



---

# LE UNITÀ DI CSR NELLE GRANDI IMPRESE ITALIANE

---

a cura di  
MARIO MOLteni, MATTEO PEDRINI, STEFANIA BERTOLINI



---

# **Le unità di CSR nelle grandi imprese italiane**

---

a cura di  
MARIO MOLteni, MATTEO PEDRINI, STEFANIA BERTOLINI

Milano, Febbraio 2015

*Gruppo di lavoro ALTIS-CSR Manager Network:*  
Stefania Bertolini, Mario Molteni, Matteo Pedrini, Fulvio Rossi.

© CSR Manager Network  
Via Appiani 12  
20121 Milano - Italy  
Sito: [www.csrmanagernetwork.it](http://www.csrmanagernetwork.it)

Edizione realizzata da:  
EDUCatt - Ente per il Diritto allo Studio Universitario dell'Università Cattolica  
Largo Gemelli 1, 20123 Milano - tel. 02.7234.22.35 - fax 02.80.53.215  
e-mail: [editoriale.dsu@educatt.it](mailto:editoriale.dsu@educatt.it) (produzione); [librario.dsu@educatt.it](mailto:librario.dsu@educatt.it) (distribuzione)  
web: [www.educatt.it/libri](http://www.educatt.it/libri)  
Associato all'AIE – Associazione Italiana Editori

ISBN: 978-88-6780-752-9

# Indice

---

<b>Gli attori della CSR</b>	<b>5</b>
Le unità dedicate (78,6%)	5
Le unità abbinare (10,7%)	5
Le unità ospitate (10,7%)	5
<b>Il livello di riporto</b>	<b>6</b>
<b>La collocazione organizzativa</b>	<b>6</b>
<b>L'evoluzione della collocazione organizzativa</b>	<b>7</b>
<b>Alcuni casi di unità di CSR</b>	<b>8</b>
Assicurazioni Generali	8
Eni	8
Fiat Chrysler Automobiles (FCA)	10
Hera	10
Pirelli	10
Telecom	10
<b>Le dimensioni delle unità organizzative</b>	<b>11</b>
<b>Un approfondimento: le imprese all'interno del Dow Jones Sustainability Index (DJSI)</b>	<b>11</b>
<b>Le tendenze in atto</b>	<b>12</b>
A. L'intensificarsi dei cambiamenti per una crescente rilevanza	12
B. Una convergenza bipolare	12
C. L'influsso delle ristrutturazioni	13
D. Denominazione e influsso strategico	13



Per capire il ruolo che i temi di CSR (o sostenibilità) assumono nella strategia delle imprese italiane spesso si ricorre a domande dirette rivolte agli esponenti del top management. È ovvio che il pericolo di distorsione delle informazioni così raccolte sia ampio, perché le dichiarazioni, si sa, tendono a dilatare i fatti ed enfatizzarne i lati positivi. Un indicatore certamente più fedele del fenomeno è dato dall'evoluzione dell'unità organizzativa cui è affidata la responsabilità delle politiche di CSR (la c.d. unità di CSR). 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 indicare la sua rilevanza per la strategia delle aziende. 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.

I risultati di seguito presentati sono frutto di una ricerca realizzata nel dicembre del 2014 che ha raccolto dati da ventotto tra le imprese italiane di maggiori dimensioni che, anche se da tempi diversi e con intensità differente, sono oggi impegnate sui temi della sostenibilità. Dall'analisi condotta emergono risultati e tendenze indicativi del ruolo riconosciuto all'unità di CSR da parte delle grandi imprese italiane.

## Gli attori della CSR

Sebbene dalla ricerca risulti un panorama di unità di CSR con caratteristiche eterogenee, dall'analisi condotta emerge l'esistenza di tre tipici profili che abbiamo sinteticamente nominato come unità dedicate, abbinare e ospitate (cfr. Figura 1). Le unità dedicate e abbinare vedono le tematiche di CSR presidiate formalmente da una funzione aziendale, nel primo caso con la costituzione di una nuova unità che si occupa esclusivamente della gestione dei temi sociali e ambientali, nel secondo caso attribuendo tali responsabilità a una funzione aziendale già esistente. In entrambi i casi, il vertice aziendale ha quindi ritenuto opportuno formalizzare le responsabilità di CSR includendo le stesse anche nella denominazione dell'unità. Le unità ospitate, al contrario, non vedono un'effettiva

formalizzazione delle responsabilità di CSR, ma le stesse sono prerogative di un manager/collaboratore di una funzione già esistente senza che il titolo di questa faccia riferimento alla CSR o alla sostenibilità. Ma passiamo ad affrontare nel dettaglio i tre tipi di unità.

### *Le unità dedicate (78,6%)*

Nella maggior parte dei casi (ventidue aziende sulle ventotto analizzate) si è in presenza di un'unità organizzativa che si occupa esclusivamente della gestione della CSR. Tali unità assumono le denominazioni più varie, quali ad esempio: "Funzione Corporate Social Responsibility", "Funzione sostenibilità", "Group sustainability", "Sostenibilità" o "Sustainable development department" o "Team sostenibilità". Non si osserva quindi una convergenza rispetto ai titoli utilizzati per denominare la funzione e tantomeno nell'utilizzo del termine CSR o sostenibilità. Delle unità dedicate, infatti, otto hanno un titolo che include il termine *Corporate social responsibility* (o CSR), mentre tredici richiamano il termine sostenibilità (o *sustainability*) e solo una presenta entrambi i termini.

### *Le unità abbinare (10,7%)*

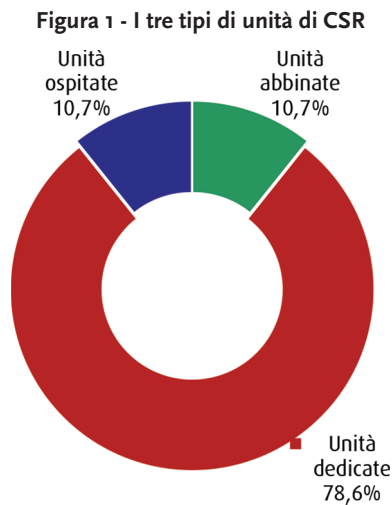
In altri casi (tre aziende su ventotto analizzate) nella denominazione dell'unità organizzativa le parole CSR o sostenibilità compaiono a fianco di quelle di un'altra funzione aziendale già riconosciuta e radicata. La scelta, in questo caso, è quindi di disporre di una funzione con ambito di responsabilità più ampio che, estendendo la propria area di competenza anche alle attività di CSR, presenta un titolo di funzione in cui appare una parola che richiama i termini CSR o sostenibilità al suo interno. 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.

### *Le unità ospitate (10,7%)*

Esiste, infine, la strada seguita da tre aziende 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 CSR e/o la sostenibilità nel proprio nome. Nei 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,

<sup>1</sup> Nella ricerca sono state prese in considerazione le seguenti aziende: A2A; ACEA; Assicurazioni Generali; Atlantia; Autogrill; CNH; Edison; Enel; ENI; ERG; Fiat Chrysler Automobiles; Finmeccanica; Hera; Italcementi; Intesa San Paolo; Lavazza; MPS; Pirelli; Saipem; Salini; Snam; Solvay; Telecom Italia; Terna; Ubi Banca; Unicredit; Unipol; Yoox.

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.



## Il livello di riporto

Entrando in merito al collocamento organizzativo dell'unità di CSR, un indicatore esplicativo della rilevanza della CSR per il vertice aziendale è dato dal livello di riporto (cfr. Figura 2). Si può infatti presumere che a una più elevata prossimità al vertice aziendale corrisponda una maggiore capacità di influenzare i processi di pianificazione strategica.

A riguardo è interessante osservare come, se si prendono in considerazione le unità di CSR che hanno trovato una formalizzazione in azienda (unità di CSR dedicate e abbinate), sia possibile riscontrare l'esistenza di alcune tendenze condivise. Tra le venticinque unità di CSR formalizzate, cinque hanno un collocamento organizzativo di primo riporto rispetto al vertice dell'azienda, rispondendo direttamente al Presidente, all'Amministratore Delegato o al Country manager. Di queste, tre appartengono alla categoria delle unità di CSR abbinate e due sono unità di CSR dedicate. Tra le unità di CSR formalizzate diciassette si collocano a un riporto di secondo livello rispetto al vertice aziendale, mentre le restanti tre presentano un riporto di terzo livello. Emerge, quindi, una tendenza a collocare le unità di CSR formalizzate prevalentemente a un secondo livello di riporto. È interessante, inoltre, segnalare come tutte le unità di CSR abbinate presentano un diretto riporto al vertice aziendale, tanto da far supporre l'esistenza di una relazione diretta tra la decisio-

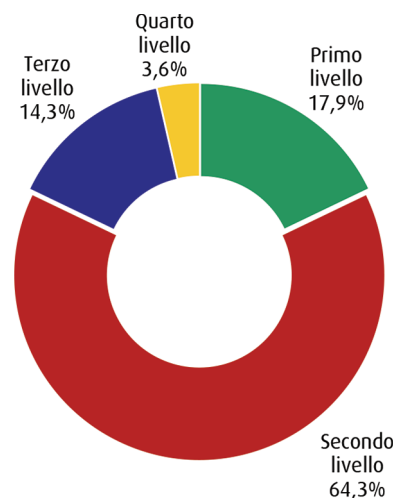
ne di abbinare le tematiche di CSR a una funzione esistente e la capacità di influenzare le decisioni strategiche. La soluzione che prevede unità di CSR abbinate permette al CSR manager di beneficiare della capacità di influenzare i processi decisionali dell'azienda della funzione "amica".

Se si focalizza l'attenzione sulle unità di CSR 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 rispetto al vertice aziendale). Il mancato riconoscimento formale dell'unità di CSR emerge, quindi, come un fattore che inevitabilmente allontana i temi della sostenibilità dalla "cabina di regia" dell'azienda, indicando una minor possibilità dei responsabili della CSR di interagire con il vertice aziendale.

## La collocazione organizzativa

Passando all'analisi del collocamento organizzativo delle unità di CSR, è possibile ottenere significative indicazioni sul contributo che il vertice aziendale si attende dall'attenzione ai temi sociali e ambientali. La direzione alle dipendenze di cui è collocata l'unità di CSR è un indicatore degli obiettivi attesi dal vertice.

**Figura 2 - Il livello di riporto dell'unità di CSR rispetto al Vertice aziendale**



Non considerando i cinque casi in cui le unità di CSR sono di primo riporto al vertice aziendale, in cui la prossimità al vertice fa intendere un ruolo dell'unità di CSR nella definizione delle strategie, la maggioranza dei casi (ventidue aziende su ventotto), vedono la funzione di sostenibilità dipendente da una direzione aziendale (cfr. Figura 3). In considerazione della grande varietà di funzioni da

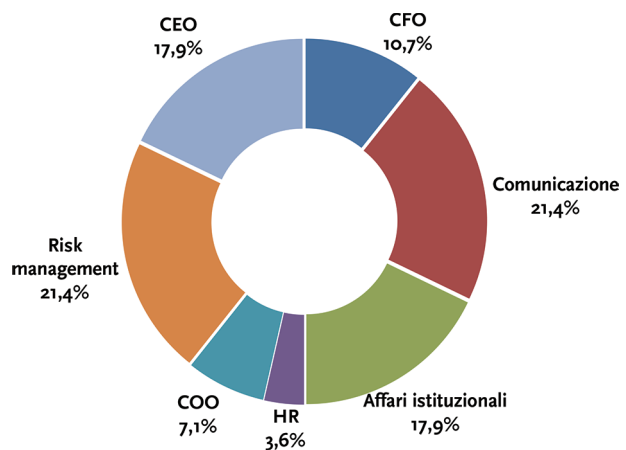
cui dipendono le Unità, abbiamo proceduto a un loro raggruppamento che consentisse di evitare di prendere in considerazione varianti solo formali. Abbiamo perciò identificato cinque tipi di collocamento organizzativo alle dipendenze di altrettanti tipi di funzioni:

- **risk management**, in cui sono state ricondotte le sei aziende con unità di CSR dipendenti da funzioni che hanno nel loro nome le parole “audit”, “*risk management*”, “*compliance*” e “*HSE*”. Tale collocamento segnala l’interesse del vertice a orientare l’impegno sociale e ambientale dell’azienda verso il contenimento delle attese degli stakeholder allo scopo di contenere i rischi a carico dell’azienda. L’esistenza di un insieme di aziende che concepisce la CSR come un elemento del sistema di *risk management* aziendale è ulteriormente confermata dalla presenza delle due aziende che presentano funzioni di CSR abbinata alla funzione di *internal audit*;
- **CFO**, a cui appartengono tutte le unità collocate alle dipendenze del responsabile dell’area finanza amministrazione e controllo (tre casi osservati). Si può ipotizzare 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. Obiettivo della sostenibilità in questo caso è quindi di promuovere la rendicontazione non finanziaria come elemento distintivo della comunicazione aziendale indirizzata al mondo finanziario tradizionale e a quello della finanza responsabile;
- **affari istituzionali**, a cui appartengono le cinque unità di CSR che rispondono a una direzione in cui compaiono, da sole o combinate con altre denominazioni, le titolazioni “affari istituzionali”, “public affairs” o “stakeholder relations”. In questo caso, 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 interlocutori;
- **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 tale

collocamento organizzativo pare un segnale dell’intenzione del vertice 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 convergono le funzioni di CSR che rispondono a collocamenti organizzativi non osservati in un significativo numero di aziende, e quindi nell’insieme residuale. Sono i casi in cui l’unità di CSR risponde al *Chief Operating Officer* o al direttore delle risorse umane. Questo collocamento 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.

Figura 3 - La dipendenza organizzativa dell’unità di CSR



## L’evoluzione della collocazione organizzativa

Per quanto concerne la collocazione organizzativa, non possiamo accontentarci di una fotografia. Molto più esplicitivo è tentare di comprendere i cambiamenti di posizione che sono avvenuti nel tempo all’interno dell’organigramma aziendale.

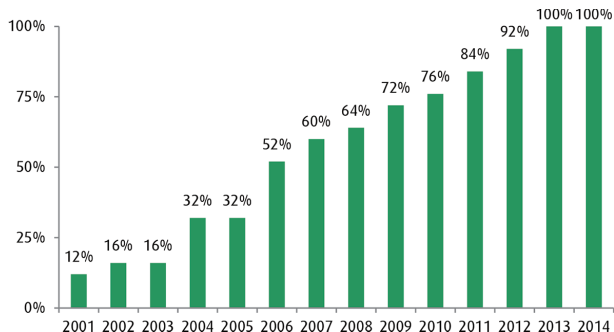
L’analisi dei cambiamenti evidenzia una forte influenza di eventi importanti a livello aziendale sul collocamento organizzativo dell’unità di CSR. Ai cambiamenti organizzativi sembra, infatti, conseguire un cambiamento di obiettivi attribuiti all’unità di CSR che, non avendo un connotato collocamento in un organigramma



aziendale, emerge come più soggetta a cambiamenti rispetto alle funzioni aziendali più consolidate.

Si osservano, infatti, casi di aziende che hanno visto negli anni il passaggio della funzione di sostenibilità tra più di una direzione o il caso di aziende che hanno spostato la CSR da unità di riporto all'Investor relations a una dipendenza diretta dalla presidenza o dalla funzione *internal audit* alla funzione *compliance* a seguito di un'operazione di acquisizione o fusione. Dall'analisi delle dinamiche di evoluzione è comunque possibile affermare l'esistenza di una tendenza verso una progressiva formalizzazione delle unità di CSR (cfr. Figura 4), con una conseguente trasformazione delle unità ospitate in abbinato o dedicate. Il processo sembra inoltre non reversibile, tanto che non si sono osservati casi di unità di CSR inizialmente formalizzate che vengono successivamente eliminate. I dati raccolti, però, più che portare a una generalizzazione ci consentono di offrire alcuni interessanti mini casi relativi ad alcune delle imprese italiane più importanti.

Figura 4 - La crescita del tasso di formalizzazione delle unità di CSR nel tempo



## Alcuni casi di unità di CSR

### Assicurazioni Generali

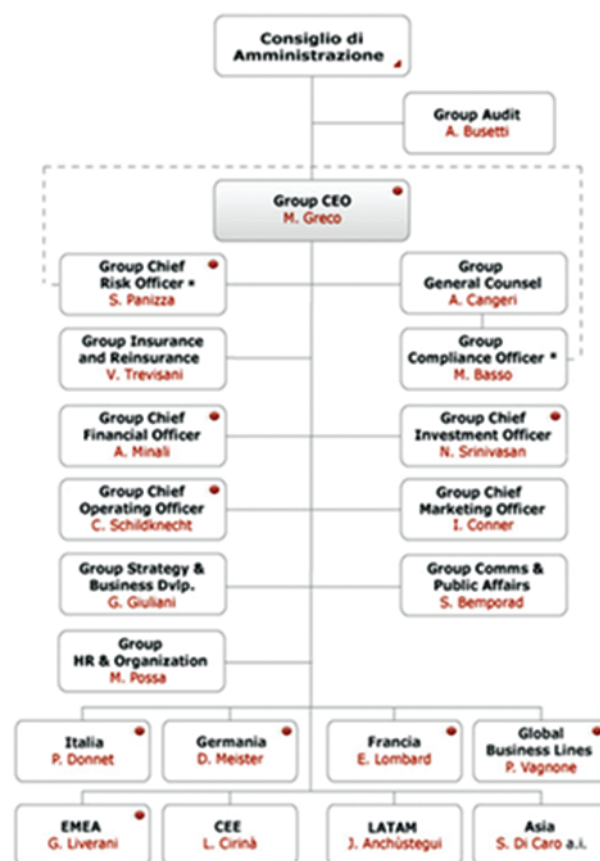
In Assicurazioni Generali la funzione Responsabilità Sociale d'Impresa nasce nel 2004 all'interno della Ragioneria Centrale per occuparsi quasi in via esclusiva della redazione del Bilancio di Sostenibilità. Negli anni, la denominazione è variata in Bilancio di Sostenibilità di Gruppo e Responsabilità Sociale d'Impresa, successivamente Corporate Social Responsibility e, infine, nel settembre 2014 è divenuta *Group Social Responsibility* (cfr. Figura 5).

Con un organico di sette persone, è collocata nella *Group Communications & Public Affairs* nell'*Head Office* del Gruppo, attraverso cui riporta al CEO.

Dopo un paio d'anni dalla creazione, l'unità è diventata una funzione distinta posta all'interno del Financial Reporting, iniziando ad occuparsi, oltre che di rendicontazione, anche dello sviluppo di politiche, linee guida e strumenti per l'implementazione della CSR all'interno del Gruppo. Dal 2008 al 2012 è stata in staff al Direttore Generale e CFO; prima di arrivare all'attuale collocazione, la CSR è stata poi per un breve periodo in staff al Group CEO e successivamente nella funzione HR.

Tra i principali compiti in carico alla funzione c'è la gestione delle relazioni con gli stakeholder esterni, tra cui le agenzie di rating di sostenibilità.

Figura 5 - La collocazione dell'unità di CSR di Assicurazioni Generali



### Eni

In Eni la funzione di *Corporate Social Responsibility* esiste dal 2001, all'epoca a diretto riporto del Direttore Relazioni Istituzionali e Comunicazione.

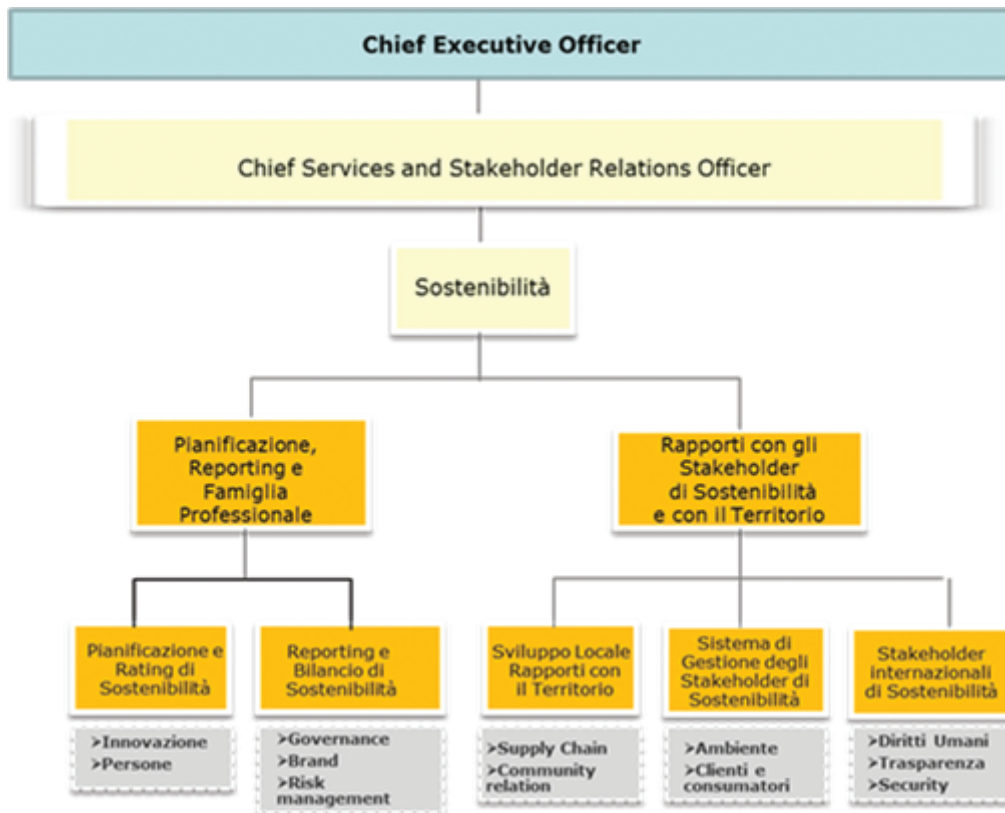
Nel 2006 tale funzione è stata oggetto di un radicale cambiamento nell'organizzazione interna assumendo il nuovo nome di Sostenibilità, alle dipendenze dirette del nuovo Direttore Relazioni Istituzionali e Comunicazione, primo riporto dell'Amministratore Delegato (cfr. Figura 6). Da giugno 2014, in Eni il Senior VP Sostenibilità risponde direttamente al *Chief Services and Stakeholder Relation Officer*, a sua volta dipendenza diretta del CEO. Nello stesso anno viene istituito il Comitato "Sostenibilità e Scenari" all'interno del CdA. La funzione Sostenibilità assicura la condivisione, la trasversalità e l'integrazione con tutte le strutture aziendali e nei processi interni, per rispondere al commitment del vertice aziendale, consentire una visione d'insieme e perseguire un alto livello di performance complessiva, in un'ottica di lungo periodo. L'organizzazione interna è di tipo matriciale, in quanto ciascun responsabile ha in carico la gestione di uno o più processi ed è anche referente interno di alcune delle aree tematiche ESG, assicurandone l'aggiornamento continuo, la promo-

zione degli obiettivi e delle attività ad esse correlate e la loro rappresentazione agli stakeholder. Le attività in capo all'unità sono articolate in due blocchi principali:

- Pianificazione e Reporting di Sostenibilità: presidio dei processi interni relativi al goal setting e alla redazione della sezione di Piano Strategico riguardante la sostenibilità ed elaborazione del reporting di sostenibilità;
- Rapporti con gli stakeholder e con le comunità locali: presidio delle relazioni con gli stakeholder di sostenibilità, della partecipazione ai network nazionali e internazionali di sostenibilità, dei progetti per il territorio.

La Sostenibilità interagisce con tutte le funzione aziendali attraverso dei referenti individuati formalmente in ciascuna funzione per l'attuazione dei processi di pianificazione, reporting, comunicazione interna e esterna di sostenibilità, per la risposta agli indici, e per l'attuazione delle azioni e dei progetti di sostenibilità che sono di competenze delle specifiche funzioni.

Figura 6 - La collocazione dell'unità di CSR di Eni



## Fiat Chrysler Automobiles (FCA)

Il Team di Sostenibilità di FCA è l'evoluzione dell'Unità creata nel 2008 nell'ambito del Group Control. Il team svolge un ruolo chiave nella diffusione della cultura della sostenibilità all'interno del Gruppo e favorisce il processo di miglioramento continuo, contribuendo alla gestione dei rischi, all'ottimizzazione dei costi, al coinvolgimento degli stakeholder e alla valorizzazione della reputazione del Gruppo. Interagisce inoltre con i responsabili della gestione operativa delle principali aree (ad es. ambiente, energia, innovazione, risorse umane, ecc.) all'interno dei segmenti operativi e delle regioni del Gruppo, collaborando nella definizione delle aree di intervento. Il team di Sostenibilità, supportato ove necessario da *Investor Relations*, gestisce inoltre i rapporti con le agenzie di rating e con i *Social Responsible Investors*.

Il Team riporta al *Chief Audit Officer & Sustainability*, il quale – per quanto riguarda la sola parte di sostenibilità – riporta direttamente al CEO. Il Team di Sostenibilità, composto da 8 persone, coordina a livello di Gruppo la raccolta dati e le iniziative in ambito realizzate da team impegnati sui temi della sostenibilità con competenze regionali (NAFTA, LATAM, APAC).

Per FCA la sostenibilità è un modo di fare impresa che coinvolge tutti i livelli dell'organizzazione, dal top management a tutti i dipendenti.

Il Group Executive Council viene aggiornato regolarmente sull'andamento dei progetti e sulle performance del Gruppo relativamente alle tematiche di sostenibilità. Il Comitato Nomine, Corporate Governance e Sostenibilità (un sottocomitato del Consiglio di Amministrazione) valuta le proposte relative agli indirizzi strategici in tema di sostenibilità, all'occorrenza esprime pareri al Consiglio di Amministrazione ed esamina il Bilancio di Sostenibilità annualmente redatto. Tutti i dipendenti con responsabilità in progetti e iniziative di sostenibilità sono valutati annualmente anche per le loro performance in materia. La centralità del commitment verso la sostenibilità è testimoniato da questo modello di impegno distribuito.

## Hera

In Hera, 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 (vedi figura 7).

Attualmente, l'organico della funzione comprende dieci persone di cui tre dedicate alla gestione del sistema Balanced Scorecard interno che include tra gli indicatori le performance di carattere sociale e ambientale conseguite dal Gruppo.

Figura 7 - La collocazione dell'unità di CSR di Hera



## Pirelli

In Pirelli la CSR si affaccia nell'organigramma nel 2006. Nel 2011 viene creata una direzione ad hoc, l'attuale Direzione *Sustainability, Risk Governance and Corporate Reputation* che riporta direttamente al Presidente e ha tre bracci: Group Sustainability, Risk Officer e Group Reputation. Il Direttore si coordina direttamente con il Presidente del Gruppo e siede nello Steering Committee Sostenibilità (composto dal top management e presieduto dal Presidente). Riferisce inoltre al comitato consiliare "Controllo, Rischi, Sostenibilità e Corporate Governance", composto dai soli consiglieri indipendenti.

Le risorse gestite direttamente sono tre centralmente, ma con costante coordinamento operativo con tutte le direzioni centrali. Inoltre, tutti i Paesi hanno un CEO responsabile della Sostenibilità nazionale, con riporto funzionale alla Direzione Sostenibilità di gruppo.

## Telecom

Telecom Italia inizia ad occuparsi di sostenibilità nel 1997 con la creazione di una struttura dedicata e la pubblicazione del primo rapporto sociale. Nel 2001 viene creata la funzione Group Sustainability con riporto diretto al CFO. Negli anni seguenti la Funzione viene spostata nella Direzione External Relations (2009) e successivamente nella Direzione AFC, a riporto del Responsabile della Funzione Investor Relations (2013). Nel 2014, a seguito di un'importante riorganizzazione, viene costituita l'attuale Funzione CSR, posta alle dirette dipen-

denze del Presidente. La Funzione CSR conta circa 40 risorse, distribuite nelle varie strutture che la compongono come appresso evidenziato:

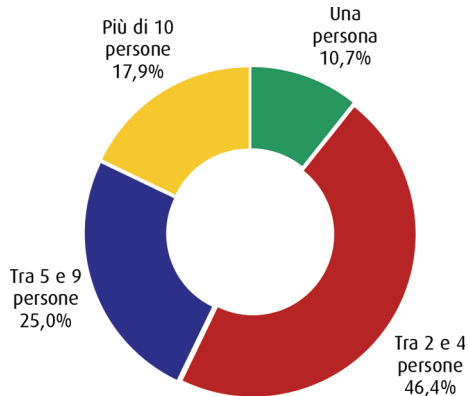
- *Sustainability Reporting, Monitoring & Relationship* (33% del totale risorse),
- *Institutional Web & Social* (33% del totale risorse),
- *Sustainability Projects* (19% del totale risorse),
- *Organizzazione Eventi di Sostenibilità* (15% del totale risorse).

La struttura di SRM&R, in particolare, si occupa di: reporting/monitoring, partecipazione ai diversi tavoli di lavoro nazionali e internazionali, gestione delle membership; relazione con gli stakeholder; rapporti con le agenzie di rating di sostenibilità.

## Le dimensioni delle unità organizzative

Il numero di addetti delle unità di sostenibilità varia profondamente tra le imprese osservate. I raffronti non sono in effetti molto significativi, in quanto abbiamo visto come la natura ed il collocamento organizzativo siano ampiamente differenti. Generalmente parlando, si tratta di unità che vanno da una sola persona a casi più complessi con oltre quaranta persone coinvolte (cfr. Figura 8).

Figura 8 - Le dimensioni delle unità organizzative



Da una prima analisi emerge come oltre il 45% delle aziende analizzate abbia tra due e quattro persone dedicate alla CSR, includendo tra essi anche il responsabile dell'unità. Oltre un quarto delle aziende intervistate ha previsto al proprio interno un'unità organizzativa di CSR con un numero di addetti compreso tra cinque e nove. Il progressivo ampliarsi delle attività sociali e ambientali che caratterizza le aziende impegnate nella sostenibilità, sembra quindi aver favorito l'affermarsi di

funzioni che coinvolgono un significativo numero di addetti.

Rifacendoci ai tre profili delle unità di CSR identificati nel presente testo (dedicate, abbinata e ospitata), come facilmente prevedibile, l'analisi evidenzia come le aziende che adottano un'unità abbinata o ospitata abbiano una dimensione mediamente contenuta (due/tre persone in due casi e tre persone in un caso), mentre le unità dedicate abbiano una dimensione superiore alle quattro persone.

È da tenere inoltre in considerazione come spesso le unità di CSR si avvalgano di collaboratori part-time formalmente collocati in altre funzioni aziendali o di responsabili della sostenibilità presso filiali locali che svolgono anche una seconda funzione aziendale. Ad esempio, in uno dei casi identificati è presente un'unità centrale di CSR in cui lavorano dieci persone, ma allo stesso tempo all'interno della struttura del Gruppo è prevista la collaborazione di circa quaranta persone che operano attorno ai temi della sostenibilità nelle differenti filiali dello stesso.

## Un approfondimento: le imprese all'interno del Dow Jones Sustainability Index (DJSI)

Per le grandi imprese impegnate sui temi della sostenibilità, l'inclusione nell'ambito del DJSI costituisce un obiettivo non trascurabile. Tale inclusione rappresenta un segnale che l'impegno nella sostenibilità è ormai sistematico, in linea con le esperienze internazionali più evolute.

Tra le ventotto imprese analizzate erano presenti tutte le aziende italiane ad oggi incluse all'interno del DJSI<sup>2</sup>. È interessante notare come le aziende inserite secondo tale indice presentino alcuni tratti comuni:

- innanzitutto sono tutte dotate di un'unità organizzativa dedicata alla CSR che, nella maggior parte dei casi, riporta in seconda battuta al CEO, afferendo direttamente alla funzione Affari Istituzionali;
- tra le aziende analizzate sono quelle che da più tempo hanno un'unità impegnata sui temi della sostenibilità, tanto che ben otto aziende

<sup>2</sup> Abbiamo considerato tutte le aziende del nostro campione incluse negli indici Dow Jones Sustainability. L'elaborazione copre perciò la totalità delle italiane incluse nell'indice (Atlantia; Enel; ENI; Finmeccanica; Intesa San Paolo; Pirelli; Snam; Telecom Italia; Terna; UniCredit) oltre a CNH e FCA.

hanno istituito un'unità di CSR dedicata prima del 2007;

- infine, presentano mediamente un organico più ampio dedicato alla CSR rispetto alle aziende non incluse nell'indice, con una media di undici persone impegnate nella CSR contro la media di quattro.

È quindi possibile concludere come le aziende incluse nell'indice presentino unità organizzative generalmente più strutturate rispetto alle altre aziende analizzate. Non è comunque possibile comprendere se è stata l'inclusione nell'indice a favorire la formalizzazione della funzione di CSR o se è solo grazie all'avvenuta formalizzazione che le aziende hanno potuto rientrare nel suddetto indice.

## Le tendenze in atto

Quale è stata l'evoluzione della collocazione organizzativa nelle imprese da più tempo impegnate su temi di sostenibilità? Quali sono le tendenze in atto relativamente alle unità di CSR? Quale ruolo i temi della CSR assumono nella strategia delle imprese italiane?

I dati emersi dalla ricerca non permettono certo di dare una risposta univoca a tali quesiti, ma è comunque possibile identificare alcune tendenze.

### A. L'intensificarsi dei cambiamenti per una crescente rilevanza

Innanzitutto si può notare come negli ultimi anni siano più numerosi i cambiamenti che hanno interessato le unità di CSR delle aziende analizzate rispetto a quanto osservato precedentemente. Basti considerare come nelle aziende analizzate negli ultimi dieci anni siano stati osservati ventotto cambiamenti di collocamento organizzativo riguardanti l'unità di CSR, di cui otto avvenuti nel quinquennio 2004-2009 e venti nel quinquennio a noi più vicino. Gli ultimi anni hanno dunque visto le unità di CSR sempre più coinvolte in riorganizzazioni che ne hanno progressivamente modificato la natura delle attività svolte e la relazione con il vertice aziendale, dando vita ad anni turbolenti e di continuo cambiamento per i CSR manager.

I cambiamenti sono stati caratterizzati da due tendenze. Innanzitutto, una progressiva vocazione a riconoscere formalmente le unità di CSR che, solo in un limitato numero di aziende (tre su ventotto), non hanno ancora trovato un riconoscimento at-

traverso la costituzione di un'unità organizzativa dedicata o abbinata. In seconda battuta, i cambiamenti osservati hanno rappresentato per tali unità organizzative, la possibilità di un avanzamento di responsabilità all'interno dell'organizzazione e, con alcune specificazioni di seguito illustrate, l'occasione di procedere verso una progressiva istituzionalizzazione della CSR in azienda. A seguito dei cambiamenti sono state collocate, ad oggi, cinque unità di CSR alle dirette dipendenze del vertice aziendale e altre sette che, seppur collocate ad un secondo livello di riporto al vertice, sono all'interno di direzioni che hanno nella loro denominazione parole chiave, quali sostenibilità o CSR. Se si considerano congiuntamente tali casi è possibile osservare come in dodici aziende su ventotto analizzate (circa il 44% dei casi), il vertice aziendale abbia optato per avere alle proprie dirette dipendenze un'unità organizzativa che richiami nella propria titolazione termini inerenti alla CSR o alla sostenibilità.

### B. Una convergenza bipolare

Pur con molte approssimazioni, si registra una sorta di assestamento nella collocazione organizzativa degli addetti alla sostenibilità. Se al momento della costituzione di un'unità di CSR dedicata il posizionamento è stato assai vario, negli anni più recenti si registra una generale tendenza a convergere attorno a due poli:

- una prima soluzione è per così dire più di natura **tecnica**. In tal caso, la sostenibilità è in vario modo collegata – talvolta essendo abbinata talvolta essendo subordinata – alle attività di controllo e gestione dei rischi, di *internal auditing* o di *HSE (Health, Safety and Environment)*. L'attenzione alle problematiche sociali e ambientali promossa dall'unità di CSR è quindi vista come un elemento di gestione dei rischi aziendali e, in sintesi, un modo per evitare l'insorgere di problematiche di carattere sociale e ambientale che possano danneggiare l'operatività aziendale;
- la seconda soluzione è legata al mondo della **comunicazione**, delle **relazioni pubbliche** e delle **relazioni istituzionali**. In questo caso, l'unità di CSR si fa carico di promuovere e rendere noti all'esterno l'impegno dell'azienda verso la società e verso la tutela dell'ambiente naturale, collocandosi tra le attività di carattere istituzionale e spesso alle dipendenze del Presidente dell'azienda. In tal modo emerge una sottinte-

sa responsabilità dell'unità di CSR per comunicare e dialogare con gli stakeholder aziendali.

Questa distinzione dipende anche da scelte delle singole aziende e dalla concezione di CSR adottata dal vertice aziendale. Dall'analisi non emergono, infatti, significative tendenze che accomunano le aziende di un settore – per cui la soluzione comunicazione o tecnica non sembra essere legata alla natura del business – quanto a un'interpretazione originale e volontaria del modo di considerare le problematiche sociali e ambientali da parte del vertice aziendale.

A riguardo è interessante osservare il verificarsi di una forte correlazione tra il genere del responsabile della CSR identificato dall'azienda e il polo in cui si colloca l'unità di CSR. Nelle aziende analizzate, nel caso di presenza di un'unità di CSR legata al mondo della comunicazione, delle relazioni pubbliche e delle relazioni istituzionali, al vertice della funzione è stata identificata una donna nella quasi totalità dei casi. Nel caso invece di unità di CSR di natura tecnica le unità sono dirette prevalentemente da uomini.

### C. *L'influsso delle ristrutturazioni*

Se andiamo a considerare le singole situazioni, al di là della tendenza alla duplice convergenza appena sottolineata, si nota una grande variabilità del collocamento all'interno delle singole aziende. Sostanzialmente possiamo osservare come la collocazione dell'unità di CSR muti a seconda delle più generali esigenze insite nelle ristrutturazioni aziendali, come dimostrato dai casi precedentemente descritti.

Proprio questo fenomeno appare, tra l'altro, una delle principali spiegazioni dell'intensificazione dei cambiamenti osservati. Com'è noto infatti gli ultimi cinque anni, caratterizzati dalla grande prolungata crisi economica, sono stati anni di numerose e anche profonde ristrutturazioni, che hanno interessato nella sostanza tutte le imprese. In tali ristrutturazioni, l'unità di CSR, priva di un collocamento organizzativo consolidato e condiviso, è stata spesso oggetto di ricollocamento organizzativo e, conseguentemente, di una rifocalizzazione delle attività che competono alla stessa.

### D. *Denominazione e influsso strategico*

Possiamo domandarci per ultimo se è mutata nel tempo la denominazione prevalente della funzione di CSR/sostenibilità e se questa, quindi, è in

procinto di giungere ad una denominazione istituzionalizzata come avvenuto già per altre funzioni. Non ci pare, a questo proposito, che ci siano tendenze particolarmente rilevanti. Ad oggi, non sembra ancora sussistere una convergenza nemmeno rispetto all'utilizzo del termine CSR o sostenibilità, che vengono utilizzati da un numero pressoché equivalente di aziende, senza quindi che uno dei due stia divenendo un titolo caratterizzante la funzione. Le aziende utilizzano titolazioni che riflettono spesso l'approccio che l'azienda vuole perseguire rispetto ai temi sociali e ambientali.

Alla luce dei risultati emersi dall'analisi è possibile, dunque, fornire una nuova risposta all'iniziale tentativo di comprendere se i temi di CSR e sostenibilità stiano assumendo un ruolo rilevante nella strategia delle imprese italiane. I risultati della presente ricerca sembrano sottolineare come nei diversi ambiti aziendali, la funzione sostenibilità stia gradualmente assumendo un profilo più chiaro e definito, ma allo stesso tempo emerge come alla stessa non sia oggi pienamente riconosciuto un ruolo nei processi decisionali del vertice aziendale. Come spesso avviene, dunque, i dati suggeriscono due differenti possibili risposte, a seconda che si osservi il bicchiere “mezzo pieno o mezzo vuoto”.

Se si osserva la fotografia odierna, dalla ricerca emerge un panorama complessivo dove, tra le aziende impegnate attorno alla sostenibilità, meno della metà dispone di un'unità di CSR con un livello di riporto che la metta in condizione di essere presente laddove le decisioni strategiche vengono effettivamente prese. Sembrerebbe quindi delinearsi una situazione in cui le unità di CSR operano nelle aziende non tanto con un ruolo nella generazione e formulazione delle strategie, quanto con attività di carattere tecnico a supporto della fase di implementazione delle stesse e della rendicontazione degli impatti sociali ed ambientali da esse generate. Tale affermazione è confermata dal limitato numero di unità di CSR che hanno un riporto diretto al vertice aziendale, dalla convergenza in atto attorno a due poli, uno di carattere tecnico e uno di comunicazione e relazioni istituzionali, e non da ultimo dall'osservare come oltre la metà dei casi di riporto diretto al vertice sia rappresentato da casi di unità di CSR abbinata a precostituite funzioni.

Se si presta, al contrario, attenzione alla dinamica in atto, la ricerca mostra l'esistenza di un progressivo cammino di affermazione e istituzionalizzazione delle unità di CSR nelle aziende italiane. In

anni passati, i casi di unità di CSR che avevano trovato una formalizzazione in azienda erano assai limitati e, certamente, ben lontani dal registrare un tasso di riconoscimento formale superiore all'80% (delle ventotto aziende analizzate, ventiquattro hanno formalizzato le responsabilità connesse alla CSR). In aggiunta, le unità di CSR nella maggior parte dei casi si collocano a un livello di riporto di secondo livello o superiore rispetto al vertice. Un'approfondita analisi dei singoli casi permette di affermare come il collocamento organizzativo di tali unità sia progressivamente cresciuto nell'arco degli anni, segnalando quindi una crescente riconosciuta importanza alle tematiche sociali e ambientali in azienda. Ne emerge quindi una progressiva tendenza ad attribuire crescente importanza alla CSR nei processi di pianificazione strategica delle aziende. Certamente la tendenza a riconoscere un ruolo sempre più strategico alla CSR sarà direttamente legato alla capacità delle unità di CSR di rendere sempre più chiaro il con-

tributo della considerazione di tematiche sociali e ambientali all'interno dei processi che permettono di creare valore.

**Mario Molteni**

Professore ordinario di Strategia e Politica Aziendale  
Università Cattolica del Sacro Cuore

**Matteo Pedrini**

Ricercatore di Strategia e Politica Aziendale  
Università Cattolica del Sacro Cuore

**Stefania Bertolini**

Docente di Economia Aziendale  
Università Cattolica del Sacro Cuore. Segretario CSR  
Manager Network