



Performance Management

Ivo Hristov, *Ph.D*

hristov@economia.uniroma2.it

Sostenibilità aziendale

I principi dello sviluppo sostenibile

Creazione di valore sostenibile

La crescente attenzione dei consumatori verso le tematiche ambientali e sociali spinge le imprese ad orientarsi verso una gestione che sia socialmente responsabile e ad integrare nella propria strategia obiettivi ambientali e sociali.

Nonostante le imprese comprendano l'importanza dei temi legati alla sostenibilità, sempre più spesso, accade che **tali temi non vengano integrati con il sistema di gestione**; oppure che una gestione responsabile dell'impresa non venga correlata con il sistema di controllo, che si rivela incapace di cogliere i fattori sostenibili dell'attività d'impresa. Di particolare rilevanza sono le questioni riguardanti la creazione di valore sostenibile, che si riflettono solo parzialmente nelle transazioni economiche, sebbene siano diventate sempre più importanti per le imprese di oggi.

Lo sviluppo sostenibile

*Lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che
consente alla generazione presente di
soddisfare i propri bisogni senza compromettere
la possibilità delle generazioni future di
soddisfare i propri*

Rapporto Brundtland (1987)



Evoluzione del concetto di Sostenibilità (I)

Il concetto di sviluppo sostenibile, principio guida della sostenibilità, nasce tra gli anni '70 e '80, periodo in cui le principali multinazionali industriali iniziano a comprendere l'importanza di adottare un modello di produzione e consumo compatibile con l'ambiente, in particolare riguardo allo sfruttamento delle risorse naturali. Precedentemente l'intera società occidentale si fondava esclusivamente sul modello di sviluppo tradizionale che prevedeva l'aspetto economico come unico *driver* di crescita.

Evoluzione del concetto di Sostenibilità (II)

La prima importante conferenza che trattò il tema dello sviluppo sostenibile si tenne a Stoccolma nel **1972**, al termine della quale fu redatta la **Dichiarazione di Stoccolma**.

Tale dichiarazione verteva su principi quali

- la libertà
- l'uguaglianza e le condizioni di vita soddisfacenti del genere umano
- la pianificazione e la gestione delle risorse naturali
- l'importanza di uno sviluppo economico e sociale,
- la riduzione dell'inquinamento globale
- la salvaguardia dei paesi in via di sviluppo
- la cooperazione da parte di tutti gli Stati su problematiche ambientali

Evoluzione del concetto di Sostenibilità (III)



Greta Thunberg

Nel 2019 la rivista statunitense TIME la nomina Persona dell'anno

- ✓ Le tematiche legate al concetto di sostenibilità assunsero sempre più rilevanza tanto che, nel **1992** a Rio de Janeiro si tenne la più grande conferenza in materia di sostenibilità, nota come il **Summit della Terra**. A tale conferenza seguirono i 27 principi della Dichiarazione di Rio, fra i quali spicca l'implementazione dei temi dello sviluppo economico e sociale e dell'ambiente.
- ✓ Dieci anni dopo (**2002**), con il Vertice Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile o WSSD, tenutosi in **Sud Africa**, si mise in pratica quanto definito a Rio de Janeiro promuovendo l'impegno verso i principi legati alla sostenibilità. Particolare rilevanza ebbe l'integrazione delle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile: *sviluppo economico, sviluppo sociale e protezione ambientale*.
- ✓ Nel settembre **2015** più di 150 leader internazionali si sono incontrati alla Nazioni Unite ed hanno elaborato alcuni obiettivi, noti come **Sustainable Development Goals (SDGs)**, la cui finalità è quella di proteggere l'ambiente, promuovere il benessere umano e lo sviluppo globale. Gli **SDGs** sono diciassette, approvati per l'**Agenda 2030**. Tra gli obiettivi figurano: garantire una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, ridurre le disuguaglianze, garantire modelli sostenibili di produzione e consumo.

Evoluzione del concetto di Sostenibilità (IV)

Dopo circa cinquanta anni, la situazione è molto cambiata: il concetto di *sustainability* e CSR sono al centro di discussioni a livello nazionale e internazionale.

Un esempio di questa svolta è l'assegnazione del Premio Nobel per l'economia 2018 a due studiosi americani, William D. Nordhaus e Paul M. Romer, i quali hanno approfondito i temi sul cambiamento climatico, nuove tecnologie e andamenti macroeconomici.



Il ruolo della sostenibilità (I)

Diversi aspetti stanno portando ad un crescente interesse verso questo tema. Fra questi:

- la sensibilità delle stesse imprese
- l'esigenza di adeguamento all'evoluzione normativa (sempre più frequente e stringente in questi anni)
- la necessità di aumentare la qualità dei prodotti e la contemporanea riduzione dei costi necessari per la loro produzione
- il miglioramento dell'immagine e della reputazione agli occhi di consumatori, sempre più sensibili all'evoluzione ambientale
- le nuove opportunità di mercato

Gli obiettivi futuri ed i relativi investimenti continuano ad andare proprio in questa direzione: ovvero le aziende tendono a porsi in maniera sempre più proattiva nei confronti delle tematiche green e della sostenibilità, in modo da trasformare ciò che prima veniva visto come un mero costo fisso, in una opportunità di investimento dal ritorno rilevante.

Il ruolo della sostenibilità (II)

Negli anni, infatti, è cresciuto sempre di più l'interesse verso lo Sviluppo Sostenibile e gli studiosi di management hanno abbracciato la nozione di sostenibilità aziendale, riconoscendo la necessità di un cambiamento radicale delle odierne pratiche di *business*, ormai ritenute insostenibili.

In questa ottica si collocano i concetti di *Corporate Social Responsibility* (CSR) e *Triple Bottom Line* (TBL).



Corporate Social Responsibility (CSR) (I)

L'impresa ha sempre avuto obblighi di natura morale nei confronti della società in cui opera ma, nel corso del tempo, ciò che è mutato è stata l'interpretazione del concetto di CSR, la quale viene definita dalla stessa Commissione Europea come:

“la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”

Le imprese adottano comportamenti socialmente responsabili non solo per obblighi dettati dalla legge ma anche per volontà propria e la CSR è intrinsecamente connessa allo sviluppo sostenibile delle imprese.



Corporate Social Responsibility (CSR) (II)

In altre parole, adottare comportamenti socialmente responsabili equivale a creare valore e gettare le basi di un successo duraturo. Definita come l'integrazione volontaria di obiettivi e pratiche sociali e ambientali nei processi aziendali e nelle relazioni con gli *stakeholders*, oltre quanto previsto dalla legge, la CSR è il risultato del progressivo riconoscimento, da parte delle imprese, della necessità di aprirsi al dialogo, alla cooperazione con il proprio contesto di riferimento al fine di creare valore sostenibile e orientarsi al lungo periodo.

In sintesi, **se l'obiettivo finale dell'impresa è creare valore, i processi sottostanti devono essere sostenibili, ossia durevoli nel tempo in quanto capaci di coinvolgere e remunerare i vari *stakeholders*, che apportano risorse funzionali al successo duraturo dell'organizzazione.** Questo significa che tali processi devono valorizzare e consolidare le relazioni, assicurandone la sostenibilità.

Oggi, le aziende hanno la consapevolezza che esiste un legame crescente tra le “*green practices*” e la *performance*. La sostenibilità cessa di essere meramente ambientale ed allarga i suoi confini al modello di *business* “sostenibile” dell'impresa. Da cui l'importanza degli *strategic management tools*, con l'esigenza ormai divenuta imprescindibile di considerare questi aspetti nell'implementazione strategica.

Triple Bottom Line (TBL) (I)

Per TBL si intende un concetto che amplia l'attenzione di un'azienda verso la linea di fondo finanziaria includendo considerazioni sociali ed ambientali. Il TBL misura il grado di responsabilità sociale dell'azienda, il suo valore economico e il suo impatto ambientale.

L'approccio è stato introdotto nel 1994 da John Elkington e successivamente utilizzato nel suo libro del 1997 *"Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business"*. Una sfida chiave per il TBL, secondo Elkington, è la difficoltà di misurare le linee di fondo sociali e ambientali, che richiede che i tre valori separati siano valutati in base ai loro meriti. Il TBL intende promuovere l'obiettivo della sostenibilità nelle pratiche commerciali, in cui il *focus* delle aziende viene esteso oltre i profitti economico finanziari, per includere aspetti sociali e ambientali.

La TBL è l'idea che sia possibile gestire un'organizzazione in modo tale da guadagnare non solo profitti finanziari ma anche migliorando la vita delle persone e aiutando il pianeta. Gli elementi del TBL sono infatti indicati come **"persone, profitti e pianeta"**. Elkington ha quindi definito le dimensioni del concetto di TBL come un sistema basato su tre dimensioni, rappresentate da quella ***Economica, Sociale ed Ambientale***.

Triple Bottom Line (TBL) (II)



Un concetto di sostenibilità allargato

*Lo sviluppo sostenibile
consente agli individui di
soddisfare i propri bisogni senza
compromettere la possibilità
delle generazioni future di
soddisfare i propri!*

Sostenibilità ambientale

La capacità di preservare nel tempo le fondamentali funzioni dell'ambiente, visto come dispensatore di utilità (fornire risorse rinnovabili, assorbire lo smaltimento di rifiuti biodegradabili, etc...).

Sostenibilità sociale

La capacità di garantire condizioni di benessere umano (sicurezza, salute, istruzione, rispetto dei diritti fondamentali della persona) equamente distribuite per classi e per genere.

Sostenibilità culturale

Misura l'impatto culturale in termini di crescita dell'accessibilità, del dialogo e della partecipazione per gli individui e le comunità con particolare attenzione ai giovani e alle fasce più deboli.

Sostenibilità economica

La capacità di un sistema economico di generare una crescita a valore nel tempo delle proprie performance.

Misura l'impatto in termini di asset sostenibili, innovazione delle competenze e efficienza dei sistemi informativi.

Sostenibilità organizzativa

Gli SDGs – verso l'Agenda 2030



REPORTING DI SOSTENIBILITÀ: VERSO GLI STANDARD EUROPEI ESRS ELABORATI DALL'EFRAG

I sistemi di Reporting

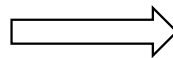
Nel 2019, la **European Court of Auditors** definisce così il Reporting di Sostenibilità:

*“Il reporting di sostenibilità è la pratica di **misurare, divulgare e rendere conto** agli stakeholder interni ed esterni delle performance organizzative verso l’obiettivo dello sviluppo sostenibile. Implica la rendicontazione di come un’organizzazione considera le questioni di sostenibilità durante l’esecuzione delle sue operazioni e dei suoi impatti ambientali, sociali ed economici. Un report di sostenibilità presenta anche i valori e il modello di governance dell’organizzazione e dimostra il legame tra la sua strategia e il suo impegno per un’economia globale sostenibile”.*

I sistemi di Reporting

Il Report di Sostenibilità, in quando **prodotto del processo di reporting**, è il documento con cui un'azienda rendiconta (rende conto) in relazione alle proprie iniziative e performance di sostenibilità ambientale, sociale ed economica. È il documento, in altre parole, attraverso cui comunica le sue azioni a tutela dell'ambiente, l'approccio che adotta nei confronti dei lavoratori, la sua relazione con il territorio e la comunità..., **il modo in cui genera valore e lo distribuisce ai suoi stakeholder.**

Attraverso il processo di reporting, un'organizzazione identifica i propri impatti significativi per l'economia, l'ambiente e/o la società e li comunica secondo standard globalmente riconosciuti.



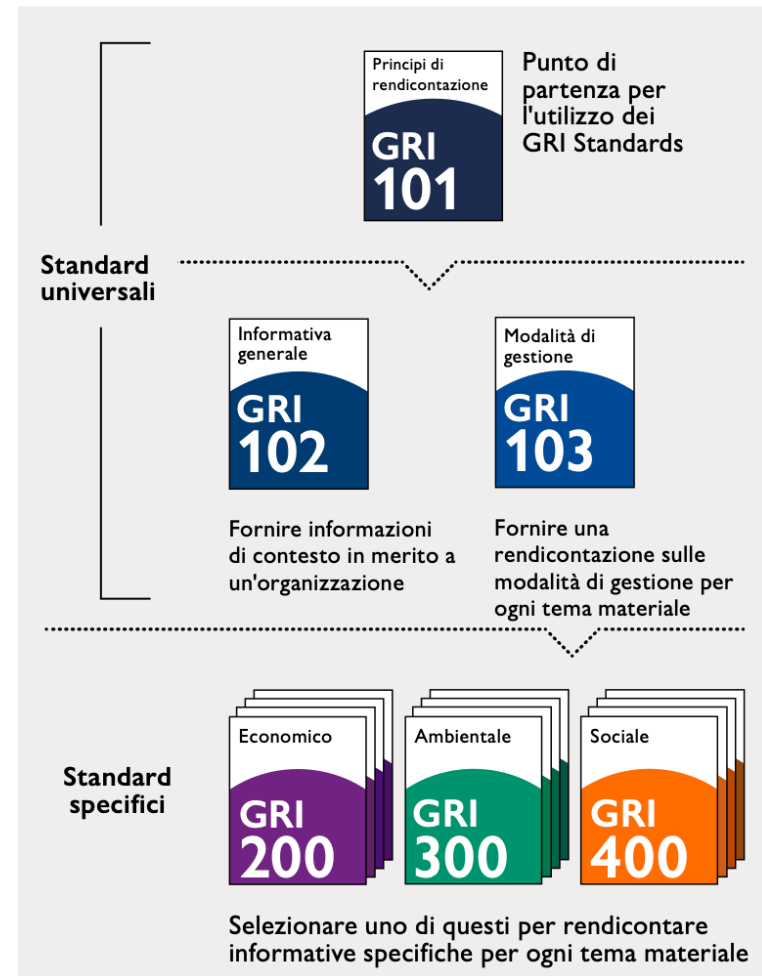
Gli standard di rendicontazione sono pensati per migliorare la qualità e la comparabilità globale delle informazioni su tali impatti, consentendo quindi una maggiore trasparenza e responsabilizzazione delle organizzazioni.

Il reporting di sostenibilità basato su tali standard dovrebbe fornire una rappresentazione ragionevole ed equilibrata dei contributi positivi e negativi di un'organizzazione verso l'obiettivo di sviluppo sostenibile.

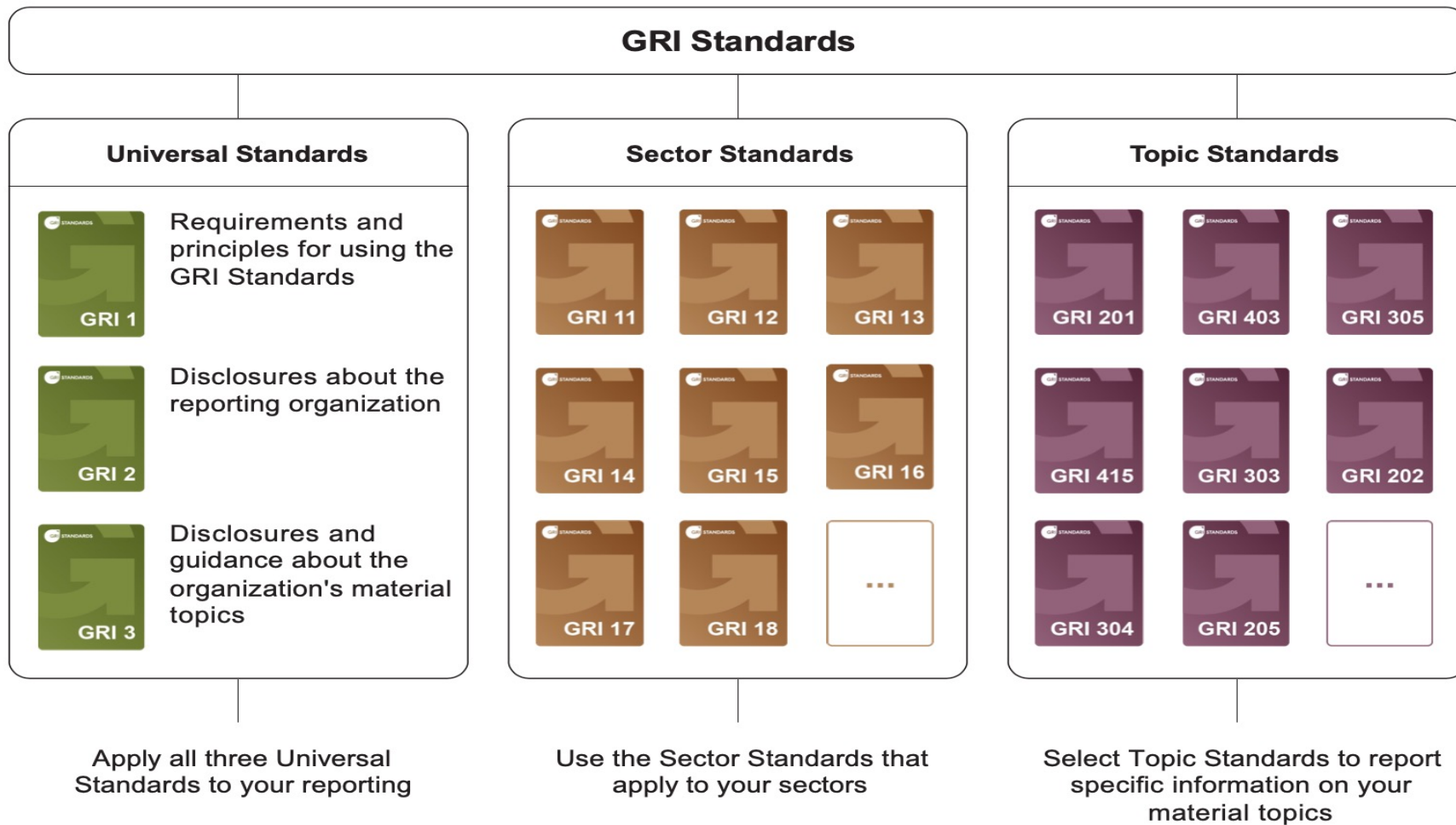
I standard GRI

Il **Global Reporting Initiative (GRI)** ha sviluppato e elaborato i GRI Standard che costituiscono un framework di reporting per le organizzazioni. Gli standard GRI sono costituiti dagli standard universali e da tre standard specifici per l'ambito economico, ambientale e sociale.

Panoramica sui GRI Standards



I standard GRI



I standard GRI

- **Standard universali**

- 101 - Principi di rendicontazione
- 102 - Informativa generale
- 103 - Modalità di gestione

- **Standard per l'ambito economico**

- 201 - Performance economiche
- 202 - Presenza sul mercato
- 203 - Impatti economici indiretti
- 204 - Pratiche di approvvigionamento
- 205 - Anticorruzione
- 206 - Comportamento anticoncorrenziale
- 207 - Imposte

- **Standard per l'ambito ambientale**

- 301 - Materiali
- 302 - Energia
- 303 - Acqua e scarichi idrici
- 304 - Biodiversità
- 305 - Emissioni
- 306 - Scarichi idrici e rifiuti
- 307 - Compliance ambientale
- 308 - Valutazione ambientale dei fornitori

- **Standard per l'ambito sociale**

- 401 - Occupazione
- 402 - Relazioni tra lavoratori e management
- 403 - Salute e sicurezza sul lavoro
- 404 - Formazione e istruzione
- 405 - Diversità e pari opportunità
- 406 - Non discriminazione
- 407 - Libertà di associazione e contrattazione collettiva
- 408 - Lavoro minorile
- 409 - Lavoro forzato o obbligatorio
- 410 - Pratiche per la sicurezza
- 411 - Diritti dei popoli indigeni
- 412 - Valutazione del rispetto dei diritti umani
- 413 - Comunità locali
- 414 - Valutazione sociale dei fornitori
- 415 - Politica pubblica
- 416 - Salute e sicurezza dei clienti
- 417 - Marketing ed etichettatura
- 418 - Privacy dei clienti
- 419 - Compliance socioeconomica

Il rating di sostenibilità o rating ESG

Environmental, Social e Governance (ESG) è un rating che si utilizza per valutare investimenti responsabili non solo nei riguardi della gestione finanziaria della propria impresa, ma anche ponendo attenzione su aspetti di natura ambientale, sociale e di governance. Il rating ESG rappresenta anche un indicatore importante per gli investitori, perché gli permette di avere una comprensione più approfondita dell'impresa e della sua sostenibilità. Anche per gli investitori, quindi, l'interesse si sposta dalle imprese capaci di generare semplicemente rendite economiche a quelle in grado di generare valore anche verso la società e verso l'ambiente.

Il rating di sostenibilità viene elaborato dalle varie agenzie specializzate nella raccolta e nell'analisi di dati sugli aspetti che coinvolgono ambiente, impatto sociale e governance. I dati raccolti provengono da svariate fonti, interne ed esterne, come:

- Documenti aziendali
- Dati forniti dalle autorità
- Informazioni pubbliche
- Dati forniti da sindacati e ONG

Questi criteri si esplicitano meglio come di seguito, il significato di ESG è il seguente:

- “E” di Environment: sono criteri ambientali e valutano come un’azienda si comporta nei confronti dell’ambiente nel quale è collocata e dell’ambiente in generale.
- “S” di Social: sono criteri relativi all’impatto sociale ed esaminano l’impatto e la relazione con il territorio, con le persone, con i dipendenti, i fornitori, i clienti e in generale con le comunità con cui opera o con cui è in relazione.
- “G” di Governance infine riguarda i temi di una gestione aziendale ispirata a buone pratiche e a principi etici, in questo ambito i temi sotto esame riguardano le logiche legate alla retribuzione dei dirigenti, il rispetto dei diritti degli azionisti, la trasparenza delle decisioni e delle scelte aziendali, il rispetto delle minoranze.

La direttiva NFRD

Uno step fondamentale in tema di bilancio di sostenibilità è la **direttiva NFRD** (Non Financial Reporting Directive) adottata nel 2014 e recepita in Italia nel 2016 con il D.Lgs. n. 254/2016.

Questa direttiva impone a circa 11.000 imprese europee di grandi dimensioni e interesse pubblico **l'obbligo di redigere un report sulla sostenibilità dell'attività svolta nel corso dell'anno.**

Bilancio di sostenibilità: quando diventa obbligatorio e per chi

Con la successiva direttiva Ue del 10 novembre 2022, detta CSRD, si cambia rotta: non si parla più di bilancio finanziario ma di bilancio di sostenibilità con nuovi soggetti tenuti alla rendicontazione annuale.

Il bilancio di sostenibilità sarà un **obbligo** e non una facoltà:

- per tutte le grandi imprese europee (non necessariamente quotate in borsa) con **almeno 250 dipendenti, un fatturato superiore a 50 milioni di euro e un attivo superiore a 43 milioni di euro;**
- per le **aziende quotate** eccetto le microimprese, le imprese con meno di 10 dipendenti e fatturato inferiore a 2 milioni di euro.

In considerazione delle difficoltà dovute al Covid-19, per le piccole e medie imprese **l'obbligo scatterà dal 1° gennaio 2026** facendo passare la platea delle aziende interessate da 11.000 a 50.000.

Una nuova prospettiva

Il Reporting di Sostenibilità cambia volto con gli standard europei (ESRS) in via di elaborazione da parte dell'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) entro giugno 2023.

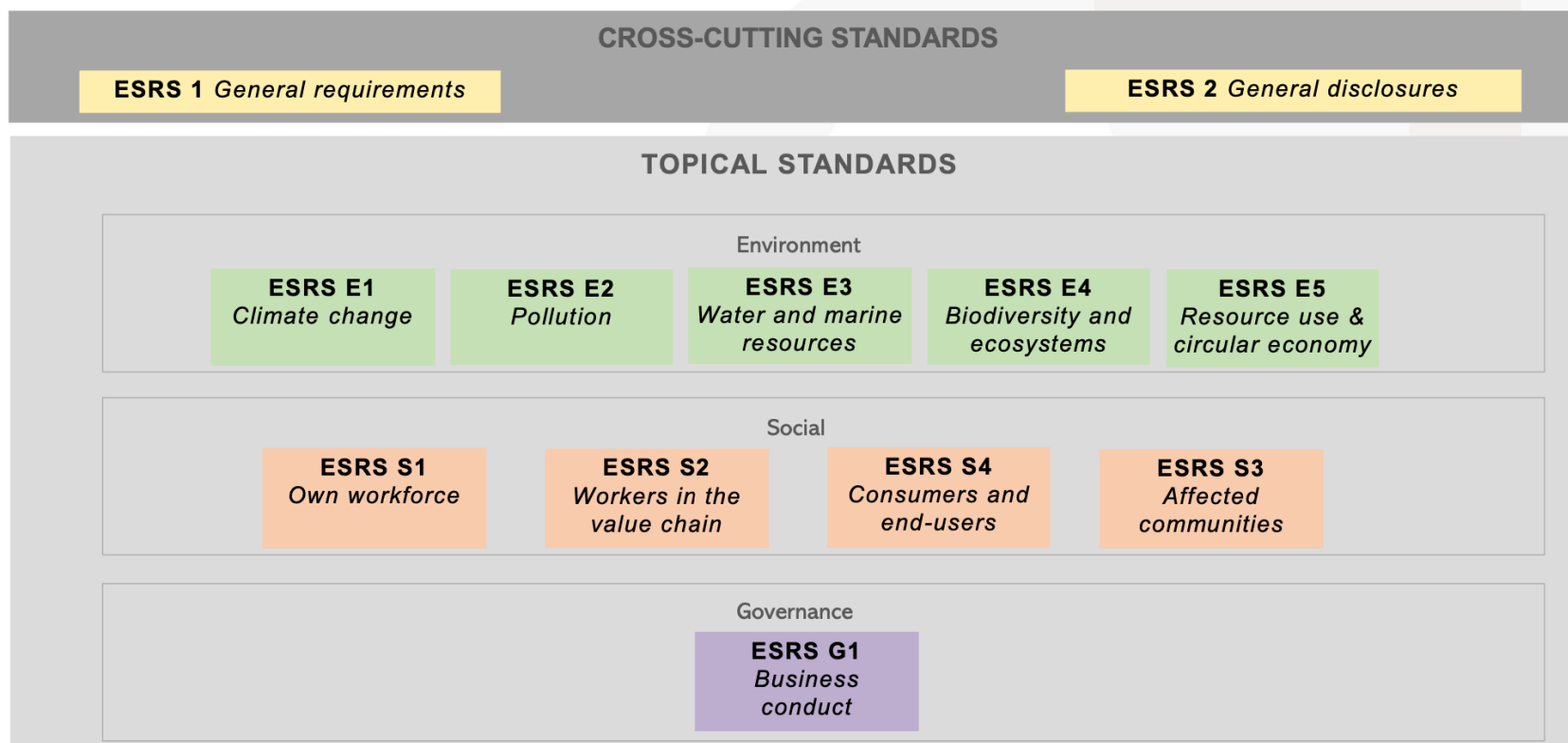
Lo scorso novembre l'EFRAG ha rilasciato un primo pacchetto di 12 bozze “sector agnostic”, ovvero da applicare da parte delle imprese coinvolte dalla nuova Direttiva CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) indipendentemente dal loro settore di appartenenza o di attività. L'entrata in vigore della CSRD il 5 gennaio 2023 si inserisce in un processo ampio di transizione ecologica e sociale che coinvolge il Reporting di Sostenibilità delle imprese.

Il sistema proposto mira a influenzare i comportamenti sia all'interno che all'esterno dell'impresa:

- All'interno perché le considerazioni necessitano di una integrazione nella strategia di business e nei processi di pianificazione;
- All'esterno perché ha come destinatari gli investitori, i mercati, le banche ma anche le persone e la società civile in generale.

Le 12 bozze si articolano in due blocchi: il primo è “*cross-cutting*”, costituito cioè da standard che si applicano trasversalmente a tutti gli argomenti di sostenibilità (di seguito ESRS 1 ed ESRS 2); il secondo blocco invece comprende i “*topic standard*”, standard specifici sulle tematiche ESG, cioè ambientali, sociali e di governance.

Set 1: overview



<https://www.efrag.org/lab6>

Il primo blocco “cross-cutting”

ESRS 1: GENERAL REQUIREMENTS

L’obiettivo della presente bozza è quello di stabilire i principi generali che le imprese devono rispettare nella preparazione e presentazione delle informazioni relative alla sostenibilità.

I requisiti da considerare, a cui per ognuno è dedicato un capitolo all’interno del documento, sono:

- Approccio della doppia materialità
- Due Diligence di sostenibilità
- Catena del valore
- Orizzonte temporale
- Preparazione e presentazione delle informazioni di sostenibilità
- Struttura della dichiarazione di sostenibilità
- Collegamenti con altre componenti del reporting aziendale e informazioni connesse
- Disposizioni transitorie

ESRS 2: GENERAL DISCLOSURES

Questa bozza stabilisce i requisiti di contenuto che si applicano a tutte le imprese indipendentemente dalle conclusioni sulla materialità. Nello specifico:

- Principi di base per la preparazione del Bilancio di Sostenibilità
- Requisiti di governance
- Strategia
- Gestione degli impatti, dei rischi e delle opportunità
- Metriche e target

Il secondo blocco “topic standard”

Topical Standards: ENVIRONMENT

L’obiettivo dei topical standard Environment è quello di fornire ai destinatari dei Bilanci di Sostenibilità informazioni circa gli impatti materiali positivi e negativi, effettivi e potenziali, che l’impresa ha sulle seguenti tematiche ambientali:

- ESRS E1: Cambiamento climatico
- ESRS E2: Inquinamento
- ESRS E3: Acqua e risorse marine
- ESRS E4: Biodiversità ed ecosistemi
- ESRS E5: Uso di risorse ed economia circolare

Topical Standards: SOCIAL

I topical standard Social specificano i requisiti che permetteranno di comprendere gli impatti rilevanti dell'impresa su questioni sociali, nonché i rischi e le opportunità rilevanti a essa correlati. Le tematiche considerate sono:

- ESRS S1: Forza lavoro
- ESRS S2: Forza lavoro nella catena del valore
- ESRS S3: Comunità interessate
- ESRS S4: Consumatori e utenti finali

Topical Standards: GOVERNANCE

Infine, il topical standard Governance (l'ESRS G1: Condotta di business) riguarda i requisiti di informativa sulla strategia, l'approccio, i processi e le procedure dell'impresa, nonché le sue prestazioni in termini di condotta aziendale.

Tre pilastri su cui orientarsi



**CERTIFICAZIONI
SOSTENIBILI**



**INIZIATIVE
SOSTENIBILI**

**SISTEMI DI
REPORTING**



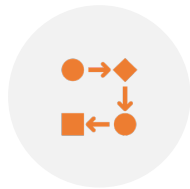
Le Certificazioni

Le certificazioni aziendali si basano su standard riconosciuti, sono rilasciate da enti accreditati e hanno come oggetto il sistema di gestione per il quale l'azienda ritiene strategico offrire una garanzia al mercato. Tra gli standard, citiamo:

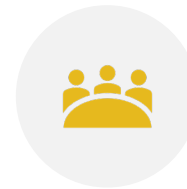
- la **ISO 9001** per la Gestione della Qualità
- la **ISO 14001** per l'Ambiente
- regolamento **EMAS** (Eco-Management and Audit Scheme) (comunicazione verso l'esterno, viene formalizzata attraverso la Dichiarazione Ambientale, redatta sulla base dell'Analisi Ambientale Iniziale e al completamento di ogni audit o ciclo di audit successivo).
- la **ISO 45001** per la Salute e sicurezza sul lavoro
- la **ISO 50001** per l'Energia
- la **SA 8000** per la Responsabilità Sociale

Un contributo stabile allo sviluppo sostenibile

Oltre la rendicontazione sociale (valori etici, fatti e cifre)



Chiarire la relazione tra attività sostenibili, performance e dimensioni



Individuare i diversi KPIs, **per settore** attraverso studi interdisciplinari



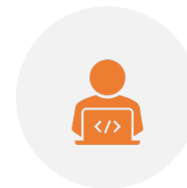
Agenda 2030: necessità di adeguare il PMS agli SDG (obiettivi, KPI, target, misure) per supportare le aziende



Creare modelli per **gestire le maggiori criticità** derivanti dell'incorporazione della sostenibilità nella strategia



Determinare l'insieme di indicatori più idoneo ponendo più attenzione su quelli **qualitativi**.



Identificare strumenti di **supporto al decision making**

Verso una cultura sostenibile



Implementare sistemi di PM orientati alla sostenibilità



Investire nella formazione a tutti i livelli

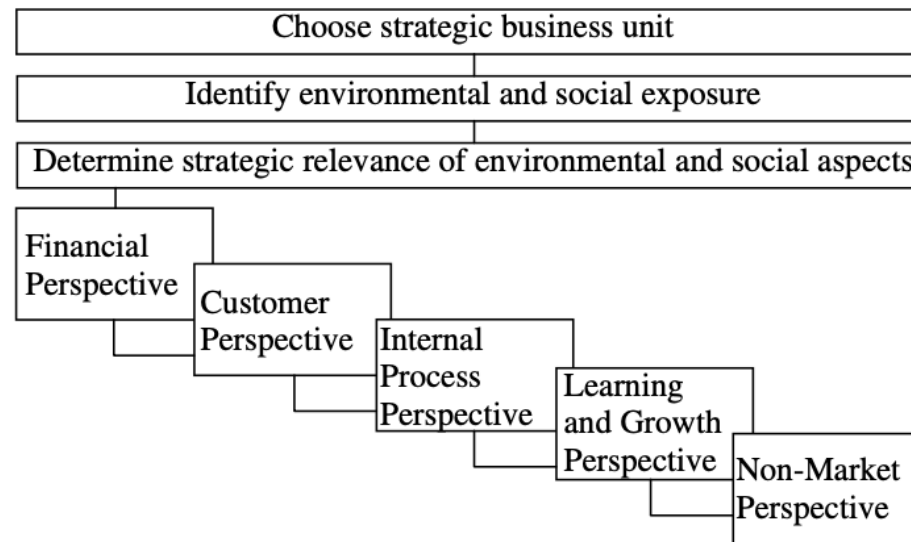


Gestire il cambiamento organizzativo

Modelli e strumenti sostenibili
in una prospettiva evoluta

Oltre la BSC - il passaggio alla Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

Figge et al. nel 2002 suggeriscono di integrare la tradizionale BSC con una prospettiva sostenibile (Non-Market) che ponga il focus sulla dimensione ambientale, sociale ed economica, nel processo aziendale.



Source: Figge et al., 2002, *Business Strategy and the Environment*

Sostenibilità e strategia: La Prospettiva Critica (I)

La BSC nel corso degli anni ha subito un' innumerevole numero di critiche da parte di diversi studiosi (***si veda il Capitolo 2 sulle criticità della BSC del libro***) che hanno messo in dubbio la validità dello strumento.

In tale contesto, dopo aver analizzato le dimensioni critiche della BSC, sia nella letteratura che nella pratica manageriale, Hristov et al. (2019) sviluppano un nuovo modello che pone il *focus* su una «**prospettiva critica**», finalizzata attraverso un sistema di KPIs a segnalare le criticità alle quali si potrebbe andare in contro già in fase di pianificazione strategica, con il fine di evitarne (o comunque contenerne) il verificarsi. Nella Prospettiva vengono identificate **5 dimensioni critiche principali**: *concettuale, strutturale, ambientale, sociale ed economica*. Le prime tre legate alla BSC tradizionale, le ultime due, assieme a quella ambientale, legate alla SBSC.

Tale prospettiva **guida l'intero processo di implementazione**, quale perno centrale a cui tutte le altre prospettive devono tener conto. Il monitoraggio dei fattori critici e la definizione di strategie idonee a ridurre queste problematiche, dovrebbe guidare l'implementazione dello strumento sia in fase iniziale che nella successiva fase di sviluppo. A tal fine il *framework* tradizionale della BSC è stato opportunamente modificato nella sua struttura originaria, creando una BSC "aggiustata" o *Adjusted Balanced Scorecard* (ABSC), prima, e una *ASBSC Adjusted Sustainability Balanced Scorecard* (ASBSC) poi.

Sostenibilità e strategia: La Prospettiva Critica (II)

Conseguentemente, per ogni criticità individuata, si possono distinguere:

- obiettivo (variabile di controllo), che permette di impedire che la criticità in oggetto si verifichi o che comunque venga tenuta sotto controllo dal management;
- KPIs, connessi a ciascun obiettivo;
- misure, ossia modalità di determinare il KPI;
- target, che rappresenta l'intervallo di riferimento per valutare il grado di soddisfazione di raggiungimento dell'obiettivo. Si verifica in tal modo l'eventuale deviazione dall'obiettivo assegnato (rappresenta il livello da raggiungere per garantire il successo per l'azienda e dipende dalle caratteristiche della società).

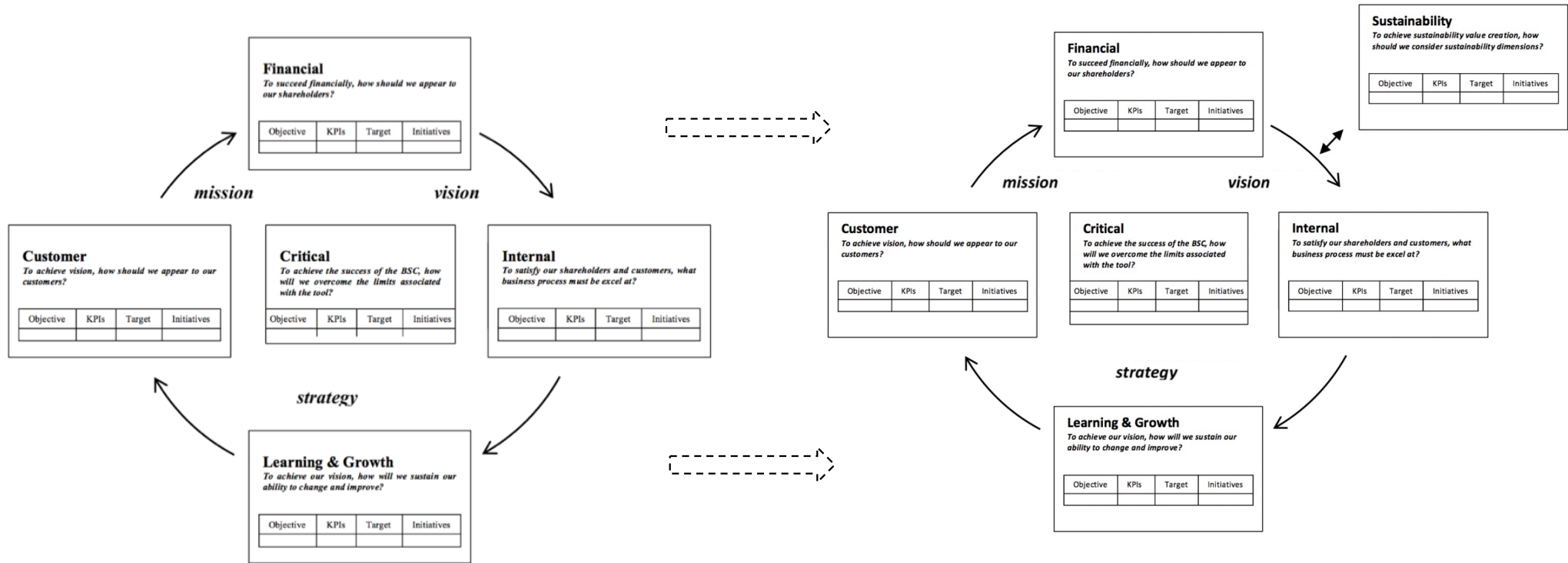
Questa procedura consente la valorizzazione delle dimensioni critiche e la loro corretta considerazione, consentendo così alla BSC di migliorare la propria *performance*. Naturalmente, l'individuazione di obiettivi di questo tipo nella fase iniziale del progetto non deve precludere la possibilità di ampliarne l'uso in fasi successive. Infatti, **la BSC non va vista come uno strumento statico**: gli obiettivi definiti inizialmente servono a generare il consenso necessario di cui parlano Norton e Kaplan (1992); tuttavia, la BSC si evolve nel tempo, si modifica e si espande secondo le esigenze che si susseguono lungo il ciclo di vita dell'organizzazione.

Sostenibilità e strategia: Adjusted Sustainability Balanced Scorecard (ASBSC)

Obiettivi strategici e KPIs possono variare in funzione del settore e dell'azienda

ASPETTO CRITICO	OBIETTIVO	KPI	MISURE	TARGET
<i>concettuale</i>	valutare l'integrazione tra i livelli	frequenza incontri mensili	report manager	
	definire obiettivi performanti in termini di sostenibilità	% di contribuzione degli obiettivi sostenibili	Operating profit after tax - (invested capital x WACC)	
	definire gli obiettivi quotidiani dei manager	tasso di raggiungimento degli obiettivi quotidiani	n. obiettivi giornalieri raggiunti/n. tot obiettivi giornalieri	
<i>strutturale</i>	chiara definizione degli obiettivi sostenibili nella mappa strategica	% comprensione degli obiettivi da parte dello staff	questionario	
	condivisione degli obiettivi sostenibili nell'organizzazione	% conoscenza degli obiettivi strategici da ciascuna unità operativa	questionario	
	considerazione degli obiettivi sostenibili di medio lungo termine	% obiettivi lungo termine sul totale degli obiettivi	n. Obiettivi lungo termine/totale obiettivi	
<i>ambientale</i>	monitorare la performance degli indicatori qualitativi	tasso % di uso degli indicatori qualitativi sul totale degli indicatori	indicatori qualitativi/totale indicatori	
	selezione indicatori di sostenibilità appropriati	% efficienza degli indicatori qualitativi scelti	indicators correlati positivamente alla performance/totale indicatori scelti	
	monitorare la performance degli indicatori qualitativi in termini sostenibili	tasso di crescita degli indicatori	time series	
<i>sociale</i>	monitorare la condivisione del management degli obiettivi	% di accettazione e condivisione management decision making	questionario	
	grado di accettazione dei stakeholders dei cambiamenti organizzativi	% di accettazione dei stakeholders dei cambiamenti organizzativi	questionario	
	monitorare il grado di accettazione dei dipendenti dei cambiamenti organizzativi	% di accettazione e dipendenti del cambiamento organizzativo	questionnaire	
<i>economica</i>	valutazione obiettivi sostenibili raggiunti	% obiettivi raggiunti nel piano strategico	n. di obiettivi sostenibili raggiunti/ n. di obiettivi nel piano strategico	

Passaggio dall'ABSC all'ASBSC



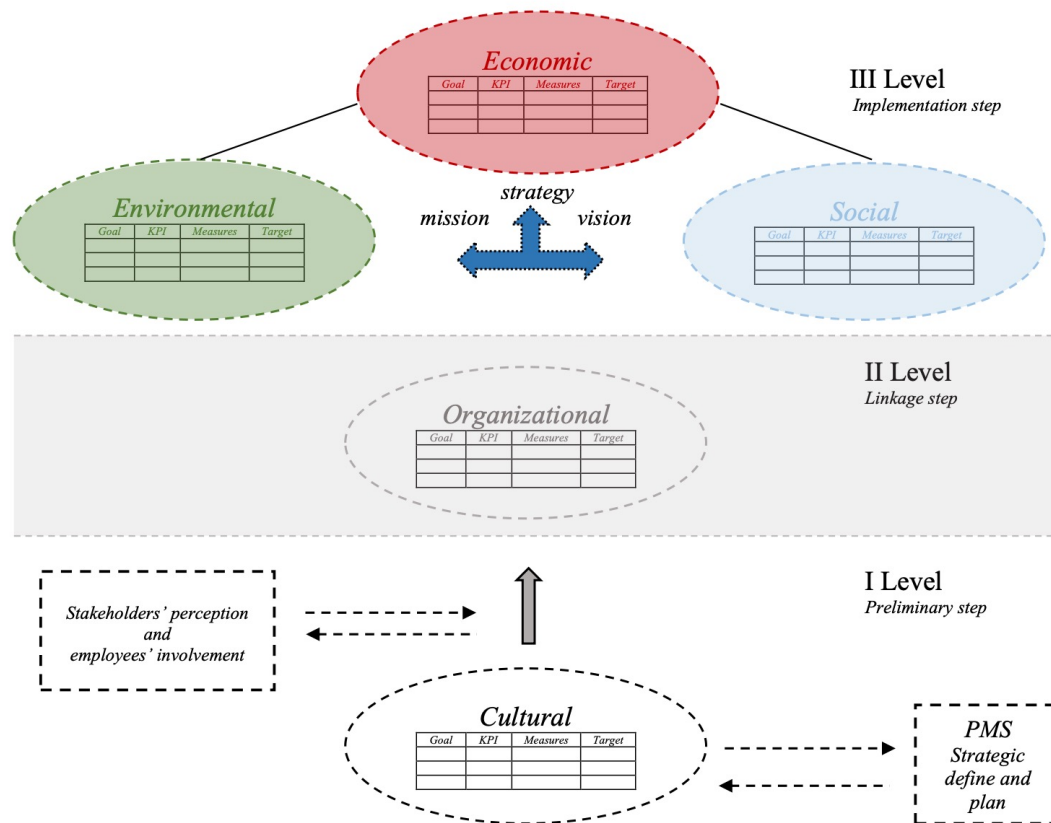
Source: Hristov e Chirico, 2020, Financial Reporting

Source: Hristov et al., 2020, Sustainability

Implementazione della Prospettiva Sostenibile

Approccio **bottom up**:

- 1) implementare una strategia idonea a generare un cambiamento culturale, finalizzato a sensibilizzare internamente l'organizzazione alle tematiche sostenibili (**I livello**);
- 2) garantire l'esistenza di una struttura organizzativa e di un sistema informativo che possano favorire l'adozione dei processi sostenibili (**II livello**);
- 3) solo allora implementare la TBL (**III livello**).



Implicazioni



Implementare il PMS orientato alla sostenibilità per:

- Ottenere un vantaggio competitivo
- Efficienza:
 - ✓ Minori consumi
 - ✓ Aumento ricavi (ingresso in nuovi segmenti di mercato, aumento prezzo dei prodotti)
 - ✓ Riduzione costo del finanziamento (tassi agevolati)
 - ✓ Risparmi nella tassazione (sgravi)
- Riduzione dei conflitti interni ed esterni (contenziosi con dipendenti, stato, stakeholders...)
- Coerenza tra strategie, obiettivi, azioni a livello generale e di business unit
- Maggiore motivazione del personale
- Chiara divisione dei compiti
- Migliore comunicazione
- Definizione degli obiettivi trasparente



Investire nella formazione a tutti i livelli



Gestire il cambiamento organizzativo