

TRE TIPI DI UNITÀ SOSTENIBILI: DEDICATE, ABBINATE, OSPITATE

Come la Csr fa squadra in azienda



[1]Unità dedicate, unità abbinare e unità ospitate. Si dividono in queste tre categorie le tipologie organizzative delle unità di Csr individuate nella ricerca [“Le unità di Csr delle grandi imprese italiane”](#) [2]promossa dal [Csr manager network](#) [3] ed elaborata da **Mario Molteni, Matteo Pedrini e Stefania Bertolini**.

La scelta di **analizzare le unità di Csr muove dall’esigenza degli autori di individuare un indicatore più fedele possibile del ruolo che la Csr assume nella strategia delle imprese**. «Prestare attenzione alla sua collocazione organizzativa, al suo grado di vicinanza con il vertice aziendale (il c.d. livello di riporto) e alle sue dimensioni può meglio valutare la sua rilevanza per la strategia delle aziende – si legge nello studio -. Anche la sua stessa denominazione può essere considerata un segnale delle aspettative nei confronti di quest’unità e delle “parentele tematiche” che si stabiliscono nell’impresa».

PER LA MAGGIORANZA LA CSR E’ “DEDICATA”

Lo studio ha raccolto i dati di **ventotto tra le imprese italiane di maggiori dimensioni** che sono oggi impegnate sui temi della sostenibilità. Di queste ben **ventidue, il 78,6%, ha un’unità “dedicata”**, ossia si è in presenza di un’unità organizzativa che **si occupa esclusivamente della gestione della Csr**. I nomi però possono variare sensibilmente: funzione **Corporate Social Responsibility, Funzione sostenibilità, Group sustainability, Sostenibilità o Sustainable development department o Team sostenibilità**.

Le restanti sei si dividono equamente nelle altre due tipologie. Tre aziende hanno scelto le **unità “abbinare”**, in cui nella denominazione dell’unità organizzativa le parole Csr o sostenibilità **compaiono a fianco di quelle di un’altra funzione aziendale** già ampiamente riconosciuta e radicata nelle aziende. Prevalentemente la funzione “amica” della Csr è quella dell’Internal Auditing, scelta effettuata da due aziende, mentre in un caso si è osservato l’abbinamento con la funzione di Gestione dell’Innovazione.

Altre tre aziende hanno optato per le unità “ospitate”, in cui è presente un collaboratore (o addirittura un team di lavoro) impegnato nei temi inerenti la sostenibilità, ma che **opera all’interno di una funzione che non ha la parola Csr o sostenibilità** nel proprio nome. In ciascuno dei tre casi, il ruolo è attribuito a manager collocati in differenti funzioni: in un caso si tratta di un collaboratore attivo nella struttura del Cfo, in un secondo caso si tratta di un intero team di lavoro inserito nella funzione di Pianificazione e da ultimo è il caso di un Csr manager operante nella funzione health, safety and environment.

CSR-VERTICE, QUALE DISTANZA?

Ma a che distanza con il vertice sono collocate queste unità? La ricerca rileva che **emerge «una tendenza a collocare le unità di Csr formalizzate prevalentemente a un secondo livello** di riporto verso il vertice aziendale, e comunque a un livello di riporto verso il vertice di primo piano».

Nel dettaglio, tra le venticinque unità di Csr formalizzate (dedicate e abbinare), **cinque hanno un collocamento organizzativo di primo riporto rispetto al vertice dell’azienda**, rispondendo direttamente al presidente, all’amministratore delegato o al country manager; **sette si collocano a un riporto di secondo livello** rispetto al vertice aziendale, mentre **tre presentano un riporto di terzo livello**.

«È interessante segnalare – aggiunge lo studio – come tutte le unità di Csr abbinare presentano un diretto riporto al vertice aziendale, tanto da far supporre l’esistenza di una relazione diretta tra la decisione di abbinare le tematiche di Csr a una funzione esistente e la capacità di influenzare le decisioni strategiche. La soluzione che prevede unità di Csr abbinare permette al Csr manager di beneficiare della capacità di influenzare i processi decisionali dell’azienda della funzione “amica”».

Per quanto riguarda le unità “ospitate”, quindi non formalizzate, emerge al contrario una tendenza a collocare i

responsabili della Csr a un livello di riporto maggiore, in alcuni casi **anche a un quarto** livello di rispetto al vertice aziendale.

CSR ALLE DIPENDENZE DI...

Escludendo i cinque casi di primo riporto ai vertici aziendali, **negli altri ventidue la funzione di sostenibilità dipende da una direzione generale**. Ma la scelta è molto variegata. La ricerca ha raggruppato i casi in cinque tipi di collocamento organizzativo:

- **Risk management**, in cui sono state ricondotte le cinque aziende in cui l'unità di Csr dipendenti da funzioni che hanno nel loro nome le parole "audit", "risk management", "compliance" e "HSE". «Tale collocamento – spiega la ricerca – segnala l'interesse del vertice a orientare l'impegno sociale e ambientale dell'azienda verso il contemperamento delle attese degli stakeholder allo scopo di contenere i rischi di carattere a carico dell'azienda».
- **Cfo**, a cui appartengono tutte le unità collocate alle dipendenze del responsabile dell'area finanza amministrazione e controllo (tre casi osservati). «Si può facilmente ipotizzare – osserva lo studio – che le unità di Csr appartenenti a questa categoria abbiano come primario obiettivo l'integrazione della valutazione delle performance non finanziarie nei processi di pianificazione e controllo e la redazione di un bilancio di sostenibilità».
- **Affari istituzionali**, a cui appartengono le cinque unità di Csr che rispondono a una direzione in cui compare, da solo o combinato con altre denominazioni, le titolazioni "affari istituzionali", "public affairs" o "stakeholder relations". «In questo caso – dice la ricerca – lo specifico collocamento organizzativo sembra sottendere un orientamento dell'unità di Csr al governo delle relazioni con gli stakeholder, fornendo una chiave di interpretazione che coinvolge tutte le funzioni aziendali e offrendo un supporto metodologico per un corretto coinvolgimento dei differenti stakeholder aziendali».
- **Comunicazione**, a cui aderiscono i sei casi in cui il collocamento organizzativo dell'unità di Csr è alle dirette dipendenze della funzione di comunicazione. «Anche in questo caso – si legge – tale collocamento organizzativo pare un segnale dell'intenzione del vertice aziendale di riconoscere all'unità di Csr un ruolo nella promozione dell'immagine dell'azienda come responsabile, ricercato anche attraverso l'avvio di forme evolute di filantropia».
- **Altre direzioni**, a cui convengono le funzioni di Csr che rispondono a collocamenti organizzativi non osservati in un significativo numero di aziende, e quindi nell'insieme residuali. Sono i casi in cui l'unità di Csr risponde al Chief Operating Officer o al direttore delle risorse umane. «Questo collocamento – spiega lo studio – risponde a logiche specifiche della singola azienda che intende quindi interpretare la sostenibilità come impegno riferito alla produzione, in questo caso con una generale attenzione agli aspetti ecologici, o come una dimensione della relazione con i lavoratori, e quindi con una forte caratterizzazione verso il welfare aziendale».

Nel tempo questi collocamenti sono stati soggetti a variazioni, essendo la Csr una unità che non ha un connotato collocamento in un organigramma aziendale. La ricerca ha osservato, infatti, 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 o che ha visto il passaggio della stessa dalla funzione internal audit alla funzione compliance a seguito di un'operazione di acquisizione o fusione. **Ai cambiamenti organizzativi, fa notare l'analisi, «sembra conseguire un cambiamento di obiettivi attribuiti all'unità di Csr».**

Elena Bonanni

[@ElenaBonanni](https://twitter.com/ElenaBonanni) ^[4]

Articolo stampato da: www.eticanews.it

Link all'articolo : <http://www.eticanews.it/csr/come-la-csr-fa-squadra-in-azienda/>

URLs in this post:

[1] Image: http://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2015/01/Csr_bilanci_blu.jpg

[2] "Le unità di Csr delle grandi imprese italiane": <http://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2015/03/Le-unità-di-Csr1.pdf>

[3] Csr manager network: <http://www.csrmanagernetwork.it>

[4] @ElenaBonanni: <https://twitter.com>