



Responsibility report 2008



**RG&A**

# Sommario

<b>1</b>	<b>ASPETTI INTRODUTTIVI E PRESENTAZIONE DELLA SOCIETÀ</b>	<b>3</b>
1.1	Lettera dell'Amministratore Delegato	3
1.2	Approccio metodologico	4
1.3	Struttura del documento	5
1.4	Profilo di RGA	5
1.4.1	Chi siamo	5
1.4.2	Come siamo	13
1.4.3	Cosa facciamo	15
1.4.4	Network	17
<b>2</b>	<b>IL CODICE DI COMPORTAMENTO</b>	<b>19</b>
<b>3</b>	<b>IL MONITORAGGIO DEI NOSTRI IMPEGNI</b>	<b>21</b>
3.1	Apertura e partecipazione	21
3.1.1	Stimolare e facilitare il confronto e la partecipazione	21
3.1.2	Rispettare e valorizzare le attitudini professionali	23
3.2	Concretezza e flessibilità	25
3.2.1	Perseguire soluzioni pratiche, con flessibilità, metodo e tempestività	25
3.2.2	Creare le condizioni affinché si possa conciliare la vita professionale con quella personale	26
3.3	Competenza e creatività	29
3.3.1	Accrescere costantemente il livello delle conoscenze interne	29
3.3.2	Incoraggiare a proporre soluzioni innovative ed inedite	31
3.4	Consapevolezza e coerenza	32
3.4.1	Promuovere la riflessione e la condivisione sugli effetti dei propri comportamenti e delle proprie azioni in ambito professionale	32
3.4.2	Fare quello che si dice	33
<b>4</b>	<b>SINTESI DEI RISULTATI E PROGRAMMI PER IL FUTURO</b>	<b>34</b>
4.1	Risultati raggiunti	34
4.2	Piano di CSR 2008-09	36
<b>5</b>	<b>LIMITI DEL DOCUMENTO</b>	<b>39</b>

# I. Aspetti introduttivi e presentazione della società

## 1.1 LETTERA DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO

L'idea di elaborare un Rapporto di CSR è per RGA una naturale conseguenza del suo essere e dei valori che essa ha espresso sin dalla sua fondazione. RGA è, infatti, nata 5 anni fa dalle "ceneri" di Arthur Andersen, società di consulenza aziendale all'interno della quale nel 1998 il gruppo di persone "storico" di RGA ha iniziato a collaborare, e dal suo avvio ha consolidato e progressivamente esplicitato i propri principi e valori nella convinzione che questo fosse il modo corretto di operare sul mercato e di creare valore per i suoi soci. La crescita del volume di attività e della redditività, l'acquisizione e consolidamento di rapporti con clienti di rilevanza nazionale e internazionale e il posizionamento sul mercato, descritti nel presente Report, sono, per molta parte, riconducibili ai principi e ai valori sopra richiamati.

Forte di questi risultati, l'azienda, da un punto di vista strategico, guarda oggi al futuro lavorando con impegno per porsi sul mercato in modo sempre più chiaro come un'azienda unica, riconoscibile rispetto ai suoi concorrenti e fra le migliori, in termini di competenze e professionalità, nel suo settore.

Il senso di responsabilità, alla base dei temi della Corporate Social Responsibility oggetto di una parte delle attività di consulenza di RGA, ha sempre pervaso sia il mio agire nel 1998, quando ho avviato l'attività, e nel 2003, quando ho fondato l'azienda, sia quello di tutte le persone che nel tempo hanno contribuito allo sviluppo e al successo della stessa. RGA intende la responsabilità come il farsi carico delle conseguenze delle proprie scelte e comportarsi in modo coerente rispetto ai principi e valori espressi nella sua missione e nel suo Codice di Comportamento. Operare in modo coerente con i propri valori è una scelta strategica che caratterizza RGA nella convinzione che questo agevoli lo sviluppo, in senso lato, dell'azienda e delle sue persone, oltre che la soddisfazione dei suoi interlocutori di riferimento.

All'inizio della sua operatività, RGA ha manifestato il proprio senso della responsabilità in modo del tutto spontaneo ed istintivo per effetto dei comportamenti delle persone che costituivano il gruppo originario dell'azienda e dei contenuti dell'attività di consulenza quotidianamente svolta per i suoi clienti. Successivamente, il senso di responsabilità si è progressivamente evoluto a strumento di coesione fra le persone, prima, e principio di gestione, poi, per effetto di una naturale evoluzione culturale dell'azienda oltre che delle esperienze da essa maturate operando direttamente sul mercato e non più attraverso la mediazione di una grande multinazionale della consulenza. Questo approccio e i relativi strumenti di supporto progressivamente sviluppati, come il Codice di Comportamento, sono stati, quindi, il collante attraverso cui RGA ha perseguito e intende perseguire la sua missione in modo efficace ed efficiente.

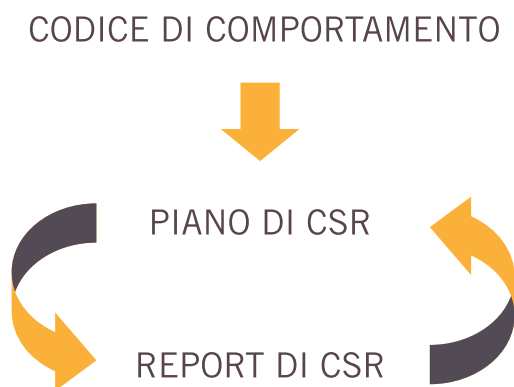
Dopo cinque anni di attività è diventata, pertanto, molto sentita l'esigenza di raccontare, sia alle persone di RGA sia all'esterno, quanto è stato svolto e quanto si intende fare in futuro. Fra i principali risultati conseguiti si evidenzia la crescita costante del volume di affari, pari al 25% solo nell'ultimo anno e pressoché raddoppiato rispetto al primo esercizio di attività; una spesa media di formazione per persona di Euro 1500 solo nell'ultimo esercizio; una percentuale di donne nella struttura aziendale pari al 50% circa sia a livello generale che con riferimento ai ruoli direttivi; un elevato numero di clienti, peraltro in costante crescita, e un'elevata attuazione delle azioni previste a inizio esercizio nel piano di CSR, il 59% delle quali svolte interamente e il 27% svolte parzialmente.

Questa, in estrema sintesi, è la storia che fa da premessa a questa azienda e, al tempo stesso, a questo Report di responsabilità che intende essere un momento di riflessione, per noi e per i nostri interlocutori, sul nostro operato e un segnale della nostra volontà di proseguire con questo approccio con sempre maggiore efficacia nei prossimi anni.

## 1.2 APPROCCIO METODOLOGICO

Il presente documento illustra i comportamenti tenuti da RGA in tema di responsabilità sociale, intesa come la sua coerenza rispetto al Codice di Comportamento di cui si è dotata. Il periodo di rendicontazione è giugno 2007 - maggio 2008, ultimo esercizio economico o anno fiscale dell'azienda.

Più precisamente, si tratta di un rapporto sul livello di attuazione del Piano di CSR 2007-08, nel quale erano state definite le azioni da realizzare nel corso dell'anno per dare concreta realtà ai valori espressi nel Codice di Comportamento di RGA, nato nel 2005 e successivamente riformulato nel 2007 a seguito di un importante e vivace dibattito interno.



Questa pubblicazione si inserisce nel solco inaugurato dal precedente Report di CSR 2007, che ha rappresentato il primo tentativo di rendicontazione delle prestazioni di RGA in ambito CSR e che è stato diffuso all'interno dell'azienda.

Dato il collegamento logico tra i tre documenti, ci è sembrato naturale presentare i risultati raggiunti adottando la stessa struttura del Codice di Comportamento e del conseguente Piano di CSR 2007-08.

## 1.3 STRUTTURA DEL DOCUMENTO

Il documento è composto da tre parti principali dedicate, rispettivamente, ad aspetti introduttivi e al profilo dell'azienda, alla coerenza con i valori del Codice di Comportamento e alla sintesi dei risultati raggiunti e dei nuovi obiettivi per l'anno 2008-09.

Più precisamente, il profilo dell'azienda viene illustrato descrivendo l'identità di RGA ("Chi siamo"), soffermandosi sulla missione dell'azienda, la sua storia, le modalità di governo, la distribuzione del capitale, l'andamento economico, la composizione del personale e la politica di selezione delle risorse umane. Successivamente ("Come siamo") sono presentate l'organizzazione interna, la politica di formazione, e l'immagine dell'azienda percepita dagli interlocutori esterni. Vengono inoltre riportati i contenuti in essere. L'attività di RGA ("Cosa facciamo") è rappresentata attraverso gli ambiti d'intervento consulenziale, il rapporto con i clienti e le iniziative di comunicazione esterna. L'ultima parte del primo capitolo è dedicata al network composto dai partner e dalle associazioni con cui l'azienda intrattiene regolari rapporti di collaborazione. Rientrano in questo ambito anche le attività di sponsorizzazione sostenute dall'azienda in favore di associazioni sportive.

Nel secondo capitolo viene riportato il testo del codice di comportamento di RGA, mentre il capitolo successivo fornisce un riscontro puntuale in merito ad ogni azione prevista nel Piano di CSR 2007-08 per dare attuazione, nell'anno di riferimento, agli impegni assunti nel Codice di Comportamento.

Per finire, nel quarto capitolo, il Report mostra una sintesi schematica delle prestazioni nel periodo di rendicontazione e gli obiettivi per il successivo anno fiscale 2008-09.

## 1.4 PROFILO DI RGA

### 1.4.1 CHI SIAMO

#### ***Missione***

*"RGA è una società di consulenza che propone idee e realizza soluzioni in tema di ambiente, sicurezza e responsabilità sociale nel rispetto dei suoi valori e dei suoi interlocutori."*

#### ***Il percorso e gli elementi di riferimento***

Nel perseguire la sua missione RGA intende porsi come una società unica, riconosciuta ed apprezzata per l'elevato livello delle sue competenze e professionalità. A tal fine le persone di RGA sono focalizzate sullo sviluppo degli elementi che possono favorire tale riconoscimento, mantenendo e rafforzando quelle caratteristiche che hanno consentito il positivo avvio e la successiva crescita della Società.

Per mantenere questo assetto e il posizionamento acquisito sul mercato, RGA ha, quindi, definito delle leve strategiche che sono costantemente monitorate e revisionate al fine di alimentare in modo continuo gli "ingredienti" che RGA

stessa ritiene basilari per il buon funzionamento di una società di consulenza: le competenze, le idee e le relazioni sia interne che esterne.

Molte delle azioni e delle attività rendicontate nel presente rapporto sono state definite anche per contribuire al consolidamento e allo sviluppo di questi tre fondamentali “ingredienti”.

### **Storia**

RGA ha avviato la sua attività nel 1998 all'interno della multinazionale Arthur Andersen, quale Divisione operativa dedicata in modo specifico allo svolgimento di attività di consulenza ambientale. Dopo aver operato nel 2002 in Deloitte Consulting, a seguito della fusione delle attività di consulenza italiane di Arthur Andersen e della stessa Deloitte Consulting, ha assunto nel 2003 l'attuale forma giuridica su iniziativa del socio fondatore, e attuale Amministratore Delegato, Riccardo Giovannini. RGA è stata, infatti, poi costituita nell'agosto 2003 e il mese successivo ha poi acquistato da Deloitte Consulting il ramo d'azienda relativo alle attività di consulenza ambientale e di corporate social responsibility.

La ragione sociale dell'azienda, RGA Srl, si richiama alle iniziali del socio fondatore e agli Associati che lo hanno seguito in questa iniziativa imprenditoriale.

Attualmente RGA ha due sedi: una a Roma, con funzione legale e operativa, e l'altra a Milano, con funzione operativa.

### **Governo e gestione**

L'Assemblea dei Soci è il più alto organo di governo della società e si riunisce per l'approvazione del Bilancio, la distribuzione degli utili ed eventuali operazioni straordinarie<sup>1</sup>.

Il Consiglio d'Amministrazione si occupa della gestione della società e delle materie che lo statuto dell'azienda o la legge non riserva all'assemblea dei soci<sup>2</sup>. Sono membri del CdA:

- Mario Giovannini, Presidente. Dottore commercialista e revisore contabile iscritto all'ordine di Roma da oltre 10 anni. Partner di Lexjus Roma - avvocati e dottori commercialisti associati.
- Riccardo Giovannini, Amministratore Delegato e Consigliere. Partner in RGA, aziendalista con venti anni di esperienza in tematiche quantitative-organizzative, ambientali e di CSR. E' professore a contratto sostitutivo di Economia Aziendale Ambientale presso la Facoltà di Economia dell'Università di Roma Tre.
- Simone Basili, Consigliere. Manager, aziendalista con più di vent'anni di esperienza in Corporate Financial Advisory ed in Public Finance. Ha seguito le maggiori privatizzazioni italiane dal 1992 ad oggi.

---

1 Nel periodo di riferimento sono state svolte due assemblee straordinarie, una per consentire l'ingresso di due nuovi soci (Antonio Sitzia e Rossella Zunino) e per ampliare la quota di altri (Erica Monticelli, Monica Merlo, Carlo Cici) e un'altra per introdurre una modifica allo Statuto; la prima operazione è stata effettuata attraverso un aumento di capitale sociale riservato esclusivamente ai suddetti soci e ai restanti soci esistenti che dovevano mantenere immutata la loro quota percentuale (Leandro Barozzi, Alberto de Marinis, Fabrizio Cantore).

2 Ad esempio, finanziamenti e immobilizzazioni

- Carlo Cici, Consigliere. Senior Manager in RGA, aziendalista con più di quindici anni di esperienza in valutazione ambientale, comunicazione ambientale-sociale, conflict management e CSR. E' professore a contratto in Politica dell'Ambiente presso l'Università Statale di Milano.

Il Manager Meeting è un appuntamento mensile che vede riuniti i Manager di RGA e l'Amministratore Delegato per discutere e decidere sui principali fatti che caratterizzano la gestione ordinaria dell'azienda, ad esempio i processi di selezione del personale, la formazione e la valutazione delle risorse umane, lo svolgimento di azioni commerciali, lo sviluppo di nuovi servizi, l'aggiornamento del sistema procedurale aziendale e la realizzazione di iniziative di comunicazione.

Le modalità operative all'interno dell'azienda sono definite da 15 procedure, che contengono le istruzioni a cui il personale deve attenersi nello svolgimento delle attività più strategiche (quali mentoring, formazione, gestione dei progetti, ecc.) o semplicemente più ricorrenti (archiviazione dei documenti, emissione delle fatture, assenze per malattia, richieste di permessi, ecc.).

Nel corso del periodo di rendicontazione RGA ha adottato un Modello Organizzativo conforme alle prescrizioni del D.Lgs. 231/2001. Questa iniziativa ha contribuito all'aggiornamento delle procedure preesistenti ed ha comportato l'introduzione di un Codice Etico, con l'obiettivo di ridurre il rischio di condotte illecite all'interno dell'azienda.

La differenza principale tra il Codice Etico e il Codice di Comportamento consiste nel fatto che i contenuti del primo sono dettati da precisi riferimenti normativi, mentre i contenuti del secondo sono stabiliti liberamente dai membri di RGA sulla base dei loro valori. In entrambi i casi comunque si tratta di processi ad adesione volontaria.

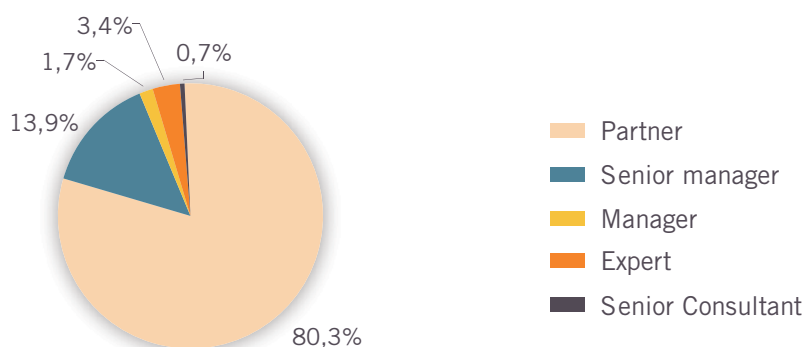
## Distribuzione del capitale

Le quote di RGA appartengono interamente a persone presenti nell'organico della società<sup>1</sup>.

Il principio generale che si intende perseguire è di premiare il contributo fornito dalle persone al funzionamento dell'azienda anche attraverso il riconoscimento di quote sociali e promuovere, nel tempo, il loro ruolo imprenditoriale. Questo riconoscimento è riferibile alle persone che stanno conseguendo con successo i propri obiettivi da almeno 4-5 anni circa oppure contribuiscono in modo rilevante e da almeno 2-3 anni allo sviluppo del volume d'affari dell'azienda. Le quote sono assegnate secondo misure predefinite per ciascuna categoria di persone.

E' prevista una revisione periodica (ogni due o tre anni circa) della distribuzione delle quote, per consentire la corretta attuazione dei principi di assegnazione sopra esposti.

Grafico 1 - Distribuzione percentuale del capitale in base al ruolo



Attualmente le quote di RGA sono riservate in misura diversa a tre categorie di soci. In base ai seguenti criteri:

- Quota di maggioranza al Socio fondatore;
- Quota qualificata alle persone che contribuiscono in modo stabile e significativo allo sviluppo del volume di affari, ossia Partner e Manager;
- Quota di minoranza alle persone che stanno conseguendo con successo i propri obiettivi da alcuni anni (Senior Consultant ed Expert).

Le Quote sono trasferite fra i soci, esistenti o nuovi entranti, attraverso degli aumenti di capitale riservati a coloro che, in possesso dei suddetti requisiti, devono incrementare le loro quote.

Il prezzo di ciascuna quota è fissato in misura pari al corrispondente valore del patrimonio netto alla data dell'ultimo bilancio. L'azienda agevola l'acquisizione delle quote, da parte degli aventi diritto, garantendo il rimborso dell'eventuale prestito bancario che venga richiesto dalla persona interessata.

<sup>1</sup> Riccardo Giovannini (Partner), Carlo Cici (Senior Manager), Rossella Zunino (Senior Manager), Alberto de Marinis (Manager), Erica Monticelli (Manager), Leandro Barozzi (Expert), Fabrizio Cantore (Expert), Monica Merlo (Senior Consultant), Antonio Sitzia (Expert).



### Andamento economico

Il valore della produzione (ossia il volume di affari comprensivo del riaddebito delle spese di viaggio e dei compensi di Partner di RGA) nell'anno fiscale 2007-08 è stato di 3.096.000 Euro ed ha registrato il seguente andamento negli ultimi tre esercizi:

**Tabella 1 – Andamento del valore della produzione (€)**

FY 2005-06	FY 2006-07	FY 2007-08
2.052.000	2.406.000	3.096.000

A livello invece di compensi netti, ossia al netto del suddetto riaddebito delle spese per viaggio e per compensi ad altri Partner, RGA ha registrato il seguente volume di affari negli ultimi tre esercizi:

**Tabella 2 – Andamento dei compensi netti (€)**

FY 2005-06	FY 2006-07	FY 2007-08
1.650.000	1.950.000	2.400.000

**Tabella 3 – Crescita economica (%)**

FY 2006-07 / FY 2005-06	FY 2007-08 / FY 2006-07
+18%	+23%

La parte più rilevante del volume di affari è stata sviluppata con servizi riferibili all'implementazione o al mantenimento di sistemi di gestione ambientale conformi alla norma UNI EN ISO 14001 o al Regolamento Emas.

La restante parte del volume di affari è invece ascrivibile a servizi in materia di responsabilità sociale e a servizi di altro tipo, come ad esempio attività di ricerca e implementazione di sistemi di gestione qualità.

**Tabella 3 – Andamento del risultato economico (€)**

FY 2005-06	FY 2006-07	FY 2007-08
142.966	131.420	338.310

Si evidenzia, anche a livello di risultato economico, una crescita positiva sia in termini assoluti che di redditività, intesa come rapporto fra risultato economico e compensi netti, ancorché l'azienda, per la tipologia di attività svolta, è soggetta ad un tassazione complessiva sul reddito lordo superiore al 50% che, nell'esercizio 2006-07, ha raggiunto la quota record del 60%.

## Personale

Al 31 maggio 2008 RGA aveva un organico composto da 17 persone<sup>1</sup>: 16 con contratto da lavoro dipendente a tempo indeterminato e 1 collaboratore esterno. A queste si aggiungono, di fatto, altre 10 persone che al 31 maggio 2008 erano in fase di inserimento professionale (5) o intrattenevano con l'azienda un rapporto di lavoro non stabile (5). I dati riportati nel seguito di questo paragrafo si riferiscono solo alle persone stabilmente in organico.

Tabella 4 – Consistenza del personale

FY 2005-06	FY 2006-07	FY 2007-08
18	17	17

Tabella 5 – Consistenza del personale per tipologia di rapporto lavorativo

	FY 2005-06	FY 2006-07	FY 2007-08
Lavoro dipendente	13	16	16
Collaborazione stabile	5	1	1
Totale	18	17	17

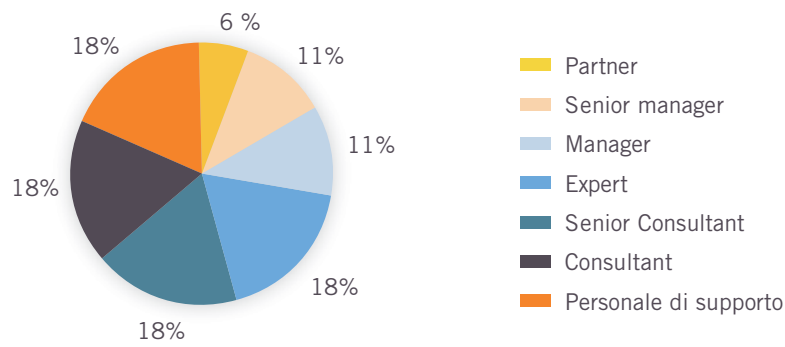
Tabella 6 – Consistenza del personale per ruolo ricoperto<sup>2</sup>

	FY 2005-06	FY 2006-07	FY 2007-08
Partner	1	1	1
Senior Manager	0	0	2
Manager	4	5	2
Expert	0	0	3
Senior consultant	6	3	3
Consultant	3	5	3
Personale di supporto	4	3	3
Totale	18	17	17

1 Nel calcolo relativo alla consistenza del personale sono state incluse le persone che lavorano stabilmente in RGA, a prescindere dal tipo di rapporto contrattuale. Non sono stati inclusi in questo conto coloro che non hanno una collaborazione stabile con l'azienda e le persone che al 31/05/08 non avevano ancora completato la fase di inserimento professionale.

2 Per la descrizione delle mansioni si rimanda al paragrafo "Organizzazione".

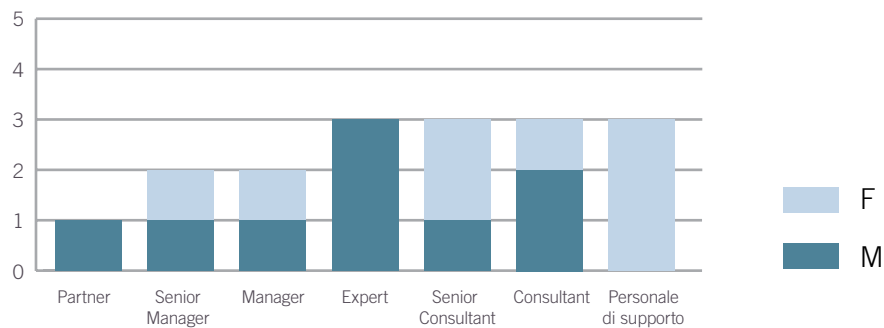
**Grafico 2 - Distribuzione del personale per ruolo ricoperto – FY 2007-08**



**Tabella 7 - Consistenza del personale per genere**

	FY 2005-06	FY 2006-07	FY 2007-08
Uomini	8	9	9
Donne	10	8	8
Totale	18	17	17

In RGA lavorano 9 uomini e 8 donne, con una distribuzione abbastanza equilibrata rispetto ai vari ruoli.



**Grafico 3 - Distribuzione del personale per ruolo e genere – FY 2007-08**

L'azienda è composta da persone piuttosto giovani, con un'età media di 38 anni.

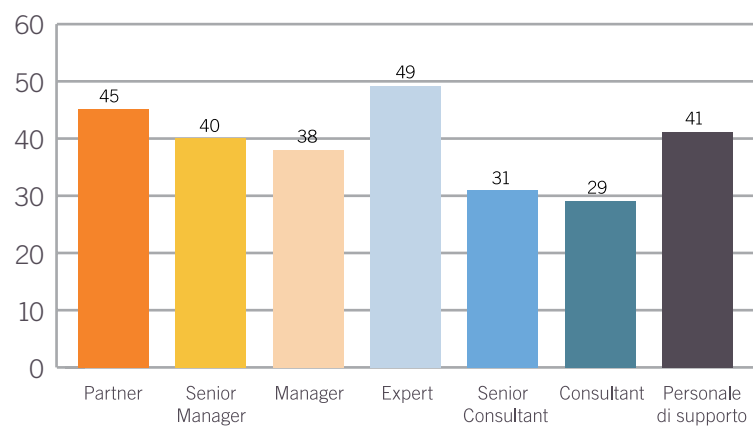


Grafico 4 - Età media del personale in base al ruolo – FY 2007-08

L'organico di RGA si caratterizza per la sua multidisciplinarietà, come dimostra l'analisi dei dati relativi agli indirizzi di studio seguiti dal personale consulenziale. Si nota comunque una prevalenza di profili ingegneristici, soprattutto nel campo ambientale.

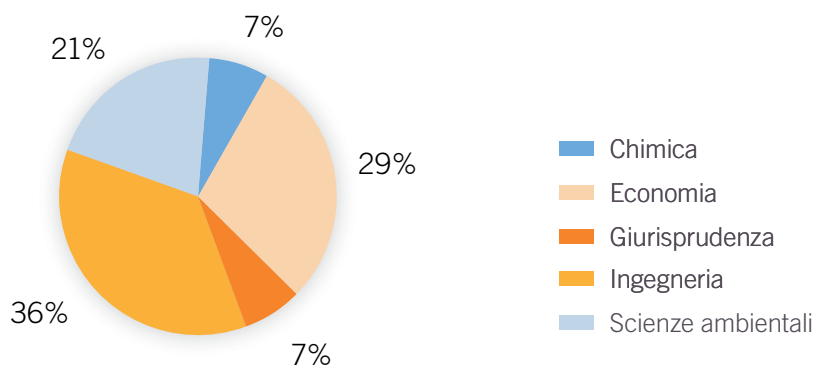


Grafico 5 - Distribuzione del personale per indirizzo di studi<sup>1</sup> - FY 2007-08

#### **Politica di selezione del personale**

La selezione del personale in RGA avviene attraverso la valutazione di candidature spontanee. Tutti i profili vengono esaminati con attenzione e ai candidati viene inviata una risposta entro un mese dal contatto con RGA.

Durante il periodo di rendicontazione sono pervenuti i curricula di circa 300 candidati. Altri profili sono stati presi in considerazione esaminando elenchi forniti da istituzioni accademiche o avvalendosi del supporto di agenzie di selezione specializzate. Le persone che hanno sostenuto dei colloqui di valutazione sono state in totale 115, ripartite tra Roma (40) e Milano (75).

La politica delle assunzioni di RGA prevede, per i neolaureati, un percorso di inserimento della durata di circa un anno. In questa fase il rapporto di collaborazione è regolato da un contratto a progetto, mentre al termine dell'inserimento la prassi prevede il passaggio ad un contratto di lavoro dipendente a tempo indeterminato.

Anche in occasione della selezione del personale, così come per la definizione degli avanzamenti di carriera, RGA si impegna al rispetto delle pari opportunità; dei 115 colloqui di valutazione, 65 sono stati sostenuti da donne e 50 da uomini.

Il tasso di turnover<sup>2</sup> si attesta al 18%. Durante il periodo compreso tra il 1 giugno 2007 e il 31 maggio 2008 si sono registrate 3 cessazioni (due uomini e una donna) e altrettante acquisizioni (due uomini e una donna), queste ultime dovute al consolidamento dei rapporti di lavoro con persone che hanno completato con successo il percorso di inserimento professionale e sono quindi diventate dipendenti dell'azienda a tempo indeterminato.

<sup>1</sup> Escluso il personale di supporto.

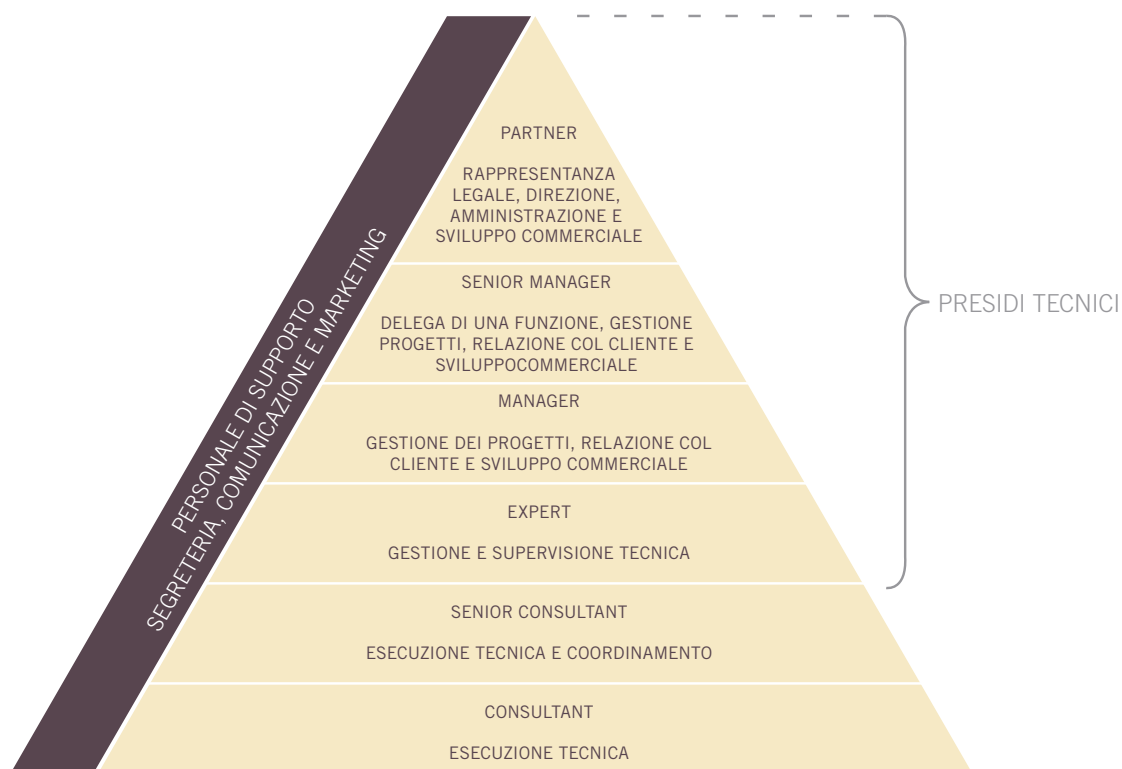
<sup>2</sup> Il tasso di turnover è stato calcolato come rapporto percentuale tra il numero di persone con rapporto di lavoro stabile che si sono dimesse nell'anno fiscale 2007-08 e il numero di persone con rapporto di lavoro stabile che costituivano l'organico di RGA alla fine dell'anno fiscale precedente, ovvero al 31 maggio 2007.

## 1.4.2 COME SIAMO

### *Organizzazione*

L'organizzazione gerarchica di RGA è raffigurata nello schema seguente, che illustra le responsabilità attribuite a ciascun ruolo.

**Figura 2 – Organizzazione interna del personale di RGA**



Le prestazioni di ogni persona sono valutate annualmente, sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo, sulla base di una serie di obiettivi condivisi con la persona stessa ad inizio esercizio. Tale valutazione è volta sia a fornire alle risorse umane ulteriori strumenti per il loro miglioramento e crescita professionale, ma anche per valutare il passaggio ad un ruolo aziendale più elevato in relazione alle caratteristiche predefinite per ciascuno di essi.

I Partner, i Manager e gli Expert sono titolari dei cosiddetti presidi tecnici, ovvero riconoscimenti di un'elevata competenza tecnica su una o più materie; il responsabile di un presidio tecnico deve essere sempre coinvolto, già in fase commerciale, in tutti i progetti consulenziali e in tutte le attività formative attinenti alla sua specializzazione.

A supporto di tutta l'organizzazione, con particolare riferimento al ruolo svolto dai Manager e dal Partner, vi sono la Segreteria di Direzione, che cura aspetti gestionali e logistici e supporta l'attività amministrativa dei Manager, e la funzione Comunicazione e Marketing, che cura le relazioni esterne, la comunicazione interna e le iniziative volte al perseguimento degli obiettivi commerciali dell'azienda.

## **Formazione**

Tutto il personale di RGA, soprattutto nei primi anni di lavoro, è parte attiva di un intenso programma di formazione che eroga mediamente, per ciascuna risorsa, 100 ore all'anno su tematiche inerenti i servizi offerti dalla società. Ad ogni risorsa è assegnato un "Mentor", cioè un collega più esperto (un Manager, un Senior Manager o il Partner) che indirizza la formazione e la crescita professionale della persona.

Questo approccio è il risultato di un processo sistematico, che coniuga la richiesta di competenze specifiche espressa dal mercato con le esigenze e le aspirazioni professionali dei collaboratori di RGA.

Per ulteriori dettagli relativi all'attività di formazione nel periodo di rendicontazione, si rimanda al cap. Competenza e creatività.

## **Come ci vedono gli altri**

Nella primavera del 2008 RGA ha condotto un'indagine qualitativa per conoscere la percezione che gli interlocutori esterni hanno dell'azienda. In altre parole ci siamo chiesti: "Come ci vedono gli altri?".

Tramite 35 brevi interviste telefoniche a clienti (attuali e potenziali), partner e concorrenti abbiamo posto 6 domande a risposta aperta<sup>1</sup>. Gli aggettivi più spesso utilizzati per descrivere RGA sono stati: affidabile, professionale, efficiente, giovane, dinamica, sensibile al tema della sostenibilità, innovativa, artigianale, indipendente, meritocratica, corretta, chiara, trasparente.

L'immagine aziendale, sebbene poco comunicata all'esterno, è stata comunque considerata coerente con la qualità dei servizi offerti.

RGA è stata paragonata sia ad aziende multinazionali del settore della consulenza, sia a realtà molto più piccole e di nicchia.

Sono state individuate alcune caratteristiche che fanno considerare RGA diversa dai suoi concorrenti, ad esempio la propensione all'ascolto del cliente, la cura "sartoriale", il rigore metodologico, la competenza tecnica e il forte senso di appartenenza dei suoi membri.

## **Contenziosi**

RGA è parte attiva in due contenziosi attualmente in corso rispettivamente con il Ministero dell'Ambiente e con Unicredit Banca di Roma.

In entrambi i casi i procedimenti legali sono stati avviati su iniziativa di RGA per tutelare i suoi diritti e chiedere il riconoscimento di danni materiali e morali subiti.

Al 31 maggio 2008 non erano in corso contenziosi a carico di RGA.

---

<sup>1</sup> Le domande erano: 1. Che idea ha di RGA? 2. Ritiene che la nostra immagine sia coerente con la qualità dei nostri servizi? 3. Quali sono le società simili ad RGA, soprattutto per lo stile? 4. Ci sono delle caratteristiche che rendono RGA diversa dagli altri? 5. Come potremmo migliorare la nostra comunicazione esterna? 6. Altri commenti o suggerimenti?

### 1.4.3 COSA FACCIAMO

#### *Ambiti di intervento*

RGA è una società di consulenza che assiste le aziende e gli enti pubblici con servizi specialistici nei seguenti ambiti d'intervento:

- ambiente e sicurezza (sicurezza sul lavoro e rischi di incidente rilevante);
- responsabilità sociale.

I servizi principali riguardano l'implementazione di sistemi di gestione ambientale, di sicurezza e qualità, lo svolgimento di audit normativi, assessment ambientali e di sicurezza, il supporto all'elaborazione di documenti per il reporting di sostenibilità, l'erogazione di servizi connessi all'applicazione del Protocollo di Kyoto e l'assistenza per processi di stakeholder engagement. Per ulteriori dettagli si rinvia al sito web [www.rgassociati.it](http://www.rgassociati.it).

#### *Rapporto con i clienti*

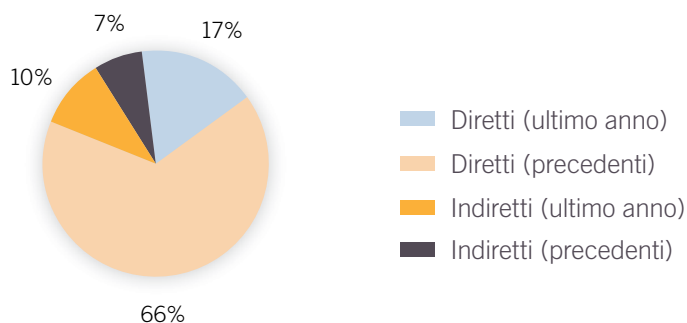
I clienti di RGA appartengono prevalentemente al settore industriale e, in misura minore, al terziario.

Dall'inizio della sua attività al 31 maggio 2008 RGA ha acquisito complessivamente 146 clienti<sup>1</sup>, di cui 39 nel corso dell'ultimo anno.

**Tabella 8 – Nuovi clienti acquisiti da RGA<sup>2</sup>**

Tipologia	Anno fiscale 2007-08	Dall'origine al 31/05/2008
Clienti diretti	25	121
Clienti indiretti	14	25
Totale	39	146

**Grafico 6 - Distribuzione dei clienti per tipologia – FY 2007-08**



1 In questo numero rientrano anche clienti acquisiti da RGA prima che fosse un'azienda autonoma rispetto ad Arthur Andersen e Deloitte. Tale attribuzione è stata ritenuta lecita in quanto RGA ha rilevato l'intero ramo d'azienda relativo ai servizi ambientali.

2 Per "clienti indiretti" intendiamo quelli per i quali sono stati svolti dei servizi grazie ad una partnership

### **Comunicazione esterna**

La comunicazione esterna di RGA si esplica attraverso diversi mezzi, a seconda del tipo di pubblico e delle finalità specifiche.

Per quanto riguarda la presenza ad eventi, l'azienda partecipa regolarmente a manifestazioni e fiere di settore e si fa promotrice di seminari formativi, solitamente in collaborazione con associazioni appartenenti al circuito di Confindustria.

Più precisamente, durante il periodo di rendicontazione RGA ha partecipato come espositore, relatore e/o sponsor a cinque eventi:

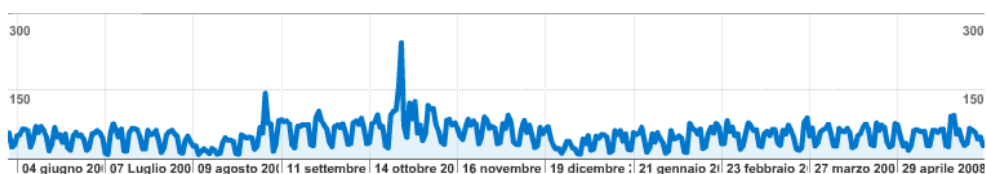
- Evento Mind Consulting (Bologna, novembre 2007)
- WEC 2007 (Roma, novembre 2007)
- IV Convegno Nazionale "Innovazione tecnologica ed esperienze. Esempi di successo" (Latina, novembre 2007)
- Forum CSR 2008 dell'ABI – La relazione sostenibile (Roma, gennaio 2008)
- Rinnovaenergia (Latina, maggio 2008)

RGA ha inoltre organizzato due seminari con la collaborazione di Assoknowledge rispettivamente sul tema dell'Internal auditing (Milano, settembre 2007) e sulla norma ISO 10014:2007 (Milano, febbraio 2008).

Il personale consulenziale è stato relatore in 11 occasioni a convegni, seminari o lezioni post-universitarie dedicati a questioni inerenti le materie oggetto dei servizi di RGA.

Infine, un altro strumento utilizzato per comunicare all'esterno l'attività di RGA è il sito web [www.rgassociati.it](http://www.rgassociati.it), che nel periodo di rendicontazione ha ricevuto 27.222 visite da parte di 14.601 visitatori (con un picco nel mese di ottobre dovuto ad un'azione di e-mail marketing)<sup>1</sup>.

**Figura 3 – Visitatori del sito [www.rgassociati.it](http://www.rgassociati.it) – FY 2007-08**



<sup>1</sup> Va segnalato che il dato comprende anche gli accessi al sito da parte del personale di RGA.



#### 1.4.4 NETWORK

##### *Partnership*

RGA svolge la sua attività consulenziale in collaborazione con diversi partner:

- Protiviti

Gruppo multinazionale di consulenza direzionale, leader nell'analisi e progettazione di modelli di governance, organizzazione e controllo ([www.protiviti.it](http://www.protiviti.it)).

- Deloitte

Gruppo multinazionale che comprende diverse società di consulenza specializzate in servizi di audit, tax, consulting e financial advisory ([www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)).

- ICF International

Network di consulenza operante a livello mondiale con oltre 1.600 professionisti dedicati a tempo pieno alla consulenza in tema di ambiente e di emission trading ([www.icfi.com](http://www.icfi.com)).

L'azienda, inoltre, aderisce all'Associazione Anima dell'Unione Industriale di Roma ([www.animaroma.it](http://www.animaroma.it)), attiva nella promozione sulle tematiche della responsabilità sociale d'impresa e del bilancio sociale.

Per finire, Riccardo Giovannini, Partner di RGA, e Leandro Barozzi, Expert, sono tra i soci fondatori del GBS<sup>1</sup>, Carlo Cici, Senior Manager, è membro del CSR Manager Network<sup>2</sup> e Rossella Zunino, Senior Manager, frequenta un Gruppo di Lavoro in AICQ<sup>3</sup>.

##### *Sponsorizzazioni*

Dal 2005 RGA sponsorizza le squadre della Beach Volley Academy impegnate nel campionato nazionale di beach volley. Più precisamente, nell'estate 2007 hanno gareggiato con la maglia di RGA quattro coppie di atleti:

- Sandro Cordovana (già campione italiano in coppia con Gianni Mascagna) e Mauro Mercanti
- Angelo Armeti e Yvan Zaytsev
- Barbara Campanari e Silvia Fanella
- Stefania Casuscelli e Margherita Riniero

---

1 Associazione nazionale per lo sviluppo e la promozione della ricerca scientifica sul Bilancio Sociale e sulle tematiche inerenti i processi di gestione responsabile delle imprese.

2 Il CSR Manager Network Italia raduna i manager e professionisti che nelle aziende – di ogni settore e dimensione – si dedicano, a tempo pieno o part time, ai temi della CSR.

3 Associazione Italiana Cultura Qualità.

Nei campionati italiani delle estati 2005 e 2006 RGA è stata rappresentata dalla coppia formata da:

- Andrea Ghiurghi, già due volte campione d'Italia e titolare della nazionale alle Olimpiadi del 1996,
- Gianni Mascagna, già tre volte campione d'Italia,

classificandosi rispettivamente al terzo e all'ottavo posto.

A partire dal 2007 il sostegno di RGA allo sport si è esteso anche alla vela. La barca sponsorizzata è Avoltore, nata nel 1984 quando il suo armatore, Massimo Mariotti, è passato dalla Classe Soling, ormai scomparsa in Italia, al J/24.

L'equipaggio è composto da un gruppo di amici dilettanti che, con un forte spirito di squadra, si impegna per raggiungere il miglior risultato possibile. Fin dall'inizio si è deciso di non ingaggiare dei professionisti proprio per vivere questa esperienza con più spontaneità e allegria.

Avoltore è stata Campione Italiano 2007, due volte terza al Campionati Italiani (P. Rotondo e Rimini), tre volte quinta e sempre tra i primi 10 classificati in tutti i Campionati Italiani disputati dal 1984.

## 2. Il codice di comportamento

### ***Apertura e partecipazione***

RGA si impegna a promuovere il confronto e la collaborazione tra tutti i dipendenti, tenendo conto delle attitudini di ogni risorsa, in un clima di apertura e partecipazione che propone anche all'esterno

- Stimolare e facilitare il confronto e la partecipazione

Le basi del confronto e della partecipazione sono la disponibilità di tutti all'ascolto e la predisposizione a manifestare le proprie idee

- Considerare e valorizzare le attitudini professionali

L'attitudine professionale è ciò che caratterizza il modo di operare delle persone. Considerare le attitudini professionali significa accettare che ognuno sia diverso dall'altro. Valorizzarle significa esaltare queste differenze considerandole punti di forza.

### ***Concretezza e flessibilità***

RGA punta alla soddisfazione dei Clienti e dei Fornitori con soluzioni pratiche, ovvero concrete ed effettivamente risolutive, ed offre per questo la massima flessibilità, tenendo comunque in considerazione anche l'importanza della vita privata dei suoi componenti

- Perseguire soluzioni pratiche, con flessibilità, metodo e tempestività

RGA si vuole distinguere per la concretezza delle sue soluzioni e per il fatto che i suoi membri vanno incontro alle esigenze del cliente, adottano un approccio metodologico rigoroso e rispettano le scadenze condivise

- Creare le condizioni affinché si possa conciliare la vita professionale con quella personale

RGA si impegna a cercare delle soluzioni a livello organizzativo che permettano di mitigare o almeno compensare gli squilibri esistenti tra la vita professionale e quella privata.

### ***Competenza e creatività***

RGA si contraddistingue per ricercare la soluzione in grado di generare valore, possibilmente innovativa, senza prescindere dalla competenza

- Accrescere costantemente il livello delle conoscenze interne

RGA si impegna ad accrescere costantemente il livello delle conoscenze dei propri dipendenti tramite corsi interni ed esterni, con il training on the job nonché traendo insegnamento dai successi e dagli errori

- Incoraggiare a proporre soluzioni innovative ed inedite

RGA stimola e premia il personale aziendale nell'individuazione di metodologie esclusive ed originali al fine di fornire ai clienti soluzioni sempre più competitive e personalizzate

### ***Consapevolezza e coerenza***

RGA è cosciente del ruolo che ciascuno dei suoi dipendenti assume nei confronti di tutti i suoi interlocutori e crede nel proprio sistema di valori, rispettandoli e agendo di conseguenza.

- Promuovere la riflessione e la condivisione sugli effetti dei propri comportamenti e delle proprie azioni

La consapevolezza è il risultato di un percorso di conoscenza, confronto e dialogo, possibile solo se si è disposti ad accogliere opinioni e consigli diversi

- Fare quello che si dice

RGA si impegna a verificare e comunicare periodicamente la coerenza rispetto ai valori condivisi

## 3. Il monitoraggio dei nostri impegni

### 3.1 APERTURA E PARTECIPAZIONE

*“RGA si impegna a promuovere il confronto e la collaborazione tra tutti i dipendenti, tenendo conto delle attitudini di ogni risorsa, in un clima di apertura e partecipazione che propone anche all'esterno.”*

#### 3.1.1 CHI SIAMO

*“Le basi del confronto e della partecipazione sono la disponibilità di tutti all'ascolto e la predisposizione a manifestare le proprie idee”*

##### **Azione “Piano annuale di comunicazione interna”**

Predisporre un “Piano annuale di comunicazione interna” che calendarizzi i momenti di confronto e partecipazione “istituzionalizzati” in RGA:

- staff meeting
- manager meeting
- meeting plenario di RGA
- outing
- colloqui di pianificazione e valutazione
- newsletter interna.

##### **Risultati**

I momenti di confronto e partecipazione sono stati calendarizzati attraverso un piano che, definendo la periodicità dello svolgimento dei vari incontri, ne permette la verifica. A posteriori è stato quindi possibile riscontrare che la programmazione è stata in buona misura rispettata.

- Staff meeting

Gli staff meeting sono riunioni periodiche tra l'Amministratore Delegato, il personale consulenziale, quello di supporto e almeno un Manager. Sono l'occasione per affrontare questioni di interesse comune e partecipare alla vita dell'azienda. L'ordine del giorno è infatti stabilito su libera proposta di tutti i partecipanti. Nel periodo di rendicontazione si sono svolti 3 staff meeting a Roma e altrettanti a Milano, oltre ad uno congiunto grazie ad un collegamento in videoconferenza.

Mediamente agli staff meeting ha partecipato l'88% del personale atteso. In un solo caso non era presente nemmeno un Manager.

In linea di massima si cerca di organizzare uno staff meeting ogni due mesi, a meno che non vi siano altre occasioni di incontro e confronto. Considerando che a giugno si è svolto l'outing e a dicembre si è tenuto il meeting plenario di RGA, nell'anno 2007-08 si può dire che gli staff meeting abbiano sostanzialmente risposto all'esigenza di incontrarsi regolarmente, ad eccezione dei primi mesi del 2008, durante i quali è mancata un'occasione di confronto di gruppo.

- Meeting plenario di RGA

Il meeting plenario di RGA è una riunione che si svolge solitamente a metà anno fiscale con lo scopo di aggiornare tutti i collaboratori sulle questioni attinenti alle tematiche più rilevanti della vita aziendale.

Nel periodo di rendicontazione ha avuto luogo a Roma il 17 dicembre 2007.

- Outing

Analogamente a quanto avviene per il meeting plenario, una volta all'anno, solitamente a giugno, tutti i membri dell'azienda sono invitati a trascorrere qualche giorno di vacanza insieme per conoscersi meglio e sviluppare lo spirito di squadra.

A giugno del 2007 l'outing è consistito in un bellissimo week-end in Sardegna, in Costa Rei, a cui ha preso parte l'82% del personale di RGA<sup>1</sup>.

**Figura 4 – Partecipanti all'outing 2007**



<sup>1</sup> Per questo dato si è considerata la consistenza del personale aziendale alla data dell'outing.

- Colloqui di pianificazione e valutazione

All'inizio di ogni anno fiscale, cioè a giugno e luglio, si svolgono tra il Partner ed ogni risorsa di RGA dei colloqui di pianificazione con lo scopo di definire gli obiettivi che ciascuno dovrà perseguire nel corso dell'anno appena avviato, sia per contribuire al raggiungimento dei traguardi aziendali, sia per accrescere la sua stessa competenza e maturità professionale. Contestualmente è comunicato l'ottenimento di eventuali premi o miglioramenti contrattuali, in conseguenza delle prestazioni aziendali e individuali conseguite nel FY precedente.

A maggio si svolgono invece i colloqui di valutazione, condotti dal Partner o da un Manager, in cui ad ogni persona viene comunicata la valutazione delle sue prestazioni rispetto agli obiettivi fissati.

Durante il periodo di rendicontazione tutti i membri di RGA hanno sostenuto un colloquio di pianificazione e uno di valutazione.

- Newsletter interna

La newsletter interna è una pubblicazione elettronica con cadenza mensile curata dalla funzione Comunicazione e Marketing e diffusa a tutto il personale di RGA per condividere le informazioni relative ai progetti avviati, in corso e appena conclusi. Contiene inoltre un riepilogo delle attività di promozione commerciale, delle offerte, delle pubblicazioni, degli eventi e dei nuovi documenti archiviati nella biblioteca aziendale.

Nell'anno fiscale 2007-08 sono state pubblicate tutte e 12 le newsletter pianificate.

#### ***Azione "Indagine di clima interno"***

Realizzare un'indagine di clima interno.

#### ***Risultati***

Nel corso dell'anno fiscale 2007-08 non si è svolta l'indagine di clima interno pianificata in quanto, essendo già stata condotta nel precedente anno fiscale (primavera 2007), l'Amministratore Delegato non ha ritenuto opportuno ripeterla a così breve distanza dalla precedente.

### **3.1.2 RISPETTARE E VALORIZZARE LE ATTITUDINI PROFESSIONALI**

*"L'attitudine professionale è ciò che caratterizza il modo di operare delle persone. Considerare le attitudini professionali significa accettare che ognuno sia diverso dall'altro. Valorizzarle significa esaltare queste differenze considerandole punti di forza"*

#### ***Azione "Personalizzazione della formazione"***

Recepire nel Piano di Formazione delle indicazioni per la personalizzazione della formazione.

#### ***Risultati***

Questa azione ha trovato compimento in modo non formale, ma probabilmente

efficace nella sostanza, attraverso l'ascolto delle preferenze in merito alla propria formazione espresse dal personale di RGA al Partner o al responsabile della sua formazione e della sua crescita professionale (il "Mentor").

Data l'importanza di questo argomento per RGA, per il prossimo anno si è deciso di mantenere questa azione e di gestirla in modo più strutturato.

**Azione "Percorsi di carriera diversificati"**

Permettere percorsi di carriera diversificati, nominando degli Expert.

**Risultati**

In accoglimento di una proposta nata dal personale in staff, il Partner e i Manager hanno definito un nuovo ruolo professionale all'interno dell'organizzazione di RGA: l'Expert. Tale figura si caratterizza essenzialmente per un'elevata esperienza e competenza tecnica, la responsabilità del coordinamento di altre persone nello svolgimento di progetti consulenziali e la collaborazione con il Management nell'acquisizione commerciale.

Gli Expert nominati nel periodo di rendicontazione sono stati tre.

**Azione "Rappresentazione grafica dei percorsi di carriera"**

Rappresentare graficamente la differenziazione dei percorsi di carriera.

**Risultati**

Con riferimento al periodo di rendicontazione si è provveduto ad una tale rappresentazione grafica in sede di stesura del presente report. Questa azione era stata definita allo scopo di dare un'indicazione sintetica della mobilità interna, intesa come crescita di carriera. Cogliamo questa occasione per riferire che nel periodo considerato la metà delle persone in organico ha modificato il suo ruolo, come si può vedere anche dallo schema seguente.

**Tabella 9 – Modifiche dei ruoli del personale dall'anno fiscale 2006-07 a quello 2007-08<sup>1</sup>**

Ruolo	FY 2006-07	FY 2007-08
Partner	●	●
Senior Manager		● ●
Manager	● ● ● ● ●	● ●
Expert		● ● ●
Senior consultant	● ● ●	● ● ●
Consultant	● ● ● ● ●	● ● ●
Personale di supporto	● ● ●	● ● ●
Totale	17 persone	17 persone

<sup>1</sup> La variazione è dovuta a 3 cessazioni (Consultant, indicati con cerchi grigi) e 3 acquisizioni (Consultant, indicati con cerchi rossi).



### **Azione “Opinione dei dipendenti”**

Inserire nell'indagine di clima delle domande per valutare la soddisfazione dei dipendenti rispetto all'impegno verso il rispetto e la valorizzazione delle attitudini professionali.

### **Risultati**

Non essendo stata svolta l'indagine di clima pianificata, non è stato possibile raccogliere le opinioni del personale di RGA in merito al rispetto e alla valorizzazione delle attitudini professionali da parte dell'azienda. Tuttavia tali opinioni sono state, comunque, raccolte in fase di definizione del nuovo piano di CSR ed hanno orientato le scelte per il successivo esercizio economico soprattutto in merito all'esigenza di aumentare la consapevolezza del personale sul tema della CSR e dei suoi strumenti e sulla coerenza delle azioni svolte dall'azienda rispetto ai principi del codice di comportamento rivolti al personale stesso.

## **3.2 CONCRETEZZA E FLESSIBILITÀ**

*“RGA punta alla soddisfazione dei Clienti e dei Fornitori con soluzioni pratiche, ovvero concrete ed effettivamente risolutive, ed offre per questo la massima flessibilità, tenendo comunque in considerazione anche l'importanza della vita privata dei suoi componenti”*

### **3.2.1 PERSEGUIRE SOLUZIONI PRATICHE, CON FLESSIBILITÀ, METODO E TEMPESTIVITÀ**

*“RGA si vuole distinguere per la concretezza delle sue soluzioni e per il fatto che i suoi membri vanno incontro alle esigenze del cliente, adottano un approccio metodologico rigoroso e rispettano le scadenze condivise”*

### **Azione “Questionari di customer satisfaction”**

Inviare il questionario di customer satisfaction alla fine dei progetti e condividere i risultati con il Gruppo di Lavoro.

### **Risultati**

Durante il periodo di riferimento sono stati inviati con mezzi elettronici 32 questionari di customer satisfaction, 13 dei quali sono stati compilati. I destinatari sono stati scelti tra i clienti che hanno affidato ad RGA incarichi per importi superiori ai 10.000 Euro. Quando necessario, al primo invio è seguito un sollecito per aumentare le probabilità di compilazione. Pur con tutti i limiti di un così piccolo campione statistico, si può comunque affermare che le informazioni raccolte hanno mostrato un'opinione nettamente positiva sul modo in cui sono stati condotti gli interventi consulenziali di RGA. In particolare la soddisfazione maggiore è stata espressa per la facilità di relazione con il team di lavoro (85% molto soddisfatti), l'approccio tecnico-metodologico, la flessibilità e la tempestività di risposta (77% molto soddisfatti).

Tutti i questionari sono accessibili al personale di RGA tramite le pagine di un'area del sito web aziendale riservata ai membri dell'azienda.

### **Azione “Audit sulle procedure interne”**

Effettuare un audit annuale per verificare che le procedure interne supportino adeguatamente il personale RGA e siano correttamente utilizzate.

#### **Risultati**

Tale azione non è stata svolta, ma è in programma per l’inizio del nuovo anno fiscale.

Le procedure sono state comunque più volte oggetto di discussione; gli spunti di miglioramento si sono tradotti in 9 revisioni avvenute durante il periodo di rendicontazione.

## **3.2.2 CREARE LE CONDIZIONI AFFINCHÉ SI POSSA CONCILIARE LA VITA PROFESSIONALE CON QUELLA PERSONALE**

*“RGA si impegna a cercare delle soluzioni a livello organizzativo che permettano di mitigare o almeno compensare gli squilibri esistenti tra la vita professionale e quella privata”*

### **Azione “Modalità di trasferta e rispetto della vita privata”**

Tenere conto delle preferenze personali per le modalità di trasferta e cercare di non invadere gli spazi privati con attività lavorative.

#### **Risultati**

RGA è consapevole che questo impegno ed in particolare questa azione riguardano un aspetto molto delicato e importante per il personale aziendale. Infatti, poichè la natura stessa delle prestazioni consulenziali offerte da RGA comporta frequenti trasferte su tutto il territorio nazionale, risulta spesso difficile conciliare la vita professionale con le esigenze di quella personale.

In linea di massima l’azienda cerca quindi di evitare, ove possibile, le trasferte che comportino la partenza di domenica o il rientro a casa il venerdì sera dopo le ore 20,00.

In assenza di informazioni dirette (non disponibili a causa della mancata realizzazione dell’indagine di clima), si è deciso di desumere delle stime analizzando e rielaborando documentazione di carattere amministrativo deputata alla registrazione delle ore lavorate e delle spese sostenute.

Questa analisi presenta però diversi limiti oggettivi che impediscono di considerarla generalizzabile o esaustiva. In particolare, da diversi riscontri risulta che i dati raccolti sono sottostimati, soprattutto per ciò che riguarda le trasferte con pernottamento<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Le stime non considerano il mese di agosto, in quanto fortemente condizionato dalle ferie.

**Tabella 10 – Partenze in giorni festivi – FY 2007-08**

Partenze in giorni festivi (media mensile)		
Consultant	0,26	1 volta ogni 4 mesi
Senior consultant	0,22	1 volta ogni 4 mesi e mezzo
Expert	0,45	1 volta ogni 2 mesi
Manager	0	Mai
Senior Manager	0	Mai
Partner	0	Mai

**Tabella 11 - Trasferte con pernottamento – FY 2007-08**

Trasferte con pernottamento (media mensile)		
Consultant	4,59	5 volte al mese
Senior consultant	4,15	4 volte al mese
Expert	6,41	6 volte al mese
Manager	1	1 volta al mese
Senior Manager	0,27	1 volta ogni 4 mesi
Partner	0,36	1 volta ogni 3 mesi

**Tabella 12 – Rientri il venerdì dopo le ore 20:00 – FY 2007-08**

Rientri il venerdì dopo le ore 20:00		
Consultant	0,31	1 volta ogni 3 mesi
Senior consultant	0,26	1 volta ogni 4 mesi
Expert	0,22	1 volta ogni 4 mesi e mezzo
Manager	0,09	1 volta ogni anno
Senior Manager	0,04	1 volta ogni 2 anni
Partner	0	mai

Per il prossimo anno si è deciso di stabilire nel Piano di CSR degli obiettivi di qualità in relazione a diversi aspetti che condizionano la conciliazione della vita professionale con quella personale e di monitorare anche in itinere la situazione attraverso opportuni indicatori, per disporre di informazioni più precise e per poter apportare tempestivamente eventuali azioni correttive o di miglioramento.

#### **Azione “Telelavoro”**

Promuovere il telelavoro.

#### **Risultati**

RGA concede al suo personale di lavorare da casa, ad esempio quando si hanno in programma dei viaggi di lavoro, per cui recarsi in ufficio prima di partire comporterebbe un dispendio di tempo non necessario, oppure quando degli impegni personali richiedono la presenza del dipendente in casa, pur senza impedirgli di lavorare.

Questa flessibilità è possibile in quanto gli strumenti di lavoro resi disponibili dall'azienda permettono a molti dipendenti di gestire le loro attività anche al di fuori dell'ufficio. Infatti, nel periodo di rendicontazione, tutto il personale di RGA disponeva di un computer portatile e, ad eccezione del personale in inserimento, dei Consultant e del personale di supporto, tutti avevano un cellulare aziendale. L'Amministratore Delegato, i Senior Manager ed i Manager avevano inoltre in dotazione anche un dispositivo USB per connettersi ad internet al di fuori dell'ufficio.

Grazie anche a questi strumenti, la maggior parte del personale aziendale ha usufruito almeno una volta della possibilità di lavorare da casa durante il periodo di riferimento.

#### **Azione “Ferie e orario elastico”**

Concedere la massima libertà possibile per usufruire di ferie e permessi e mantenere un orario di lavoro elastico.

#### **Risultati**

In riferimento a questa azione, l'azienda non dispone dei dati per poter rendicontare il primo punto, in quanto non esiste un archivio relativo a tutte le domande di ferie e permessi avanzate dal personale aziendale, ma vi è una traccia sistematica solo delle richieste accettate.

Per quanto riguarda il mantenimento di un orario elastico, RGA nel periodo di rendicontazione non ha apportato variazioni al suo Regolamento aziendale, che recita:

*“Il personale RGA, professionale e non, ha la facoltà di iniziare le proprie attività lavorative anche dopo le ore 9, previste dal CCNL, senza dover fornire alcun preavviso qualora non sia impegnato in riunioni e incontri con clienti o altri colleghi. Qualora l'inizio della giornata di lavoro avvenga fra le ore 10 e le ore 11, si è tenuti a fornire preventiva comunicazione alla segreteria e a ricevere espressa autorizzazione qualora l'inizio avvenisse dopo le ore 11 e in tutti i casi (quindi a prescindere dalla orario di inizio lavoro) in cui dovesse comportare lo svolgimento di attività lavorative*

*inferiore alle 8 ore. In tale ultima ipotesi si configurerebbe, infatti, la richiesta di ferie e permessi.”*

#### **Azione “Convenzioni”**

Valutare la possibilità di stabilire delle convenzioni con fornitori di servizi.

#### **Risultati**

In risposta a diverse sollecitazioni provenienti dal personale, l'Amministratore Delegato ha concordato di estendere ai dipendenti di RGA tutte le convenzioni stabilite da Deloitte con decine di esercizi commerciali di Milano, appartenenti alle seguenti categorie: abbigliamento, alimentare, arredamento, ristorazione, estetica e benessere, sanità, fiori, fotografia, gioielleria, editoria, ottica, sport, parcheggio e tappezzeria.

Per quanto riguarda la sede di Roma, invece, pur avendo valutato la possibilità di stabilire delle convenzioni, non è stato possibile attivarne nessuna, in quanto Deloitte non ha sul territorio capitolino iniziative analoghe a quelle stabilite a Milano ed il numero di dipendenti di RGA da solo non è sufficiente per stabilire delle convenzioni con gli esercizi commerciali di zona.

### **3.3 COMPETENZA E CREATIVITÀ**

*“RGA si contraddistingue per ricercare la soluzione in grado di generare valore, possibilmente innovativa, senza prescindere dalla competenza”*

#### **3.3.1 ACCRESCERE COSTANTEMENTE IL LIVELLO DELLE CONOSCENZE INTERNE**

*“RGA si impegna ad accrescere costantemente il livello delle conoscenze dei propri dipendenti tramite corsi interni ed esterni, con il training on the job nonché traendo insegnamento dai successi e dagli errori”*

#### **Azione “Formazione”**

Favorire la formazione tramite corsi interni ed esterni proposti dalla Direzione o dai dipendenti stessi.

#### **Risultati**

Nel corso del periodo considerato sono state erogate complessivamente 2.165 ore di formazione e addestramento a 22 persone (pari alla somma delle 17 persone in organico e delle 5 persone in inserimento al 31 maggio 2008) e sostenuta una spesa per docenze esterne e trasferte pari a Euro 34.000, per una media di 98 ore a persona ed una spesa media di Euro 1.545 per persona . Le materie oggetto di apprendimento sono state quelle inerenti l'attività consulenziale di RGA che si possono sintetizzare in: gestione ambientale, gestione della sicurezza, relativa normativa, responsabilità sociale d'impresa. E' stato frequentato inoltre un corso di inglese da parte di una persona.

### **Azione “Training on-the-job, convegni e autoformazione”**

Prevedere attività di affiancamento e training “sul campo”, partecipazione a convegni e momenti di auto-formazione.

#### **Risultati**

Il personale di RGA, soprattutto nel caso di giovani consulenti in fase di inserimento, è sistematicamente coinvolto dai colleghi più anziani nello svolgimento di progetti professionali che permettano di approfondire e applicare a casi concreti le conoscenze apprese nei corsi di laurea e post-laurea. La collaborazione in questi casi diventa un vero e proprio momento formativo, che spesso viene completato dalla lettura di testi specifici.

Il “training on the job” è la modalità operativa abitualmente utilizzata in RGA anche per formare chi ha già esperienza in alcuni tipi di servizi e si accosta per la prima volta ad aree tecniche nuove.

Purtroppo non è possibile rendicontare in modo puntuale il tempo dedicato a queste attività in quanto gli attuali strumenti di codifica permettono di distinguere la formazione del personale di RGA in base all’argomento, ma non in base alla modalità di fruizione.

Oltre a ciò il personale partecipa a convegni e seminari, per confrontarsi con realtà esterne nell’approfondimento delle tematiche relative alla sua attività. Nel corso dell’anno fiscale 2007-08 si sono registrate 27 presenze in veste di pubblico a convegni e seminari da parte di personale di RGA , ovvero un media di 1,8 eventi per consulente.

### **Azione “Abbonamenti a riviste”**

Avere abbonamenti a riviste specialistiche o di settore.

#### **Risultati**

RGA è abbonata a 5 prodotti editoriali:

- Il Sole 24 Ore (quotidiano);
- Ambiente e sicurezza (rivista settimanale)
- De Qualitate (rivista mensile)
- Ethical Corporation (rivista mensile)
- Qualità (rivista mensile)

L’abbonamento a Il Sole 24 Ore è stato attivato a febbraio 2008, mentre gli altri erano già in essere durante il precedente anno fiscale.

### **Azione “Pubblicazione di articoli”**

Incoraggiare la pubblicazione di articoli specialistici.

#### **Risultati**

Il personale di RGA è incoraggiato a scrivere degli articoli specialistici sulle tematiche oggetto dei servizi aziendali, sia perchè ciò costituisce un'occasione di approfondimento di questi argomenti, sia perchè l'abilità di scrittura è un requisito non secondario nel campo della consulenza e va quindi coltivata con l'esercizio.

Secondo un calendario ben definito, ogni mese l'azienda pubblica sulla newsletter Energia & Ambiente di Business International un articolo di approfondimento, che è poi messo a disposizione dei lettori anche sul sito di RGA. Nell'anno fiscale 2007-08 si sono prodotti 12 articoli, scritti (talvolta a più mani) da persone con ruoli diversi (4 da Manager, 2 da Expert, 3 da Senior consultant e 3 da Consultant).

### **3.3.2 INCORAGGIARE A PROPORRE SOLUZIONI INNOVATIVE ED INEDITE**

*“RGA stimola e premia il personale aziendale nell'individuazione di metodologie esclusive ed originali al fine di fornire ai clienti soluzioni sempre più competitive e personalizzate”*

#### **Azione “Premio innovazione”**

Assegnare il premio “innovazione” al dipendente che ha proposto la soluzione più innovativa.

#### **Risultati**

Il premio “innovazione”, accorpato ad un'iniziativa chiamata “Oscar di progetto”, è stato assegnato a tre consulenti (Laura Gallotti, Diana D'Isanto e Matteo Salviati) per un progetto di ricerca in materia di allocazione delle risorse in accordo alle specificità ambientali, economiche e sociali del territorio realizzata per IReR. I criteri di scelta utilizzati sono stati:

- gestione del progetto in emergenza, per tempistiche, aspetti logistici o altro;
- innovazione degli obiettivi e del risultato del progetto;
- riconosciuta soddisfazione del cliente oltre gli obiettivi concordati;
- gestione di un cliente complicato per aspetti caratteriali e modalità di lavoro fuori dagli standard.

Il premio, sotto forma di buoni spesa del valore complessivo di Euro 1.000 da utilizzare in una nota gastronomia milanese e in un negozio di articoli sportivi, è stato ritirato in occasione dell'outing che si è svolto a giugno 2008.

Figura 5 – Vincitori dell'Oscar di progetto



**Azione “Plus nella scheda di valutazione”**

Inserire un parametro nella scheda di valutazione come “plus”.

**Risultati**

La scheda di valutazione non è ancora stata modificata in tal senso in quanto tale strumento deve rispecchiare i criteri riportati nella scheda di pianificazione. Poiché questa azione è stata definita dopo l’inizio dell’anno fiscale 2007-08, quando ormai i colloqui di pianificazione si erano svolti, non è stato possibile introdurre la modifica nella scheda di valutazione da applicare alla fine dello stesso anno. Questa azione troverà un compimento nel prossimo anno.

## 3.4 CONSAPEVOLEZZA E COERENZA

*“RGA è cosciente del ruolo che ciascuno dei suoi dipendenti assume nei confronti di tutti i suoi interlocutori e crede nel proprio sistema di valori, rispettandoli e agendo di conseguenza.”*

### 3.4.1 PROMUOVERE LA RIFLESSIONE E LA CONDIVISIONE SUGLI EFFETTI DEI PROPRI COMPORAMENTI E DELLE PROPRIE AZIONI IN AMBITO PROFESSIONALE

*“La consapevolezza è il risultato di un percorso di conoscenza, confronto e dialogo, possibile solo se si è disposti ad accogliere opinioni e consigli diversi”*

**Azione “Presentazione del Report”**

Organizzare un incontro annuale, aperto a interni ed esterni, per analizzare i risultati del Report.



### **Risultati**

Tale incontro non è stato organizzato poichè si è deciso di dare diffusione solo interna al Report di CSR 2007. Per quanto riguarda l'analisi dei risultati da parte dei membri di RGA, si evidenzia che prima di procedere all'elaborazione del Piano di CSR 2008-09, tutto il personale aziendale è stato consultato per conoscere le percezioni soggettive di ognuno rispetto all'effettiva applicazione in azienda dei valori espressi nel Codice di Comportamento.

### **Azione "Lunch talk"**

Organizzare dei lunch talk con personaggi conosciuti nel mondo in cui operiamo.

### **Risultati**

Per lunch talk si intendono dei momenti di riflessione originati dall'incontro con persone esterne all'azienda che, nell'ambito delle tematiche affrontate da RGA, sono in grado di offrire un contributo autorevole sulla base della loro esperienza.

Nel corso del periodo di rendicontazione tali iniziative non hanno avuto luogo principalmente in quanto si è ritenuto che, per poter cogliere appieno il senso e il valore di tali incontri, fosse prima necessario completare e metabolizzare il lavoro di riflessione avviato sui valori aziendali.

Questa azione è stata riproposta nel Piano di CSR 2008-09, in quanto si ritiene che nel prossimo anno vi possano essere le condizioni per realizzarla.

## **3.4.2 FARE QUELLO CHE SI DICE**

*"RGA si impegna a verificare e comunicare periodicamente la coerenza rispetto ai valori condivisi"*

### **Azione "Monitoraggio"**

Monitorare e rendicontare le prestazioni relative al rispetto del Codice di Comportamento.

### **Risultati**

Le prestazioni aziendali per il rispetto del Codice di Comportamento sono indicate annualmente nel Piano di CSR, che declina in azioni concrete gli impegni assunti nel Codice. Il monitoraggio di tali azioni nel periodo di rendicontazione è avvenuto a partire dagli ultimi mesi dell'anno fiscale, in vista dell'elaborazione del Piano di CSR 2008-09. Per la rendicontazione si è scelto di utilizzare il presente documento, che costituisce il secondo Report di CSR di RGA, dopo quello a diffusione interna relativo all'anno fiscale 2006-07.

### **Azione "Procedure di gestione ambientale"**

Adottare delle procedure di gestione ambientale.

### **Risultati**










Nonostante la consapevolezza di questo impegno, non sono state adottate delle procedure di gestione ambientale.

## 4. Sintesi dei risultati e programmi per il futuro

### 4.1 RISULTATI RAGGIUNTI

- Azione compiuta
- Azione compiuta in parte
- Azione non compiuta

Valore	Impegno	Azione	Risultato
Apertura e partecipazione	Stimolare e facilitare il confronto e la partecipazione	Predisporre un “Piano annuale di comunicazione interna” che calendarizzi i momenti di confronto e partecipazione “istituzionalizzati” in RGA: <ul style="list-style-type: none"> <li>• staff meeting</li> <li>• manager meeting</li> <li>• meeting RGA</li> <li>• outing RGA</li> <li>• colloquio valutazione</li> <li>• colloquio pianificazione</li> <li>• news letter interna</li> </ul>	<span style="color: green;">●</span>
		Realizzare un’indagine di clima interno	<span style="color: red;">●</span>
		Recepire nel Piano di Formazione delle indicazioni per la personalizzazione della formazione	<span style="color: green;">●</span>
		Permettere percorsi di carriera diversificati, nominando degli Expert	<span style="color: green;">●</span>
		Rappresentare graficamente la differenziazione dei percorsi di carriera	<span style="color: green;">●</span>
		Inserire nell’indagine di clima delle domande per valutare la soddisfazione dei dipendenti rispetto a questo impegno	<span style="color: orange;">●</span>
		Concretezza e flessibilità	Perseguire soluzioni pratiche, con flessibilità, metodo e tempestività
Effettuare un audit annuale per verificare che le procedure interne supportino adeguatamente il personale RGA e siano correttamente utilizzate	<span style="color: orange;">●</span>		

Valore	Impegno	Azione	Risultato
	Creare le condizioni affinché si possa conciliare la vita professionale con quella personale	Tenere conto delle preferenze personali per le modalità di trasferta e cercare di non invadere gli spazi privati con attività lavorative.	
		Promuovere il telelavoro	
		Concedere la massima libertà possibile per usufruire di ferie e permessi e mantenere un orario di lavoro elastico	
		Valutare la possibilità di stabilire delle convenzioni con fornitori di servizi	
Competenza e creatività	Accrescere costantemente il livello delle conoscenze interne	Favorire la formazione tramite corsi interni ed esterni proposti dalla Direzione o dai dipendenti stessi	
		Prevedere attività di affiancamento e training “sul campo”, partecipazione a convegni e momenti di auto-formazione	
		Avere abbonamenti a riviste specialistiche o di settore	
		Incoraggiare la pubblicazione di articoli specialistici	
	Incoraggiare a proporre soluzioni innovative ed inedite	Assegnare il premio “innovazione” al dipendente che ha proposto la soluzione più innovativa	
		Inserire un parametro nella scheda di valutazione come “plus”	
Consapevolezza e coerenza	Promuovere la riflessione e la condivisione sugli effetti dei propri comportamenti e delle proprie azioni in ambito professionale	Organizzare un incontro annuale, aperto a interni ed esterni, per analizzare i risultati del Report	
		Organizzare dei lunch talk con personaggi conosciuti nel mondo in cui operiamo	
	Fare quello che si dice	Monitorare e rendicontare le prestazioni relative al rispetto del Codice di Comportamento	
		Adottare delle procedure di gestione ambientale	

## 4.2 PIANO DI CSR 2008-09

Valore	Impegno	Azione	
Apertura e partecipazione	Stimolare e facilitare il confronto e la partecipazione	Predisporre un “Piano annuale di comunicazione interna” che calendarizzi i momenti di confronto e partecipazione “istituzionalizzati” in RGA e che individui le strategie per una comunicazione efficace delle azioni in ambito di CSR di RGA	
		Realizzare e rendicontare i momenti di confronto e partecipazione “istituzionalizzati” in RGA (Staff meeting, Manager meeting, Meeting RGA, Outing RGA, Colloquio valutazione, Colloquio pianificazione, Newsletter)previsti dal piano	
		Costituzione di un GdL per la definizione delle modalità di realizzazione del report di CSR e successiva redazione.	
		Individuare delle azioni specifiche di comunicazione del Codice di Comportamento e del report all'interno e all'esterno di RGA (ad esempio incontro aperto ad interni ed esterni, cartelloni sui valori, box nella newsletter con lo stato di avanzamento delle azioni, etc...)	
		Realizzare una valutazione collegiale dei capi facendo riferimento alle modalità definite per la valutazione dello staff (identificazione dei criteri e predisposizione di una scheda). I criteri saranno definiti facendo riferimento al rispetto dei principi del Codice di Comportamento.	
		Fornire consulenza professionale gratuita in tema di ambiente, sicurezza e CSR in favore di enti e organizzazioni che svolgono attività di significativa rilevanza sociale	
	Rispettare e valorizzare le attitudini professionali		Definire per ciascuna risorsa, in sede di condivisione della scheda di pianificazione, l'area tematica di maggior interesse, coerentemente con quanto definito in fase di pianificazione della formazione. In particolare si potrebbe inserire nella scheda di di pianificazione la voce “aspirazioni professionali“. In sede di valutazione, sulla base del coinvolgimento della risorsa nei progetti e dei corsi di formazione effettuati, sarà valutata la coerenza rispetto all'area che la risorsa era interessata ad approfondire.
			Inserire i Curriculum Vitae aggiornati di tutto lo staff nel sito internet e mantenerli costantemente aggiornati
			Per i nuovi ingressi, inserire nella mail di benvenuto in RGA il Curriculum Vitae in modo da consentire una rapida individuazione delle loro esperienze professionali pregresse.

Valore	Impegno	Azione
Concretezza e flessibilità	Perseguire soluzioni pratiche, con flessibilità, metodo e tempestività	Inviare il questionario di customer satisfaction alla fine dei progetti e condividere i risultati con il Gruppo di Lavoro
		Effettuare un audit annuale per verificare che le procedure interne supportino adeguatamente il personale RGA e siano correttamente utilizzate
		Prevedere nel moc l'attività di "project management" che include la predisposizione del dossier di progetto e l'attività di "riunione di chiusura progetto", da formalizzare in apposito verbale o tramite l'invio di una mail a tutto il GdL.
	Creare le condizioni affinché si possa conciliare la vita professionale con quella personale	Raccogliere eventuali esigenze da parte dello staff in merito a convenzioni con fornitori di servizi e valutare successivamente la loro fattibilità
		Monitorare le violazioni degli obiettivi di qualità: <ul style="list-style-type: none"> <li>partenze di domenica sera (1 ogni sei mesi);</li> <li>rientri di venerdì dopo le ore 20,00 (1 al mese);</li> <li>pernottamenti fuori (8 al mese);</li> <li>trasferte giorno/notte (12 al mese);</li> <li>riunioni/conferenze dopo le 18</li> </ul> attraverso la definizione di un cruscotto di controllo nella rete intranet da compilare con periodicità mensile a cura di tutto lo staff.
		Promuovere sul mercato e, ove possibile, in tutte le occasioni le pubbliche l'applicazione di contratti di lavoro a tempo indeterminato
		Consentire tramite l'intranet la segnalazione spontanea di ristoranti sparsi o alberghi in tutt'Italia consigliati dal personale rga e prevedere eventualmente una piccola pubblicazione spiritosa da proporre come gadget natalizio.
Competenza e creatività	Accrescere costantemente il livello delle conoscenze interne	Definire ed attuare un piano di formazione che preveda corsi interni ed esterni proposti dalla Direzione o dai dipendenti stessi, attività di affiancamento e training "sul campo", partecipazione a convegni e momenti di auto-formazione
		Prevedere per i nuovi ingressi un training relativo al Codice di Comportamento a cura di un manager.

Valore	Impegno	Azione
		Arricchire la newsletter con l'indicazione da parte dei responsabili di presidio degli articoli ritenuti più interessanti.
		Prevedere nel piano di formazione una giornata dedicata alla presentazione da parte dei manager dei progetti avviati nel corso dell'anno approfondendo, in modo particolare, quelli ritenuti più innovativi
		Condividere in sede di definizione della scheda di pianificazione l'argomento su cui verterà l'articolo da pubblicare per la Newsletter Energia & Ambiente di Business International.
	Incoraggiare a proporre soluzioni innovative ed inedite	Stabilire delle regole condivise per valutare, comunicare e premiare le idee innovative e/o migliorative (non solo business solutions ma anche legate ad aspetti operativi/gestionali) e assegnare il premio "innovazione" al dipendente che ha proposto la soluzione più innovativa
Consapevolezza e coerenza	Promuovere la riflessione e la condivisione sugli effetti dei propri comportamenti e delle proprie azioni in ambito professionale	Organizzare dei lunch talk con personaggi conosciuti nel mondo in cui operiamo o dei momenti di incontro e riflessione interni allo staff
	Fare quello che si dice	Monitorare e rendicontare le prestazioni relative al rispetto del Piano d'Azione ed eventuali violazioni al Codice di Comportamento aggiornando le informazioni riportate nella sezione "Codice di Comportamento" nell'area riservata del sito
		Adottare delle procedure di gestione ambientale e sicurezza

## 5. Limiti del documento

A fronte di alcune azioni pianificate non è stato possibile produrre indicatori numerici di avanzamento delle attività. In parte ciò si deve al mancato svolgimento dell'indagine di clima pianificata; essendo già stata condotta nel precedente anno fiscale (primavera 2007), l'Amministratore Delegato non ha ritenuto opportuno ripeterla a così breve distanza dalla precedente. In altri casi, per alcune attività, pur essendo effettivamente state svolte dall'azienda in conformità a quanto previsto nel Piano di CSR, non sono attualmente disponibili sistemi di raccolta e rendicontazione di dati quantitativi.

Infine, un'ultima precisazione va fatta a proposito dell'assenza di dati sui manager meeting nel capitolo "Apertura e partecipazione". A posteriori, infatti, sono stati giudicati più come uno strumento per la normale operatività dell'azienda che non un momento di apertura e partecipazione. Pertanto non è sembrato opportuno includerli nella rendicontazione dei risultati raggiunti in questo ambito.

# RG&A

**ROMA**

VIA SARDEGNA, 40 - 00187

T: +39 06 98 38 60 12

F: +39 06 42 01 68 00

**MILANO**

VIA SAN TOMASO, 6 - 20121

T: +39 02 45 50 68 90

F: +39 02 72 08 07 02

[INFO@RGASSOCIATI.IT](mailto:INFO@RGASSOCIATI.IT)

[WWW.RGASSOCIATI.IT](http://WWW.RGASSOCIATI.IT)