

**ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITA' DI BOLOGNA**

**SCUOLA DI LETTERE E BENI CULTURALI**

**Corso di laurea magistrale in**

Scienze della Comunicazione Pubblica e Sociale

Responsabilità sociale d'impresa e corporate fund raising

Volontariato d'impresa una partnership vincente

**Tesi di Laurea in**

Comunicazione e marketing sociale

**Relatore** Prof.ssa Pina Lalli

**Correlatore** Dott.ssa Chiara Gius

**Presentato** da Frederik Suli

**Sessione  
terza**

**Anno accademico  
2015-2016**

# Indice

|                                                                                                       |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>Introduzione</b>                                                                                   | p.3  |
| <b>Capitolo 1. Responsabilità sociale d'impresa, perché?</b>                                          | p.11 |
| <b>Impresa, filantropia, impresa sociale o “impresa più sociale”</b>                                  |      |
| 1.1 Tra il <i>non profit</i> tradizionale e il tradizionale <i>for profit</i> :<br>l'impresa “ibrida” | p.13 |
| 1.2. Teoria degli <i>stakeholder</i>                                                                  | p.16 |
| 1.3 Responsabilità sociale d'impresa RSI (CSR)                                                        | p.20 |
| 1.3.1 Responsabilità sociale d'impresa in Italia                                                      | p.22 |
| 1.4 Agevolazioni fiscali                                                                              | p.24 |
| <b>Capitolo 2. <i>Fund raising</i> e corporate fund raising, alla<br/>ricerca di un donatore.</b>     | p.28 |
| 2.1 <i>Fund raising</i> nelle organizzazioni non profit                                               | p.29 |
| 2.2 Il ciclo di <i>fund raising</i>                                                                   | p.33 |
| 2.3 I mercati di <i>fund raising</i>                                                                  | p.35 |
| 2.4 <i>Corporate fund raising</i>                                                                     | p.36 |
| 2.4.1 Attività per il <i>corporate fund raising</i>                                                   | p.41 |
| <b>Capitolo 3. Volontariato d'impresa, lo studio di un caso.</b>                                      | p.45 |
| 3.1 Volontariato d'impresa                                                                            | p.47 |
| 3.2 Volontariato d'impresa, una guida pratica italiana                                                | p.51 |
| 3.3 “Fai volare la ricerca”, volontariato d'impresa, un caso di studio                                | p.57 |
| <b>Conclusioni</b>                                                                                    | p.75 |
| <b>Bibliografia</b>                                                                                   | p.83 |
| Interviste                                                                                            | p.85 |
| Sitografia                                                                                            | p.86 |

## ABSTRACT

La mia tesi nasce dal desiderio di approfondire il tema del *fund raising* nelle organizzazioni *non profit*, dove in particolare ho voluto indagare sul tema delle collaborazioni di queste ultime con il mondo delle imprese *for profit*.

Ci troviamo nel mezzo o forse verso la fine di una crisi economica partita ormai dal 2008. La scarsità di risorse economiche per il welfare e per la cultura da parte delle istituzioni pubbliche comporta la necessità che altre organizzazioni, sia *for profit* che *non profit*, si adoperino per il reperimento di risorse per quei fini.

Le *non profit* sono alla ricerca di nuovi mercati per finanziare le loro attività nel sociale. La raccolta di fondi, (*fund raising*), per il *non profit* diventa sempre più necessaria per implementare e mandare avanti le attività, trovandosi di fronte al bisogno di colmare i vuoti del welfare statale.

D'altra parte le imprese *for profit* oggi sono maggiormente disposte a formalizzare collaborazioni con le *non profit*, e quindi con la comunità di riferimento, a causa delle pressioni dei loro *stakeholder*. I *stakeholder* hanno fatto in modo che oggi le imprese *for profit* abbiano inserito nei propri piani di gestione la Responsabilità Sociale d'Imprese, che prevede anche la collaborazione con le *non profit*, principalmente a sostegno di progetti che mirano a migliorare le condizioni di vita all'interno della comunità di riferimento.

In questa tesi ho osservato le diverse opportunità che si creano grazie alla collaborazione *tra profit e non profit*: non solo vantaggi economici diretti, ottenuti da sgravi fiscali a favore delle imprese che si impegnano a sostenere le associazioni, ma anche un miglioramento all'interno dell'ambiente lavorativo e, all'esterno, dell'immagine dell'impresa stessa. I benefici coinvolgono anche le associazioni *non profit*; con l'aumento di visibilità della causa, opportunità di raccolta fondi e di volontari nuovi. Il tutto a beneficio della comunità. Queste collaborazioni, per essere però davvero efficaci ed efficienti per i partner e per la comunità, devono svolgersi tra pari, attraverso la creazione di una partnership *profit-non profit*.

Per arrivare al volontariato d'impresa, ho ritenuto importante prima di tutto capire dal punto di vista storico il cambiamento dentro le imprese *for profit*. Nel primo capitolo, a partire dal modello di Kim Alter, ho illustrato diversi tipi di impresa *for profit e non profit* fino ad arrivare a una "impresa ibrida." In un secondo momento mi sono concentrato sulla teoria degli *stakeholder* di Freeman (1984) e di come questi ultimi, in quanto portatori di interesse vicini o lontani all'azienda, influenzino le scelte dell'azienda. La teoria degli *stakeholder* di Freeman è alla base delle politiche della responsabilità sociale d'impresa, RSI. La stessa Commissione Europea, tramite il "libro verde", promuove la RSI poiché ritiene che essa potrebbe recare un contributo positivo all'economia europea, facendola diventare "l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento qualitativo e quantitativo dell'occupazione,

dando una maggiore coesione sociale.”

La mia analisi si è sviluppata osservando dati secondari in Italia e individua che l’impegno delle aziende nella RSI è in crescita, anche grazie alle agevolazioni fiscali che si possono ottenere. Quindi ho voluto evidenziare le agevolazioni fiscali che una azienda *for profit* ha quando fa attività di RSI in particolar modo con una *non profit*.

Nel secondo capitolo ho voluto approfondire il tema del *fund raising* e del *corporate fund raising*, specialmente in questo momento storico in cui le *non profit* si trovano con sempre meno finanziamenti pubblici per mantenere le attività che sostengono. Il capitolo è sia il prodotto di studi su documenti scritti, sia di una mia esperienza personale in quanto ho partecipato a vari seminari ed incontri tenuti da esperti che parlavano di *fund raising*. Il *fund raising* è osservato non tanto come raccolta fondi, ma soprattutto come forza che crea relazioni e permette di mantenerle e accrescerle, tenendo sempre presente la visione e la missione che una organizzazione ha. Ciò si raggiunge avendo una buona strategia di comunicazione e di azione: per questo è importante tener conto del “ciclo del *fund raising*” attraverso cui pianificare le azioni per portare all’incontro tra donatore e organizzazione *non profit*, che mirerà a fargli condividere la propria *mission*. Con lo stesso spirito organizzativo, ma con tecniche diverse, si fa *fund raising* nell’ambito aziendale: ho voluto inserire dunque le varie modalità di coinvolgimento che usa la *non profit* per coinvolgere il mondo delle aziende. Esse, avendo una responsabilità di impresa RSI, sono interessate per varie ragioni a collaborare con la *non profit*. Tra le varie collaborazioni c’è anche quella del

volontariato di impresa.

Nel terzo capitolo ho approfondito il volontariato di impresa, cercando di capire le ragioni che spingono le aziende *for profit* e le *non profit* a voler collaborare proprio su questo tema. A partire dall'analisi dei documenti che si occupano del volontariato di impresa in USA e in Italia ho studiato i benefici e le criticità che appaiono nel formulare questo tipo di collaborazione. Ho di seguito trattato l'esperienza di volontariato di impresa che si è svolta in collaborazione tra Società Aeroporto di Bologna (Sab) e l'Associazione BolognAil. Questa analisi, avvenuta anche grazie alla collaborazione delle persone che l'hanno attuata nel 2011, da una parte mi ha permesso di osservare concretamente i *feedback* positivi sia da parte dell'azienda Sab che di BolognAil; d'altra parte mi ha permesso di valutare i limiti che questo tipo di attività porta con sé.

## Conclusioni

Le imprese *for profit* cambiano perché è il mercato che fa in modo che ciò avvenga, questo perché il cittadino/consumatore oggi è più informato rispetto al passato grazie ai media, al mondo delle associazioni non profit. Il cittadino/consumatore informato è attento all'impatto ambientale dei prodotti che acquista e alla loro provenienza, è interessato al rispetto dei diritti umani ed è molto più sospettoso rispetto alle aziende, soprattutto alle multinazionali. Sono le multinazionali le prime che si impegnano a fare attività di responsabilità sociale d'impresa. Anche nel caso delle attività di volontariato d'impresa in Italia, sembra che le imprese che maggiormente inseriscono tale attività nella loro programmazione annuale sono principalmente grandi aziende e multinazionali. Questo cambio di preferenze del cittadino/consumatore informato che fa pressione, ha fatto in modo che i temi sociali e ambientali entrassero nelle agende delle imprese, facendo sviluppare quella che si definisce responsabilità sociale d'impresa (RSI). Responsabilità sociale d'impresa che entra anche nell'agenda politica nazionale e europea. La Commissione Europea con il "libro verde", promuove la RSI poiché ritiene che essa potrebbe recare un contributo positivo all'economia europea, facendola diventare "l'economia della conoscenza più competitiva e più dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile accompagnata da un miglioramento qualitativo e quantitativo dell'occupazione, dando una maggiore coesione sociale."

Il mondo *non profit* necessita di collaborare con il mondo *for profit*, per poter fare

fronte ai bisogni sempre più crescenti delle cause sociali che sostengono. C'è però poca fiducia da parte delle organizzazioni *non profit* nei confronti del mondo delle imprese *for profit*. Questa fiducia sta man mano aumentando e nei direttivi delle organizzazioni *non profit* è aumentata la consapevolezza dei benefici che può derivare da una collaborazione con il mondo *for profit*, sia in termini di raccolta di fondi che di rapporti con nuove realtà dove promuovere la propria causa. Mi viene in mente un esempio forse banale: un'associazione che si occupa del inserimento dei ex carcerati nella vita sociale. Si può iniziare a collaborare con una impresa *for profit* non solo chiedendo un finanziamento di un progetto, ma anche una collaborazione in cui l'impresa si impegna ad assumere uno di loro, raggiungendo così gli obiettivi della *mission* e dunque collaborando con l'impresa. Nella collaborazione *for profit - non profit* bisogna chiedersi, come fa Boltanski (2000, cit. in Lalli), come influenzare i propri partner sociali senza farsi strumentalizzare da loro, in questo caso senza farsi strumentalizzare dalle imprese?

La tanto voluta, a volte realizzata, collaborazione tra imprese *for profit* e organizzazioni *non profit* avviene per quella serie di ragioni che gli autori citati nella tesi esplicitano. Nel caso studio del progetto “Fai volare la ricerca” tra BologAil e la Società Aeroporto di Bologna, questo incontro avvenne grazie a Aurelio che fu allo stesso momento responsabile dello sviluppo delle risorse umane della Sab e volontario della BolognAil. Bisogna qui evidenziare l'importanza di dare dei ruoli di “ambasciatore” della causa ai volontari nelle organizzazioni non profit. Quello che si consiglia nella costruzione di una partnership è di osservare prima di tutto la “mappa



relazionale”, un importantissimo strumento dove tenere traccia delle proprie relazioni. È molto probabile vi sia una risposta positiva da parte di una impresa a una richiesta di collaborazione con un intermediario, un volontario “ambasciatore” che allo stesso tempo ha relazioni con questa ultima. Anche se rimane alla direzione dell’impresa *for profit* la scelta di collaborare e con quale modalità, rimane che il personale lavorativo è un *stakeholder* importante. Kotler (2008) parlando di responsabilità sociale d’impresa mette in evidenza che la scelta è discrezionale, quindi volontaria, dell’impresa *for profit*, sono loro a decidere dove e a chi mettere a disposizione le proprie risorse. Questa scelta discrezionale è una criticità che si incontra nelle collaborazioni, poiché come ricorda Lalli (2011) ci sono cause sociali meno “attraenti” : “sembra più attraente investire in campagne che riguardano sofferenze dei bambini che non dei tossicodipendenti, o ancora attira di più una campagna sul cancro al seno, perché colpisce anche le donne della classe media-alta, mentre non attira uguale l’AIDS”.(Lalli 2011, p.4) Così si rischia che le imprese *for profit*, investono in collaborazioni in cui loro hanno un interesse proprio escludendone altre. Kotler (2008) invita l’impresa a sostenere cause che arrechi il massimo bene alla causa stessa e all’impresa.

Altra criticità del progetto “Fai volare la ricerca” sta nel fatto che non è una iniziativa partita dal basso, coinvolgendo i dipendenti e dando loro una scelta, benché alla fine dalle testimonianze e dagli stessi risultati raggiunti è stato un progetto ben accolto da parte loro. Il fatto che proprio chi si era opposto alla scelta dell’impresa sia andato a fare il volontario alla BolognAil, e il desiderio condiviso di volere ripetere questa

iniziativa vanno a vantaggio dell'impresa, ma forse avrebbe portato ad altri risultati la scelta della associazione condivisa tra tutti i dipendenti.

Nel caso del progetto “Fai volare la ricerca” la collaborazione è avvenuta certamente perché come intermediario c'era un volontario di BolognAil, ma come lui stesso ci spiega, egli ha solo proposto al direttorio generale che a sua volta insieme alla società di consulenza ha deciso di collaborare con BolognAil, evidenziando così la discrezionalità della scelta.

Vorrei evidenziare l'importanza di mettersi alla pari, tra *profit* e *non profit*, nel tavolo della collaborazione e darsi fiducia l'uno all'altro: ciò sembra possibile solo se la cultura manageriale di un'impresa è innovativa e aperta alle novità che si propongono. Spesso la *for profit*, specialmente se fa attività di filantropia, è a un livello superiore in rapporto chi riceve la donazione; invece se si programmano insieme attività come quella del volontariato d'impresa, avviene uno scambio, e nello scambio ci si trova allo stesso livello, ottenendo quindi una partnership.

Il volontariato d'impresa, come modalità di collaborazione *tra profit* e *non profit*, nel caso particolare del progetto “Fai volare la ricerca” sembra la collaborazione che meglio riesce a coinvolgere gli attori che vi partecipano, portando i massimi risultati per entrambe le parti. Nel nostro caso studio, la collaborazione ha coinvolto tutti i livelli organizzativi delle due organizzazioni, sia quella *for profit* che quella *non profit*. Il coinvolgimento dei vertici e di tutta l'organizzazione viene tra l'altro consigliato dalla guida “Volontariato d'impresa”.

Grazie al progetto di volontariato l'impresa *for profit*, Sab ha raggiunto i suoi

obiettivi di *engagement* del personale concentrandosi sui propri valori quindi sull'impegno sul territorio. Grazie al volontariato d'impresa, riferiva il responsabile di sviluppo delle risorse umane, i dipendenti hanno scoperto che l'aeroporto era una impresa stimata nel territorio e quindi tutti i partecipanti si sono sentiti orgogliosi di appartenervi. Dalle interviste fatte si vede chiaro l'interesse dei dipendenti tanto che a distanza di quasi sei anni ricordano molto bene tutto nei singoli dettagli e sono stati tanto contenti di condividere la loro esperienza con me da invitarmi a vedere il video riassuntivo di quella giornata di volontariato. Anche se nel nostro caso i dipendenti vogliono considerare questo evento come una scelta aziendale per fare attività di team building facendo responsabilità sociale d'impresa, non nascondono che è stata un'attività che ha fatto bene a loro, all'ambiente lavorativo e che, inoltre, hanno fatto del bene alla comunità sensibilizzando e raccogliendo 63 mila euro per BolognAil.

Molto importante il progetto "Fai volare la ricerca" anche per BolognAil perché con un solo evento ha fatto sensibilizzazione e coinvolgimento nella causa dei dipendenti dell'aeroporto, *fund raising*, *people raising*, e ha instaurato un nuovo rapporto con i vertici dell'azienda tanto che ancora oggi la Società Aeroporto di Bologna è ne sostiene i progetti. Aeroporto di Bologna è tra i *major donor* di BolognAil, e dalla iniziativa "Fai volare la ricerca" ci sono stati dei dipendenti che sono diventati volontari fissi dell'associazione. "Non ci sono regole o punti di partenza, -riferisce la responsabile comunicazione e raccolta fondi di BolognAil - ma è ovvio che un progetto che porta gioia ai dipendenti e che piace e arriva alla fine bene, ovviamente porterà a un avvicinamento dell'azienda verso l'associazione."

Il volontariato d'impresa come nel nostro caso e come dice Kotler (2008) è considerato come una delle forme più genuine e soddisfacenti del coinvolgimento dell'impresa *for profit* nel sociale. Poiché richiede un impegno da parte di entrambe le organizzazioni, quella *for profit* e quella *non profit*, e li mette nello stesso piano dove avviene uno scambio. Ancora più importante è il coinvolgimento diretto dei dipendenti che facendo volontariato entrano in contatto con la causa stessa e fanno da collante tra le impresa e organizzazione contribuendo alla comunità.

Tutto va bene, dice Alessandra responsabile comunicazione e *fund raising* di BolognAil, se ti immedesimi negli altri - sia nei confronti dell'azienda a capire le loro esigenze, sia nei dipendenti - in quello che proponi all'altro. Ecco allora il ruolo importante del comunicatore sociale in questa espressione ombrello della comunicazione sociale.

## **BIBLIOGRAFIA**

Accoroni L. (2013) *Più comunità e più territorio con responsabilità sociale delle piccole e medie imprese*, in: V dossier, n. 2 anno 4, dicembre 2013 pp. 39-45

Alleruzzo G. (2004), *L'impresa meticcia. Riflessioni su no-profit ed economia di mercato*, Erikson, Trento

Austin J. E. (2000), *The Collaboration Challenge. How Nonprofits and Business Succeed Through Strategic Alliances*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco

Bandini F., Ambrosio G. (2012) *Profit-non profit una partnership di valore. Storie, evoluzione e prospettive in Italia*, Franco Angeli, Milano

BOLTANSKI L., (2000) "The Legitimacy of Humanitarian Actions and their Media Representation : the Case of France", *Ethical Perspectives*, vol.7, n° 1, 2000, p. 3-16

Burlingame D.F., Young D.R. (1996) *Corporate Philanthropy at the Crossroads*, Indiana University Press, Bloomington

Collis D.J., Montgomery C.A., Invernizzi G., Molteni M. (2012) *Corporate level strategy. Generare valore condiviso nelle imprese multi business*, McGraw-Hill, Milano

D'Orazio E. (2005) "Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse", *notizie di POLITEIA*, 2005, vol. XXI, n°71, pp. 11-58

Freeman R.E. (1984), "Strategic Management: a Stakeholder Approach", Pitman, Boston

Friedman M. (1971) "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits", *The New York Times Magazine*, 1971 September 13

HILGARTNER S., Bosk C.L. (1988), "The Rise and Fall of Social Problems: A Public Arenas Model", "American Journal of Sociology", 1988, vol. 94, pp. 53-78

Kenn Allen (2003), "The social case for corporate volunteering", *Australian journal on volunteering*, 2003, vol. 8, no. 1, pp. 57-62

Kotler P., Lee N. (2008) *Marketing e responsabilità sociale d'impresa. Come fare il massimo per la propria azienda e per la comunità sposando una causa*, Il Sole 24 ore, Milano

Lalli P. (2008), *Comunicazione sociale: tracce di un itinerario*, in: C. Bartolo, *Comunicazioni sociali. Ambiguità, nodi e prospettive*, Cleup, Padova, pp. 13-30

Lalli P. (2011) pubblicato in: E. Cucco, R. Pagani, M. Pasquali, *Secondo rapporto sulla comunicazione sociale in Italia*, Carroci, Roma, pp.57-79

Melandri V., Masacci A. (2000), *Fund raising per le organizzazioni non profit. Etica e pratica della raccolta fondi per il Terzo settore*, Il Sole 24 ore, Milano

Molteni M. (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa: per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano

Porter M.E., Kramer M.R. (2011) "Creare valore condiviso, Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e crescita.", in *Harvard Business Review* (Italia), gennaio febbraio 1/2 2011, pp. 68-84

Rosso H., Tempel E. R., Melandri V. (2004) *Il libro del fund raising. Etica, strategie e strumenti della raccolta fondi*, Etas, Milano

Rusconi G. (2007) "Etica e responsabilità sociale d'impresa e coinvolgimento degli stakeholder", *Impresaprogetto* - rivista online del DITEA, 2007, n°1

Vogel D. (2005), *The Market for Virtue. The Potential and Limits of CSR*, Brookings Institution Press, Washington D.C.

Wymer W.W., Samu S. (2003), *Non profit and Bussines Sector Collaboration*, Best Bussines Book, Bighamton

## **INTERVISTE**

-LA POLOMBARO ALESSANDRA

Bologna: 12 gennaio 2017

-LUGLIO AURELIO

Bologna: 27 gennaio 2017

-MARTELLI CLAUDIA

Bologna: 6 febbraio 2017

-PEDRELLI BEATRICE

Bologna: 6 febbraio 2017

-VENTURI BARBARA

Bologna: 6 febbraio 2017

## SITOGRAFIA

Agenzia del Terzo Settore, Linee guida per la raccolta fondi, in: [http://volabo.mosaic-web.it/16/wp-content/uploads/2016/07/Linee\\_Guida\\_Raccolta\\_Fondi\\_Ottobre\\_2011-1.pdf](http://volabo.mosaic-web.it/16/wp-content/uploads/2016/07/Linee_Guida_Raccolta_Fondi_Ottobre_2011-1.pdf)

Conferenza sulla riforma del terzo settore. Su: <https://www.youtube.com/watch?v=XKSGFtxIKeU>

Eugene R. Tempel in Henry A. Rosso (data) A Philosophy of Fundraising <http://www.communityresourcingworldwide.com.au/media/pdf/PUB%20-%20Achieving%20Excellence%20in%20Fundraising%20Extract.pdf>

Fund raising: saper chiedere e saper dare, su:

<https://drive.google.com/file/d/0B4WSoif0EZZDbEp1Z2JYcXUyVnc/view>

<http://tagdel.dk/uploads/attachment/file/52373789c32dab49e7000033/SocialCase.pdf>

<http://www.ailbologna.it/>

<http://www.bologna-airport.it/>

<http://www.cergas.unibocconi.it/>

<http://www.ciessevi.org/>

<http://www.ciessevi.org/sites/default/files/notizie/allegato/vdossier-2-2013.pdf>

<http://www.fundraising.it/>

<http://www.fundraising.it/articoli/452->

[Donazioni in busta paga: ora si pu%C3%B2 - Payroll giving.html](#)

<http://www.osservatoriosocialis.it/>

[http://www.politeia-centrostudi.org/doc/Selezione/art\\_d\\_orazio\\_np\\_78.pdf](http://www.politeia-centrostudi.org/doc/Selezione/art_d_orazio_np_78.pdf)

[http://www.politeia-centrostudi.org/doc/Selezione/politeia\\_n\\_82.pdf](http://www.politeia-centrostudi.org/doc/Selezione/politeia_n_82.pdf)

<http://www.sodalitas.it/>

<http://www.volabo.it/>

<https://drive.google.com/file/d/0B4WSoif0EZZDbEp1Z2JYcXUyVnc/view>



[https://economia.unich.it/dec/documenti/ 0 dec/ 60 materiale personale/ 142\\_lara tarquinio/Porter%20e%20Kramer,%20Creare%20valore%20condiviso,%20HBR,%202011.pdf](https://economia.unich.it/dec/documenti/0_dec/60_materiale_personale/142_lara_tarquinio/Porter%20e%20Kramer,%20Creare%20valore%20condiviso,%20HBR,%202011.pdf)

<https://www.wired.it/economia/lavoro/2014/07/23/volontariato-dimpresa-una-strada-per-soft-skill/>

<https://www.youtube.com/watch?v=Vs2351kXX3g>

volontariato d'impresa una guida pratica per la collaborazione tra profit nonprofit:<http://www.ciessevi.org/sites/default/files/notizie/allegato/guida-volontariato-di-impresa.pdf>

[www.fairphone.com](http://www.fairphone.com)

[www.osservatoriosocialis.it/2016/06/22/vii-rapporto-csr-in-italia-da-record/](http://www.osservatoriosocialis.it/2016/06/22/vii-rapporto-csr-in-italia-da-record/)