

NON PROFIT

Sostenibilità. Come cambiano il ruolo e l'inquadramento organizzativo dei professionisti che operano nelle grandi imprese

Il Csr manager gioca a tutto campo

Cresce il rilievo della funzione, ma resta debole l'influenza sulle scelte strategiche

Elio Silva

Nelle grandi imprese italiane il ruolo del Csr manager, cioè del dirigente che ha in carico le politiche di sostenibilità e responsabilità sociale, tende a trovare progressiva formalizzazione attraverso la costituzione di una funzione specifica e dedicata. E il trend non mostra segni di reversibilità in quanto, a fronte delle nuove unità che continuano a nascere, non si registrano, a dispetto della crisi, casi di ritorno al passato una volta compiuta la scelta strategica.

Basta questo per definire la figura del Csr manager come emergente e strategica per l'impresa del futuro? Non del tutto, in quanto la matrice tecnica della qualifica continua a pesare come un limite e sono ben poche le unità che hanno fin qui potuto assumere un ruolo realmente attivo nella formulazione delle strategie aziendali, mentre la maggior parte degli sbocchi porta nuovamente, come in un circolo non proprio virtuoso, verso le competenze di provenienza, dal risk management alla comunicazio-

ne o alla rendicontazione.

A fornire queste indicazioni è da un lato l'osservazione dell'altà, dall'altro la consapevolezza degli stessi attori. Ora a confermarlo giunge anche una ricerca accademica rilasciata da Altis, l'Alta scuola impresa e società dell'università **Cattolica** di Milano, e dal Csr Manager Network, sigla di rappresentanza della categoria. L'indagine ha sondato un panel di grandi imprese, quotate e non, attive nelle politiche di sostenibilità, con un focus su alcune realtà di maggiori dimensioni e con esplicita esclusione delle piccole, dove la funzione di Csr è giocoforza assorbita dalla proprietà o dal management.

«L'assetto della figura professionale all'interno del quadro organizzativo è molto variabile», osserva Mario Molteni, direttore di Altis e professore ordinario di strategia aziendale all'università **Cattolica**. «Spesso è influenzato dal verificarsi di eventi importanti nella vita aziendale, per cui ci sono casi in cui la funzione di sostenibilità è passata negli anni da un inquadramento direzionale all'altro, mentre in altri casi

l'unità è cresciuta e si è consolidata sempre nello stesso ambito».

Ciò premesso, l'inquadramento dei Csr manager è riconducibile a cinque aree organizzative. La prima è quella del risk management, tipica delle aziende che intendono orientare l'impegno sociale e ambientale verso politiche di riduzione dei rischi. La seconda tipologia prevede la funzione Csr all'interno dell'area finanza, amministrazione e controllo: si tratta di casi in cui prevale l'obiettivo di integrare le performance non finanziarie all'interno dei bilanci, per comunicare meglio con la comunità finanziaria, sia tradizionale sia "etica" o "responsabile". Il terzo gruppo prevede il collocamento nella direzione Affari istituzionali o pubblici, dunque con enfasi sulle relazioni verso gli stakeholders principali. Il quarto fa riferimento alla direzione delle risorse umane (o al direttore operativo) e il quinto all'area comunicazione, segnale che indica la volontà dell'impresa di valorizzare soprattutto la propria immagine e reputazione.

«L'aspetto più confortante dell'analisi - commenta Molteni - risiede nel fatto che il ruolo del Csr manager si conferma appagante e, se interpretato in modo attivo, offre ampia visibilità sia dentro l'impresa, sia fuori. Occorre evitare, però, che la polarizzazione intorno a funzioni tecniche ostacoli un contributo più diretto alla formazione della strategia aziendale».

«È importante - aggiunge Fulvio Rossi, presidente del Csr Manager Network e responsabile della funzione nel gruppo Ternac - considerare il livello di riporto al vertice dell'azienda, in quanto, come è naturale, a una più elevata prossimità corrisponde una maggiore capacità di influenzare i processi di pianificazione strategica. Dalla ricerca emerge una tendenza prevalente a collocare le unità di Csr nel secondo livello di riporto verso il vertice, dunque con un posizionamento di primo piano, che implica anche una relazione diretta. Bisogna, però, proseguire negli sforzi per permeare di questa sensibilità l'intero board delle imprese».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

21%

Il risk management

È la quota dei Csr manager che sotto il profilo organizzativo sono inquadrati dentro questa area aziendale.

64%

I consigli d'amministrazione

È la quota dei Cda delle aziende quotate che hanno definito impegni su temi socio-ambientali.

18%

Le unità con oltre 10 addetti

È la quota delle grandi imprese dove la funzione Csr è esercitata da più di dieci dipendenti.

