

COSÌ CAMBIA NEL TEMPO LA FUNZIONE SOSTENIBILITÀ IN AZIENDA

Csr in movimento a Piazza Affari



[1] Alle Assicurazioni Generali la funzione Csr, quando è nata nel 2004, si occupava solo della redazione del bilancio di sostenibilità. Oggi, tra i vari compiti, gestisce anche le relazioni con gli stakeholder esterni, tra cui le agenzie di rating di sostenibilità. Nel frattempo è passata da funzione all'interno della Ragioneria centrale a Group social responsibility, con sette persone, parte della Group Communications & Public Affairs nell'Head Office del Gruppo, attraverso cui riporta al Ceo.

Csr in movimento anche per un altro big di Piazza Affari, Eni dove la funzione di Corporate social responsibility esiste dal 2001, per poi venire radicalmente cambiata nel 2006 assumendo il nuovo nome di Sostenibilità, alle dipendenze dirette del nuovo Direttore relazioni istituzionali e comunicazione, primo riporto dell'amministratore delegato. Ancora, dal giugno 2004 la funzione risponde direttamente al Chief services and stakeholder relation officer che dipende direttamente dal ceo.

Generali ed **Eni** sono due degli esempi di come la funzione Csr abbia col tempo cambiato pelle e ruolo all'interno dell'azienda. Li illustra la ricerca "[Le unità di Csr delle grandi imprese italiane](#)" [2] promossa dal **Csr manager network** insieme ad **Altis** ed elaborata da **Mario Molteni**, **Matteo Pedrini** e **Stefania Bertolini**. Per comprendere come una società gestisce a livello organizzativo la Csr, suggerisce l'analisi, non è infatti sufficiente fermarsi alla fotografia della situazione attuale. **E' necessario tentare di comprendere i cambiamenti che sono avvenuti nel tempo all'interno dell'organigramma aziendale.**

Lo studio si è chiesto come le principali aziende italiane (sono state analizzate 28 grandi realtà) gestiscono a livello organizzativo le tematiche della Csr, quali sono le unità preposte, i livelli di riporto e le direzioni aziendali da cui dipendono. (ETicaNews ha dedicato un articolo ai principali risultati: [Come la Csr fa squadra in azienda](#) [3]).

Tuttavia, fa anche notare che nel tempo il collocamento organizzativo è stato soggetto a variazioni essendo **la Csr una unità che non ha un connotato collocamento in un organigramma aziendale** e che quindi emerge come più soggetta a cambiamenti rispetto alle funzioni aziendali più consolidate. L'analisi dei cambiamenti, rileva lo studio, «evidenzia una forte influenza del verificarsi di importanti eventi a livello aziendale sul collocamento organizzativo dell'unità di Csr. Ai cambiamenti organizzativi, infatti, sembra conseguire un cambiamento di obiettivi attribuiti all'unità di Csr».

Si osservano così **casi di aziende** che hanno visto negli anni il passaggio della funzione di sostenibilità tra più di una direzione aziendale o il caso di aziende che hanno spostato la Csr da unità di riporto all'Investor relations a una dipendenza diretta dalla presidenza. Oppure casi che hanno visto il passaggio della Csr dalla funzione internal audit alla funzione compliance a seguito di un'operazione di acquisizione o fusione. L'analisi rileva che i dati raccolti, più che portare a una generalizzazione, consentono di offrire alcuni interessanti mini casi relativi ad alcune delle imprese italiane più importanti. Viene così acceso il faro sull'esperienza di sei grandi gruppi quotati: le già citate **Assicurazioni Generali** ed **Eni**, ma anche **Hera**, **Fca**, **Pirelli** e **Telecom Italia**.

Nella **compagnia telefonica italiana**, per esempio, una struttura dedicata alla sostenibilità nasce già nel 1997 con la pubblicazione del primo rapporto sociale. Da lì intercorrono diverse trasformazioni: nel 2001 viene creata la funzione Group Sustainability con riporto diretto al Chief financial officer, nel 2009 la funzione viene spostata nella Direzione external relations, nel 2013 successivamente nella Direzione AFC, a riporto del Responsabile della Funzione Investor Relations e infine nel 2014, a seguito di un'importante riorganizzazione, viene costituita l'attuale Funzione Csr, che conta circa 40 risorse ed è posta alle dirette dipendenze del presidente.

Storia più recente per **Fca** dove l'attuale team sostenibilità, otto persone, è l'evoluzione dell'Unità creata nel 2008 nell'ambito del Group Control e riporta al Chief audit officer & Sustainability che, per quanto riguarda la sola parte di sostenibilità, riporta direttamente al ceo. Lo studio parla di un modello di "impegno distribuito" che «coinvolge tutti i livelli dell'organizzazione, dal top management a tutti i dipendenti».

Caso diverso per **Hera** dove, si legge nello studio, «la funzione organizzativa Csr è stata costituita nel 2005 ed è diventata direzione nel 2009. La collocazione in organigramma non è cambiata negli anni e la vede in staff direttamente all'amministratore delegato».

In ogni caso è comunque possibile, conclude lo studio, affermare l'esistenza di una tendenza verso una progressiva formalizzazione delle unità di Csr, con una conseguente trasformazione delle unità ospitate in abbinate o dedicate ([leggi cosa sono](#) [3]). «Il processo sembra inoltre non reversibile – precisa la ricerca – tanto che non si sono osservati casi di unità di Csr inizialmente formalizzate che vengono successivamente eliminate».

Elena Bonanni

[@ElenaBonanni](#) [4]