



LA SOSTENIBILITÀ COME STRATEGIA

un approccio innovativo: la Sustainability Balanced Scorecard

Come la sostenibilità può essere attuata nelle imprese?

Quale strategia utilizzare per creare un valore sostenibile o la sostenibilità del valore?

Quali KPA indicare per strutturare la strategia aziendale inserendo la sostenibilità?

Quali KPI scegliere per misurare la creazione di valore sostenibile dell'azienda?

Le aziende si trovano ad operare in un contesto socio-culturale nel quale non si può più parlare di creazione di valore senza integrarvi **il termine sostenibilità**.

Essere sostenibili significa generare e distribuire valore in modo duraturo, conciliando le esigenze dei diversi soggetti con i quali l'azienda interagisce ogni giorno.

Perché la *Corporate Social Responsibility* (CSR) ha un ruolo rilevante nel perseguimento del successo aziendale e nel raggiungimento del successo economico? Perché permette di ottenere un vantaggio competitivo?

Per essere definiti sostenibili non basta seguire gli standard GRI o redigere correttamente il Bilancio di Sostenibilità. L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, sottoscritta nel 2015 dai 193 paesi dell'ONU, permette di comprendere la pluralità del termine sostenibilità. Infatti, i 17 Obiettivi per lo Sviluppo definiti nel programma richiamano l'attenzione delle aziende sul cambiamento climatico, sulla salvaguardia delle terre e dei mari e su tutti quegli elementi sociali ed economici che riguardano la creazione di valore, come la salute e il benessere dei dipendenti, l'innovazione, la

crescita economica e il consumo e la produzione responsabili. Nella gestione aziendale, un approccio sostenibile garantisce la riduzione dei costi, l'efficientamento dei processi, la soddisfazione dei dipendenti e la reputazione e la visibilità nel mercato.

Per inserire la sostenibilità all'interno delle aziende è necessario strutturare una visione sistemica che crei le condizioni per costruire convergenze tra le politiche ambientali, sociali ed economiche. Ad evidenza di quanto riportato in precedenza, la sostenibilità deve diventare elemento *driver* per la definizione della *mission*, della *vision* e dei valori aziendali.

Ma come inserire la sostenibilità all'interno della strategia aziendale?

Sulla base del crescente interesse per il tema della creazione di valore e per i temi di controllo strategico sono emersi nuovi modelli di reporting orientati all'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale.

Si propone qui **un approccio** relativamente innovativo **per coniugare i temi della sostenibilità nei percorsi di sviluppo strategico e per supportare il correlato processo di *performance measurement***.

UN APPROCCIO INNOVATIVO: LA SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD

Nel 1992 R. S. Kaplan e D. P. Norton hanno introdotto una metodologia alternativa per la misurazione e la gestione delle performance aziendali: *la Balanced Scorecard* (BSC).

Nel suo layout classico questa metodologia si basa su una struttura multidimensionale che permette all'imprenditore o al manager di definire una mappa strategica basata su quattro prospettive (la prospettiva finanziaria, la prospettiva del consumatore, la prospettiva dei processi interni e la prospettiva di innovazione e apprendimento).

Il vantaggio della BSC è che la *vision* e la strategia dell'azienda vengono tradotte per ogni prospettiva in obiettivi (*goals*) e in iniziative concrete (*measures*).

Infine, uno degli elementi di maggiore profittabilità della BSC è l'integrazione delle misure finanziarie (attività passate, indicatori *lagging*) con quelle operative (*driver* delle prestazioni future, indicatori *leading*).

Nel tempo, man mano che i temi della sostenibilità sono diventati sempre più importanti, in letteratura sono apparsi diversi contributi che hanno focalizzato la propria

attenzione sulle modalità di integrazione della sostenibilità all'interno della BSC. Infatti, questa metodologia avrebbe permesso di controllare e monitorare contemporaneamente le tre dimensioni della sostenibilità (ambientale, sociale e economica) grazie alla capacità di integrare le informazioni nelle diverse prospettive.

Per trasformare la BSC tradizionale in quella sostenibile è stato sviluppato un approccio che **aggiunge una prospettiva** al layout standard: *la non-market perspective*.

La *Sustainability Balanced Scorecard* pone un forte accento alla sostenibilità identificandola come il mezzo per realizzare un vantaggio competitivo fondato sulla reputazione e sull'attenzione ai prodotti e ai servizi erogati dall'azienda.

Ma quali dimensioni (KPA), quali obiettivi e quali KPI stabilire? In letteratura la *non-market perspective* viene declinata in cinque dimensioni: ambientale, sociale, economica, culturale ed organizzativa.

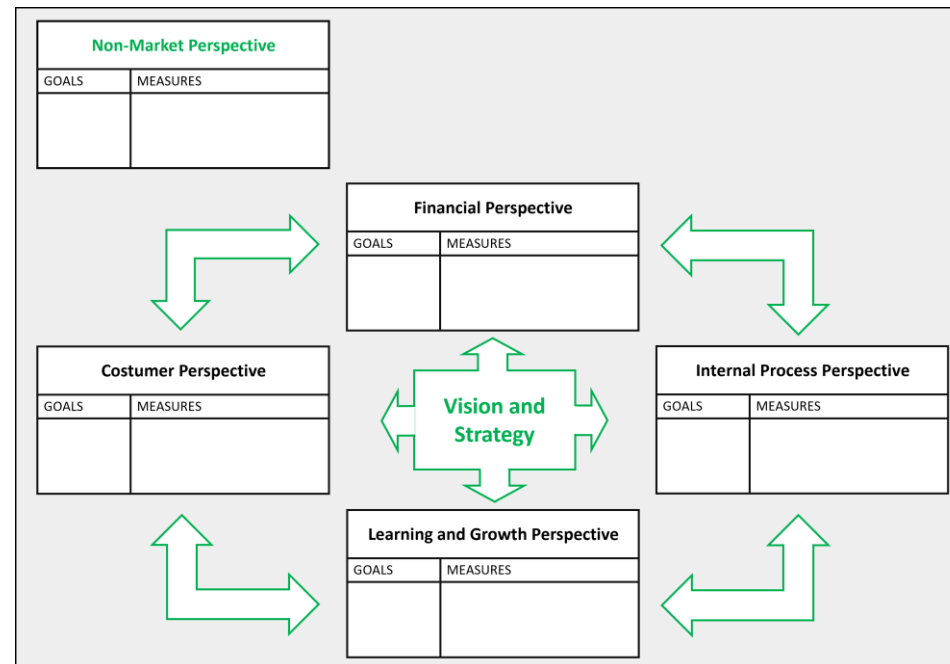


Figura 1. Layout della Sustainability Balanced Scorecard con la quinta prospettiva.

Per ogni **dimensione** devono essere individuati gli obiettivi e i connessi **Key Performance Indicator** (KPI) necessari per confrontare il risultato raggiunto (*actual*) con il risultato prefissato (*target*).

L'esito del confronto permetterà di segnalare il raggiungimento degli obiettivi o la necessità di intraprendere nuove azioni.

Successivamente vengono riportate le cinque dimensioni che vengono declinate nei rispettivi obiettivi, indicatori KPI e misure.

1. DIMENSIONE AMBIENTALE

La pianificazione ambientale pone al centro il rispetto e la conservazione delle risorse naturali (Haffar e Searcy, 2018). In questa dimensione viene misurata la tutela dell'ambiente, il rinnovamento delle risorse naturali e la riduzione dei danni provocati dalle attività produttive.

Obiettivi	KPI	Misure
Ridurre il consumo di energia	Energia utilizzata per mille unità di prodotto (kWh/1000)	Bilancio di sostenibilità
Ridurre le emissioni di gas	Tasso di emissione (CO ₂)	Bilancio di sostenibilità
Migliorare lo smaltimento dei rifiuti	% di riciclaggio dei rifiuti	Bilancio di sostenibilità
Aumentare l'uso delle risorse rinnovabili	% di energia rinnovabile	Bilancio di sostenibilità

Tabella 1. Gli obiettivi, i KPI e le misure della dimensione ambientale.

2. DIMENSIONE SOCIALE

La dimensione sociale esprime la capacità di garantire condizioni di benessere umano equamente distribuite per classi e per genere richiedendo un'attenta analisi e valutazione degli elementi di forza e debolezza che

caratterizzano il contesto economico (Vurro e Perrini, 2013). In questa dimensione vengono misurate le condizioni di giustizia, salute, equità, sicurezza sul posto di lavoro e le iniziative attivate per aumentare gli impatti positivi generati dall'azienda sulle persone.

Obiettivi	KPI	Misure
Garantire il rispetto dei diritti dei dipendenti	Tasso di soddisfazione dei dipendenti	Questionario
Garantire la qualità dell'ambiente lavorativo	N° di reclami	Questionario
Rafforzare le relazioni con gli <i>stakeholder</i> interni	Tasso di fidelizzazione	Questionario
Migliorare l'immagine e la reputazione aziendale	Indice di percezione aziendale esterno	Questionario

Tabella 2. Gli obiettivi, i KPI e le misure della dimensione sociale.

3. DIMENSIONE ECONOMICA

La dimensione economica è quella che assume maggiore rilevanza poiché esprime la capacità di un sistema economico di generare una crescita duratura degli indicatori economico-finanziari.

In questa dimensione viene misurata la

capacità dell'azienda di generare profitti e valore per gli azionisti.

Obiettivi	KPI	Misure
Misurare il processo tecnologico	Tot. investimenti in iniziative sostenibili	Bilancio
Ridurre i costi attraverso le iniziative sostenibili	Tot. costi $t-1$ - Tot. costi t	Bilancio di sostenibilità
Aumentare i ricavi associati alla dimensione sostenibile	Tot. ricavi t - Tot. ricavi $t-1$	Bilancio di sostenibilità
Misurare l'impatto economico delle scelte strategiche	Valore creato	Report aziendali

Tabella 3. Gli obiettivi, i KPI e le misure della dimensione economica.

Per declinare ancora di più nel dettaglio l'impatto della sostenibilità nell'azienda possono essere sviluppate due ulteriori dimensioni.

4. DIMENSIONE CULTURALE

Per garantire un reale ed effettivo sviluppo sostenibile è fondamentale trattare di cultura sostenibile; bisogna misurare la sensibilizzazione dei dipendenti sul tema

della sostenibilità. Non si può, infatti, più parlare di modelli o sistemi sostenibili se non vi è un forte impatto sulla cultura individuale che possa garantire il pieno successo delle strategie sostenibili (Bortolotti *et al.*, 2015; Gupta e Kumar, 2013). In questa dimensione viene misurato l'impatto culturale in termini di crescita, dialogo e partecipazione.

Gli obiettivi, sotto riportati, hanno come scopo ultimo verificare l'impatto della sostenibilità sulla cultura aziendale, al fine di preparare l'intero sistema al cambiamento.

Obiettivi	KPI	Misure
Formazione dei dipendenti in materia di sostenibilità	N° di ore di formazione	Report aziendali
Coinvolgimento delle istituzioni	N° di collaborazioni e di progetti attuati	Elaborazioni di dati aziendali
Aumentare la partecipazione ad iniziative ed eventi culturali	H annue di partecipazione per ciascun dipendente	Report aziendali
Rafforzamento delle relazioni interne ed esterne	N° di reclami per ciascun gruppo di <i>stakeholder</i>	Report aziendali

Tabella 4. Gli obiettivi, i KPI e le misure della dimensione culturale.

5. DIMENSIONE ORGANIZZATIVA

La dimensione organizzativa può essere inserita per agevolare il processo di integrazione della sostenibilità.

Se viene implementata in azienda una strategia sostenibile è necessario porre attenzione alla gestione del cambiamento per accompagnare tutto il processo e farlo permeare all'interno dell'organizzazione.

Obiettivi	KPI	Misure
Garantire l'innovazione delle competenze	N° dipendenti soggetti ad avanzamenti di carriera	Report aziendali
Migliorare il processo di <i>recruiting</i>	Tasso di assunzione post colloquio	Report aziendali
Valutare le opportunità create	Tot. Nuovi progetti annui attivati	Report aziendali
Monitorare il clima organizzativo	N° di dispute interne	Report aziendali

Tabella 5. Gli obiettivi, i KPI e le misure della dimensione organizzativa.

Quindi come «passare all'azione»?

Ai fini della costruzione del modello che integra la sostenibilità nella strategia aziendale è necessario definire in primo luogo gli obiettivi da perseguire (Cardoni, 2018).

Gli obiettivi strategici delle cinque dimensioni devono essere progettati mantenendo coerenza strategica e definendo influenza reciproca e continua.

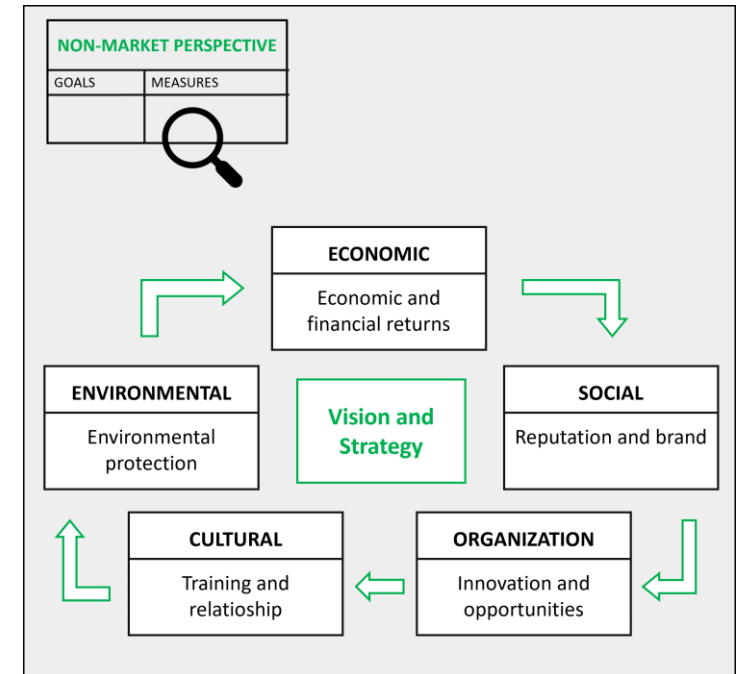


Figura 2. Le dimensioni della sostenibilità della Sustainability Balanced Scorecard.

Nella costruzione del modello gli obiettivi si trasformeranno in un set di misure da inserire nella *non-market perspective* che sarà guida per influenzare e dare coerenza alle altre quattro prospettive del modello di BSC.

La vostra azienda è pronta ad affrontare questa nuova sfida?

<https://www.sistemamanagement.it/>

info@sistemamanagement.it

+39 342 0094322 / +39 02 49674618

Via Trieste 21C, 20010, Santo Stefano Ticino, MI