche competitivi).

È stato appurato, inoltre, che nel 79% dei casi il *CSR Manager* fa parte di un'unità organizzativa (*CSR Management*). Egli, tuttavia, rappresenta l'unico componente di tale unità nel 7% delle aziende osservate. Nelle altre l'unità di *CSR Management*, invece, essa è composta da un numero variabile di soggetti. (Figura 2).

Figura 2 – Membri che compongono l'unità di *CSR Management*



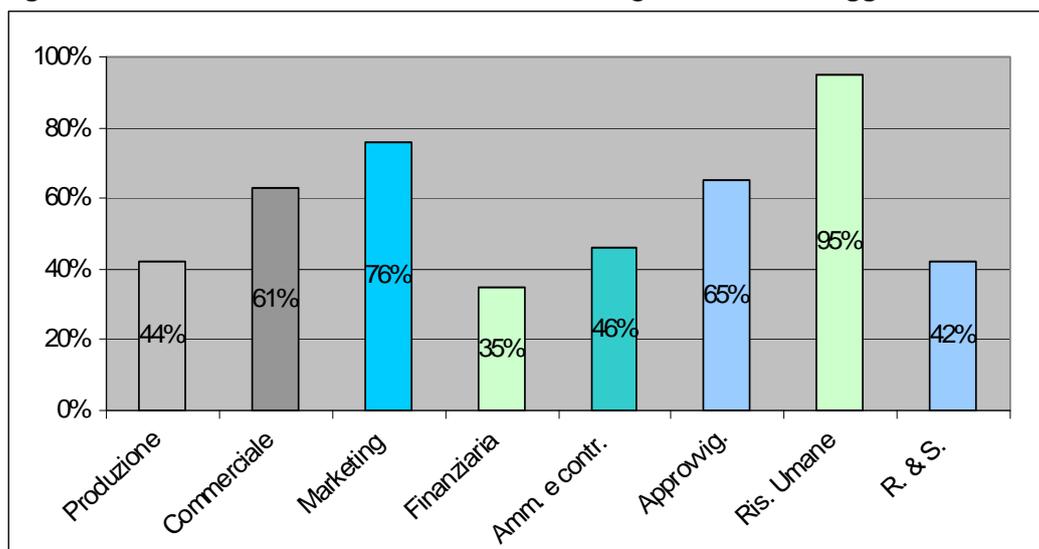
Fonte: nostra elaborazione

L'indagine ha messo in evidenza, inoltre, che il 68% dei *CSR Managers* è impegnato full-time nello svolgimento delle attività riconducibili al ruolo assegnato, mentre per il 32% si tratta di un impegno part-time. Nel 100% dei casi chi svolge tale ruolo part-time riveste altre cariche in azienda.

Numerose sono le relazioni che il *CSR manager* intreccia con tutte le principali aree funzionali presenti in azienda.

La quasi totalità dei soggetti intervistati ha dichiarato di collaborare intensamente con la funzione delle Risorse Umane (95%). Elevata è anche la percentuale di *CSR managers* che collabora con i responsabili della funzione Marketing (78%), a conferma del forte valenza comunicazionale attribuita alla CSR. (vedi Figura 3).

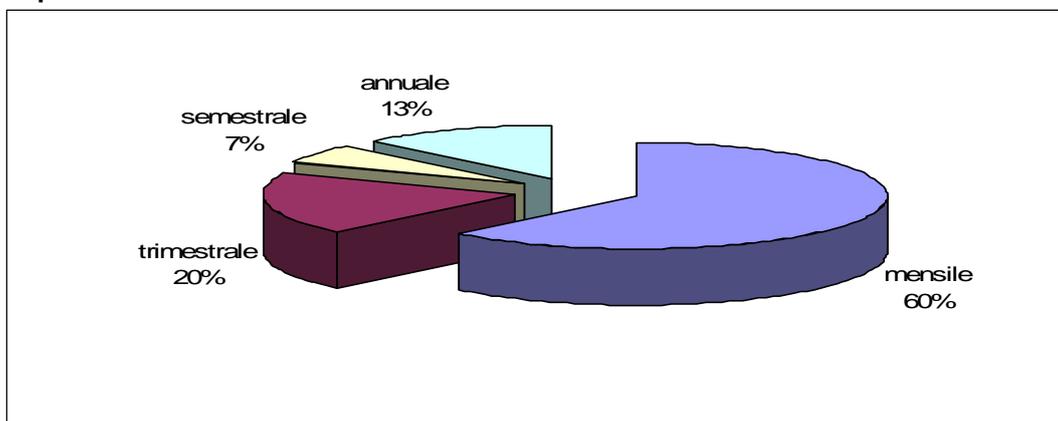
Figura 3 – Funzioni aziendali con cui il *CSR manager* collabora maggiormente



Fonte: nostra elaborazione

A riprova dell'elevato grado d'interazione con i responsabili delle diverse funzioni aziendali, sono molti i *CSR managers* che dichiarano che le riunioni di coordinamento avvengono con cadenza mensile (60%) e trimestrale (20%), (vedi Figura 4).

Figura 4 – Periodicità delle riunioni di coordinamento tra il CSR manager e i responsabili delle altre funzioni

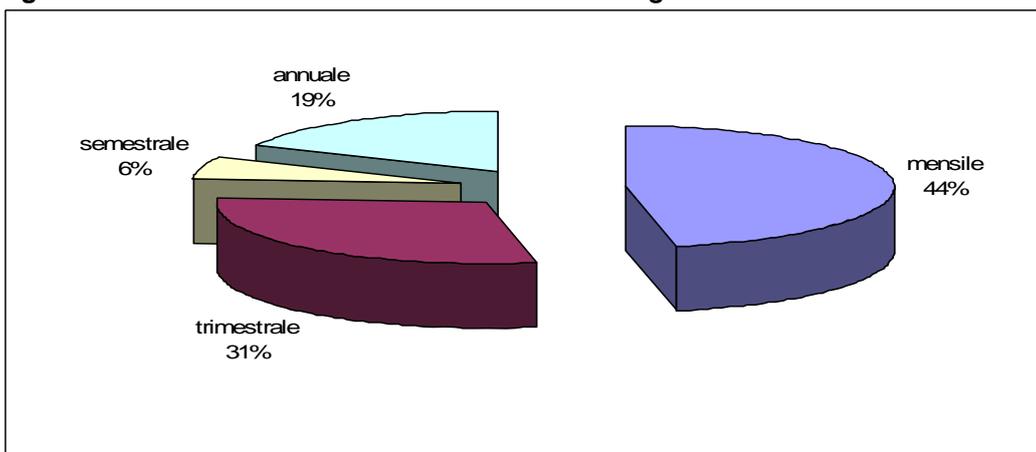


Fonte: nostra elaborazione

Piuttosto alta appare, inoltre, la periodicità con cui si ripetono le riunioni tra il CSR manager e il top management. Il 44% degli intervistati dichiara che gli incontri avvengono con cadenza mensile, mentre il 31% con cadenza trimestrale (vedi Figura 5).

Prescindendo dal tipo di relazione comunicazionale che si instaura tra tale figura e gli esponenti di più alto profilo gerarchico presenti in azienda, la frequenza degli incontri tra le parti avvalorà l'idea di un approccio alla CSR maturo da parte dei contesti aziendali osservati.

Figura 5 – Periodicità delle riunioni tra il CSR manager e il vertice aziendale

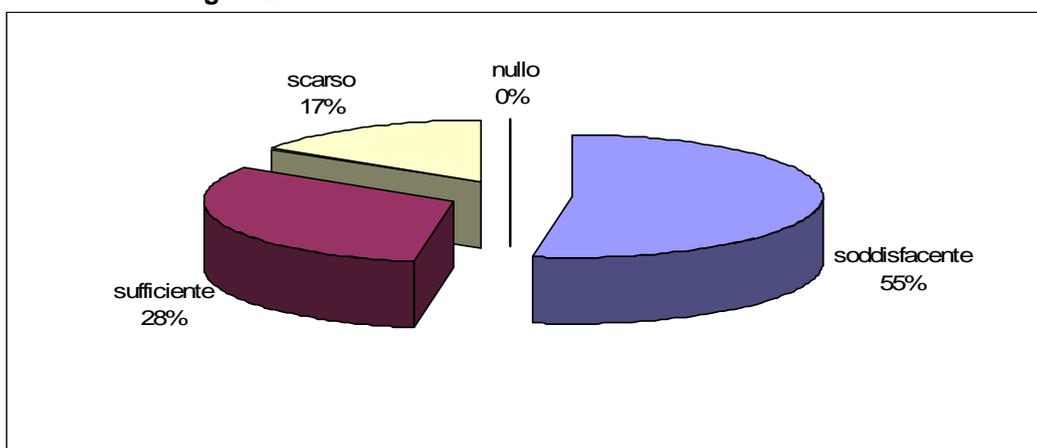


Fonte: nostra elaborazione

Un'ultima evidenza empirica mette in risalto il grado d'integrazione (sulla base di una scala di Likert) che, a giudizio dei *CSR managers*, hanno le politiche di CSR nella strategia aziendale. Nella maggioranza dei casi osservati (55%) tale integrazione è ritenuta soddisfacente, il 28% la giudica sufficiente, mentre il 17% ritiene che sia ancora scarsa (vedi Figura 6).

A riprova di quest'ultimi risultati vi è il dato emerso dalla Tabella 2, secondo cui il 61% degli intervistati afferma che la propria azienda ha opportunamente inserito specifici obiettivi di CSR all'interno del piano strategico.

Figura 6 – Giudizio del *CSR manager* sul grado d'integrazione delle politiche di CSR nella strategia aziendale



Fonte: nostra elaborazione

5. Considerazioni conclusive

L'analisi condotta consente di trarre alcune prime considerazioni.

Se è vero che l'attività *social internal auditing* ha il compito di accertare e di verificare che l'azienda operi seguendo un orientamento socialmente responsabile, svolgendo, nei fatti, una funzione di garanzia, pare altrettanto vero che tale attività richieda la presenza di una figura professionale, dotata di *skills* e *capabilities* specifiche in materia di CSR.

Questa figura, infatti, deve assicurare la diffusione e il consolidamento di una cultura aziendale improntata su valori etici, quali l'integrità, la correttezza gestionale e la trasparenza informativa.

In linea con l'obiettivo di ricerca, i risultati dell'indagine empirica sembrano evidenziare la presenza di un contributo significativo da parte del *CSR manager*

allo sviluppo e al consolidamento di una cultura aziendale improntata alla responsabilità sociale.

In particolare, la formalizzazione di tale figura, all'interno della struttura organizzativa delle aziende osservate, sembra aver contribuito alla crescita dell'impegno delle stesse nella predisposizione di politiche e pratiche di CSR, dato che il suo avvento è antecedente a molte di esse. Tale risultato, trova ulteriore riscontro nel fatto che il ruolo che il *CSR manager* ricopre nella realizzazione delle suddette pratiche, nel più dei casi, è quello di responsabile o di coordinatore delle stesse. Egli ha rappresentato, inoltre, il *promoter* che ha contribuito affinché specifici obiettivi di CSR venissero inseriti all'interno del piano strategico d'impresa.

I risultati dell'indagine attuata, in ogni caso, sono da considerarsi solo un primo contributo. A ben vedere, infatti, lo schema di analisi potrebbe essere maggiormente raffinato da un lato, ed esteso dall'altro. Andrebbe allargato il campione d'indagine anche ad altri *CSR managers* che non risultano iscritti nel *CSR Manager Network Italia*.

Ulteriori approfondimenti, inoltre, potrebbero effettuarsi facendo ricorso ad un più elevato numero d'interviste e triangolazione dati rivolte anche ai responsabili di altre funzioni aziendali che intrattengono intensi rapporti con l'unità di *CSR Management*.

Ciò permetterebbe di reperire informazioni di livello quali/quantitativo superiore al fine di sviluppare dei *case studies*, che consentano di analizzare meglio il tema oggetto d'indagine.

Bibliografia

- Anaclerio M. (2007), *Internal auditing: dalla teoria alla pratica*, Ipsoa, Milano.
- Aquilino M. (2000), "Riflessioni sull'evoluzione dell'Internal Audit: il Risk driven audit", in *Banche e banchieri*, pp. 288-290.
- Arena M., Arnaboldi M., Azzone G. (2006), "Internal audit in Italian organizations. A multiple case study", in *Managerial Auditing Journal*, 21 (3), pp. 275-292.
- Batra G.S. (1996), "Dynamics of social auditing in corporate enterprises: a study of the Indian corporate sector", in *Managerial Auditing Journal*, 11 (2), pp. 36-45.
- Bragalone G. (2003), "Social Auditing. Uno strumento di rendicontazione e certificazione etica e sociale", in *De Qualitate*, 5, pp. 55-65.
- Cacioppe R., Forster N., Fox M. (2008), "A Survey of Managers' Perceptions of Corporate Ethics and Social Responsibility and Actions that may Affect Companies' Success", in *Journal of Business Ethics*, 82, pp. 681-700.
- Coda V. (2005), *Responsabilità sociale e strategia d'impresa*, in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma.

- Cortesi A. (2009), (a cura di), *Revisione contabile e internal auditing*, Ipsoa, Milano.
- De Colle S. (2005), “Il futuro degli standard di responsabilità sociale: l’iniziativa dell’ISO e una proposta per un common framework europeo”, in *Politeia*, XXI, pp. 131-155.
- Devigli D. (2007), “La marcia dei csr manager”, in *L’impresa*, 7, pp. 24-28.
- El-Sayed Ebaid I. (2011), “Internal audit function: an exploratory study from Egyptian listed firms”, in *International Journal of Law and Management*, 53 (2), pp. 108-128.
- Flamholtz E. G. (2002), *Il controllo manageriale. Teoria e pratica*, Giuffrè Editore, Milano.
- Hinna L. (2005), “Csr manager e social internal auditor”, in *Sacconi L. (a cura di), Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d’impresa*, Bancaria Editrice, Roma, pp. 627-635.
- Kok P., Van der Wiele T., McKenna R., Brown A. (2001), “A Corporate Social Responsibility Audit within a Quality Management Framework”, in *Journal of Business Ethics*, 31, pp. 285-297.
- McNamee D., McNamee T. (1995), “The Transformation of internal auditing”, in *Managerial Auditing Journal*, 10 (2), pp. 34-37.
- Molteni M., Bertolini S., Pedrini M. (a cura di), (2007), *Il mestiere di csr manager. Politiche di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Il sole24ore, Milano.
- Morimoto R., Ash J., Hope C. (2005), “Corporate Social Responsibility Audit: From Theory to Practice”, in *Journal of Business Ethics*, 62, pp. 315–325.
- Natale S.M., Ford J.F. (1994), “The Social Audit and Ethics”, in *Managerial Auditing Journal*, 9(1), pp. 29-33.
- Nobili M. (2000), “Frodi in azienda: il ruolo dell’internal auditor”, in *Amministrazione & finanza*, pp. 37-40.
- Owen L., Swift A.T., Humphrey C., Bowerman M. (2000), “The new social audits: accountability, managerial capture or the agenda of social champions?” in *European Accounting Review*, 9, pp. 81-98.
- Serrano V. (2007), “La formazione dei manager sulla csr. Un’esigenza globale”, in *Sistema&Impresa*, 9, pp. 58-59.
- Sharma S., Sharma J., Devki A. (2009), “Corporate Social Responsibility: The Key Role of Human Resource Management”, in *Business Intelligence Journal*, 2(1), pp. 205-213.
- Tafel-Viia K., Alas R. (2009), “Differences and Conflicts between Owners and top Managers in the Context of Social Responsibility “, in *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 4, pp. 86-94.
- Zanda G., Moscarini F. (2008), *Razionalità economica e razionalità etica nella funzione di utilità del manager responsabile*, in Bettini E., Moscarini F. (a cura di) *Responsabilità sociale d’impresa e nuovo umanesimo*, San Giorgio Editrice, Genova.
- Zu L., Song L. (2009), “Determinants of Managerial Values on Corporate Social Responsibility: Evidence from China”, in *Journal of Business Ethics*, 88, pp. 105-117.

Editoria elettronica

- Accsr (2007), "The CSR Manager in Australia. Research Report on Working in Corporate Social Responsibility", in www.accsr.com.
- AIIA (Associazione Italiana Internal Auditors), (2009), *Procedure di audit sui processi della Funzione di Compliance*, in www.iiaweb.it,
- AIIA (Associazione Italiana Internal Auditors), (2008), *Approccio integrato al Sistema di Controllo Interno ai fini di un'efficace ed efficiente governo d'impresa*, in www.iiaweb.it.
- AIIA (Associazione Italiana Internal Auditors), (2008), *Gli auditati e l'Internal Audit: soluzioni emergenti e customer satisfaction*, in www.iiaweb.it.
- AIIA (Associazione Italiana Internal Auditors), (2001), *Internal Auditing Standard per la pratica professionale*, in www.iiaweb.it.
- CoSO (1992), *Internal Control. Integrated Framework*, in www.coso.org.
- ECIIA (2005), *Il ruolo dell'Internal Auditing in Europa*, in www.iiaweb.it.

Nicola Rappazzo

Dottore di Ricerca in Discipline Economiche, Aziendali e Metodi Quantitativi
Dipartimento di Studi e Ricerche Economico-aziendali ed Ambientali
Università degli Studi di Messina
Via dei Verdi, 75
98122 – Messina
e-mail: nrappazzo @ unime.it