

Le novità previste nel dlgs n. 125/24 incentivano il controllo degli obiettivi socio-ambientali

# La sostenibilità entra in azione

## Aspetti non finanziari e scelte aziendali nella Esg-scorecard

Pagina a cura

DI RAFFAELE MARCELLO

La sostenibilità non è più solo una scelta ma un imperativo strategico per le imprese. È ciò che emerge dal dlgs n. 125/2024 (in *Gu* del 10 settembre scorso) che ha recepito la direttiva Csr (Corporate sustainability reporting directive). Le aziende, non più solo giudicate dai risultati economici, devono ora dimostrare il loro impegno verso l'ambiente e la società. In questo contesto, la "balanced scorecard" si rivela un prezioso strumento per trasformare queste sfide in opportunità, integrando gli obiettivi di sostenibilità nelle dinamiche di business e offrendo una visione bilanciata delle performance aziendali.

**La balanced scorecard: dalle origini alla sostenibilità.** La Balanced scorecard (Bsc), introdotta negli anni '90 da Robert Kaplan e David Norton, nasce come un metodo innovativo per tradurre la strategia aziendale in azioni operative. Inizialmente concepita per superare i limiti delle tradizionali misure finanziarie, la Bsc integra diverse prospettive di performance: economico-finanziaria, soddisfazione del cliente, processi interni, e innovazione e apprendimento. Questo approccio olistico consente alle aziende di monitorare non solo i risultati economici, ma anche le dinamiche intangibili che influenzano la crescita e la sostenibilità a lungo termine.

L'evoluzione della Bsc verso la Sustainability balanced scorecard (Sbsc) rappresenta un ulteriore passo avanti, che permette alle aziende di includere tra gli obiettivi ambientali e sociali un sistema di misurazione delle performance. Questa trasformazione è guidata dalla crescente pressione da parte degli stakeholder, dalla regolamentazione e dal mercato, che richiedono un impegno concreto verso la sostenibilità.

**L'importanza della Sbsc**

Le diverse prospettive della SBSC		
Prospettiva	Obiettivi Strategici	Misure di Performance
Economico-Finanziaria	Migliorare la redditività a lungo termine	ROI, riduzione dei costi operativi, incremento del fatturato
Clienti e Stakeholder	Aumentare la soddisfazione e il coinvolgimento degli stakeholder	Customer satisfaction score, numero di partnership strategiche
Processi Interni	Ottimizzare l'efficienza operativa e ridurre l'impatto ambientale	Riduzione delle emissioni di CO2, efficienza energetica
Apprendimento e Innovazione	Promuovere l'innovazione e la sostenibilità	Numero di progetti innovativi, investimenti in R&D sostenibile
Ambientale	Ridurre l'impatto ecologico e promuovere l'eco-efficienza	% riduzione rifiuti, utilizzo energie rinnovabili
Sociale	Rafforzare l'impegno verso la comunità e la responsabilità sociale	Numero di iniziative sociali, coinvolgimento del personale

**nell'attuale contesto aziendale.** La Sbsc non si limita a misurare gli aspetti finanziari; essa integra parametri qualitativi e quantitativi, compresi quelli relativi alla sostenibilità. Ad esempio, valuta l'impatto delle attività aziendali sull'ambiente, il grado di soddisfazione degli stakeholder, l'efficienza dei processi interni, e la capacità di innovare. Tale approccio multidimensionale aiuta le aziende a bilanciare gli obiettivi di breve e lungo termine, armonizzando la crescita economica con la responsabilità ambientale e sociale. La necessità di un approccio sostenibile è particolarmente evidente nel contesto attuale, dove le aziende sono chiamate a rispondere a vincoli ecologici imposti sia dalla normativa che dagli stakeholder.

Adottare la Sbsc permette di integrare la variabile ambientale nelle strategie aziendali, migliorando non solo l'efficienza operativa ma anche la reputazione e la competitività

sul mercato.

**Implementazione della Sbsc: un processo strategico.** L'implementazione di una Sbsc richiede una chiara definizione degli obiettivi strategici e delle misure di performance che collegano direttamente le attività aziendali agli impatti ambientali e sociali. Il processo può essere suddiviso in tre fasi principali:

1. Identificazione della Business unit strategica: La Sbsc deve essere formulata a livello dell'unità di business che più risente dell'impatto ambientale e sociale. Questo consente di allineare le strategie di sostenibilità con le operazioni quotidiane.

2. Determinazione dell'impatto strategico: In questa fase si identificano i fattori ambientali e sociali rilevanti e si valuta la loro influenza sugli obiettivi aziendali. Questo step è cruciale per assicurare che la Sbsc rifletta le reali necessità del business e degli stakeholder.

3. Traduzione in obiettivi e

misure: La fase finale consiste nel tradurre la strategia di sostenibilità in obiettivi operativi e misure di performance. Questi devono essere interconnessi da relazioni causali che colleghino ogni prospettiva della Bsc, creando una rete coerente di indicatori che guidano il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità.

**Benefici della Sbsc: oltre la misurazione.** L'adozione della Sbsc offre numerosi vantaggi. Innanzitutto, facilita una gestione integrata della sostenibilità, bilanciando le esigenze economiche con quelle ambientali e sociali.

L'equilibrio è fondamentale per evitare che l'attenzione eccessiva su un singolo aspetto comprometta la performance complessiva. Inoltre, la Sbsc migliora la trasparenza e la comunicazione con gli stakeholder, rafforzando la fiducia e il supporto verso l'azienda.

Un esempio pratico di implementazione della Sbsc è rappresentato da un grande gruppo bancario che, a seguito di

una profonda crisi finanziaria, ha integrato la sostenibilità ambientale come elemento chiave della sua strategia di rilancio. La Sbsc è stata utilizzata per monitorare e migliorare l'efficienza energetica, ridurre le emissioni di CO2 e rafforzare le relazioni con stakeholder chiave come clienti e dipendenti. L'approccio descritto ha permesso all'azienda di riposizionarsi sul mercato come leader sostenibile, ottenendo un vantaggio competitivo duraturo.

**Le sfide future e l'importanza dell'innovazione.** Nonostante i vantaggi, l'implementazione della Sbsc presenta anche sfide significative. La principale difficoltà risiede nel bilanciamento tra obiettivi economici e ambientali, che spesso possono essere in conflitto. È necessario un forte impegno da parte del management e una cultura aziendale orientata alla sostenibilità per superare queste difficoltà.

Guardando al futuro, l'integrazione della tecnologia digitale e dell'intelligenza artificiale nella Sbsc potrebbe rappresentare un ulteriore passo avanti. Con queste innovazioni si potrebbero migliorare la raccolta e l'analisi dei dati, rendendo la Sbsc ancora più efficiente e flessibile nell'adattarsi ai cambiamenti del contesto competitivo e regolatorio.

**Conclusioni.** La balanced scorecard, evoluta nella Sustainability balanced scorecard, si conferma pertanto uno strumento strategico indispensabile per le aziende moderne che mirano a integrare la sostenibilità nelle loro operazioni quotidiane. Non si tratta solo di misurare le performance, ma di guidare l'azienda verso un futuro in cui la crescita economica e il rispetto per l'ambiente coesistono armoniosamente. La sfida è complessa, ma con gli strumenti giusti, come la Sbsc, le aziende possono trasformare la sostenibilità da obbligo a opportunità di innovazione e vantaggio competitivo.

—© Riproduzione riservata—



## IN EDICOLA CON MF

THE WOWNESS: DRIES VAN NOTEN. PROTAGONISTA DI UNA COVER STORY ESCLUSIVA, IL DESIGNER DI ANVERSA RIEVOCA SENZA NOSTALGIA GLI ESORDI E L'EVOLUZIONE DEL BRAND, FINO ALL'ULTIMA PASSERELLA. UN SALUTO PIENO DI JOIE DE VIVRE E DI FIDUCIA NEL FUTURO E NELLE CAPACITÀ DEI GIOVANI. FOTO SARAH PIANTADOSI

Sfoggia la digital edition su mobile, tablet e pc. Scarica l'app MFFashion oppure accedi al sito [www.classabbonamenti.com/mff](http://www.classabbonamenti.com/mff)

Class Editori