

ESG E SISTEMI DI CONTROLLO AZIENDALE UN NUOVO PARADIGMA PER MISURARE IL VALORE

In un contesto segnato da crescenti pressioni normative, margini di profitto sempre più ristretti e una maggiore volatilità dei mercati, le imprese si trovano spesso a dover bilanciare gli investimenti in pratiche sostenibili con l'esigenza di mantenere la stabilità operativa. L'integrazione dei parametri ESG nei sistemi di controllo e valutazione delle performance aziendali, ad esempio tramite la Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), non è più quindi una scelta accessoria, ma una necessità strategica per governare la creazione di valore nel breve, medio e lungo termine. Questa integrazione migliora l'allineamento strategico e la gestione dei rischi, incorporando fattori non finanziari come il benessere dei dipendenti, la percezione dei consumatori e l'impatto ambientale nei processi decisionali e nei sistemi di valutazione delle performance.

SOSTENIBILITÀ//ESG//PERFORMANCE MEASUREMENT//SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD (SBSC)//SISTEMI DI CONTROLLO



ARIELA CAGLIO

è Professoressa Associata di Programmazione e Controllo presso il Dipartimento di Accounting dell'Università Bocconi e Direttrice del Double Degree Bocconi-ESSEC (École supérieure des sciences économiques et commerciales) (Master of Science in Management).

Negli ultimi anni l'attenzione crescente verso le tematiche ambientali, sociali e di governance (ESG) – alimentata da una serie di fattori, quali una maggiore consapevolezza da parte dei consumatori, pressioni normative e la necessità di rispondere alle aspettative degli investitori – ha spinto le imprese a ripensare in modo più proattivo l'approccio alla sostenibilità. Il percorso verso una piena integrazione delle pratiche ESG nelle strategie aziendali si presenta tuttavia ancora tortuoso, ostacolato sia dal dibattito politico sia dalle incertezze economiche. L'implementazione delle agende politiche internazionali per la transizione ecologica e lo sviluppo sostenibile, come l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e il più recente Green Deal europeo – programmi che hanno fissato obiettivi ambiziosi per la riduzione delle emissioni di carbonio, come la promozione dell'economia

circolare, la tutela della biodiversità, l'equità e l'inclusione – sta incontrando non pochi ostacoli, tra cui la resistenza di alcuni settori industriali, difficoltà economiche e divergenze politiche tra partiti e paesi.

Di recente, in risposta alle critiche e alle pressioni politiche in merito alla complessità e al peso delle attuali regolamentazioni sulla sostenibilità, relative in particolare alla CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), alla CSDDD (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*) e alla Tassonomia ambientale, la Commissione europea ha definito il pacchetto Omnibus per semplificare le normative e ridurre gli oneri amministrativi, segnando un rallentamento nell'ambizione regolatoria. Anche la crisi economica ha messo a dura prova gli investimenti in progetti sostenibili, costringendo molte aziende a rivedere le proprie priorità finanziarie e a bilanciare le esigenze di breve termine con gli impegni assunti in ambito ESG. In un contesto caratterizzato da margini di profitto più ristretti e una maggiore volatilità dei mercati, le imprese devono spesso affrontare la difficile scelta tra il mantenimento degli investimenti in sostenibilità e la necessità di garantire la stabilità operativa. Questa fase di incertezza ha reso evidente come l'adozione di un approccio di lungo termine alla sostenibilità non sia soltanto una questione etica o di conformità normativa, ma rappresenti anche un'importante leva strategica. Le imprese che hanno saputo integrare la sostenibilità nei propri modelli di business in modo strutturale si sono dimostrate infatti più capaci di attrarre capitali, ridurre il rischio operativo e differenziarsi sul mercato. La sfida principale è quindi cercare di mantenere un impegno costante e una visione strategica sulla sostenibilità, anche in presenza di incertezze esterne.

L'INTEGRAZIONE DELLE METRICHE ESG

Un approccio concreto per garantire stabilità di direzione in un contesto così volatile consiste nell'integrare le dimensioni ESG nei sistemi di controllo e di misurazione delle performance aziendali. Questa integrazione non solo aiuta a prevenire il rischio di *greenwashing*, ma assicura che

le metriche di sostenibilità siano parte integrante dei processi di pianificazione strategica, budgeting, reporting e incentivazione. L'inclusione di key performance indicator (KPI) ESG nei sistemi di valutazione delle performance rappresenta un potente strumento per allineare le decisioni operative agli obiettivi di sostenibilità dichiarati, favorendo una maggiore coerenza tra disclosure, strategia e azione. Questo significa non solo definire obiettivi di sostenibilità in linea con le policy aziendali e gli obblighi normativi, ma anche assicurarne il monitoraggio continuo e l'effettiva inclusione nei processi decisionali aziendali. La profonda evoluzione del concetto di valore aziendale degli ultimi anni, spinta da trasformazioni economiche, sociali e normative, ha reso obsoleta una misurazione basata esclusivamente su indicatori finanziari. Se un tempo le performance aziendali potevano essere giudicate sulla base di metriche come il fatturato, la redditività o il ritorno per gli azionisti, oggi è evidente che tali indicatori forniscono solo una rappresentazione parziale – e in alcuni casi distorta – del reale impatto di un'impresa sul sistema economico, sull'ambiente e sulla società. L'integrazione delle metriche ESG nei sistemi di controllo aziendale non è quindi più una scelta accessoria ma una necessità strategica per governare la creazione di valore a 360 gradi nel breve, medio e lungo termine.

Gli indicatori economico-finanziari, pur restando fondamentali per la valutazione della performance aziendale, non riescono a catturare appieno le dimensioni che oggi influenzano in modo determinante il successo di un'azienda. Aspetti come il benessere e la soddisfazione dei dipendenti, ad esempio, non trovano un'immediata espressione nelle performance economico-finanziarie di un'impresa, ma ne influenzano in modo sostanziale la produttività e la capacità di attrarre talenti. Allo stesso modo, la percezione dei clienti rispetto alla sostenibilità dei prodotti e delle pratiche aziendali può incidere in modo significativo sulla fedeltà al brand e sulla crescita futura, pur senza riflettersi direttamente nei tradizionali KPI finanziari. Marchi che adottano pratiche sostenibili, come la riduzione dell'uso della plastica negli imballaggi, l'adozione

di materiali riciclati o il ricorso a filiere produttive a basso impatto ambientale, spesso riescono a conquistare la preferenza del consumatore, generando processi virtuosi di creazione di valore non solo di tipo ambientale e sociale ma anche economico.

Gli indicatori ESG riescono a cogliere anche l'impatto che una gestione responsabile delle risorse naturali può avere sulla continuità operativa e sulla riduzione dei rischi a lungo termine. Ad esempio, un'azienda del settore agroalimentare che adotta tecniche di agricoltura rigenerativa, riducendo il consumo di acqua e il degrado del suolo, non solo contribuisce alla sostenibilità ambientale, ma si tutela anche da future crisi di approvvigionamento e dall'aumento dei costi legati alla scarsità di risorse. Questi investimenti potrebbero essere tuttavia sottovalutati da chi guarda solo alle performance economiche di breve periodo. Un altro esempio emblematico è quello delle aziende energetiche che investono in fonti rinnovabili. Se considerate esclusivamente in termini di costi e rendimenti a breve termine, queste iniziative possono apparire meno vantaggiose rispetto ai modelli tradizionali basati sui combustibili fossili; tuttavia, nel lungo periodo, la riduzione della dipendenza da risorse esauribili e l'adattamento a normative ambientali sempre più stringenti rappresentano un vantaggio strategico, riducendo il rischio di costi imprevisti legati a carbon tax o restrizioni normative. Anche la governance e l'etica aziendale giocano un ruolo fondamentale nella determinazione e conservazione del valore d'impresa. Scandali legati alla scarsa attenzione ai diritti umani nella supply chain o a pratiche ambientali poco responsabili possono compromettere la fiducia di investitori e stakeholder, generando danni reputazionali ed economici.

Questi esempi evidenziano quindi come l'integrazione delle metriche ESG nei sistemi di valutazione e monitoraggio delle performance rappresenti un passaggio fondamentale per il governo efficace dei driver di creazione di valore aziendale legati alla sostenibilità. Tale integrazione consente alle imprese di sviluppare una visione più articolata delle proprie dinamiche di creazione del valore, di rafforzare la capacità di anticipazione rispetto a rischi emergenti e

di affrontare in modo strutturato i trade-off tra obiettivi finanziari e non-finanziari, nonché tra risultati di breve periodo e sostenibilità di lungo termine.

LA SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD

Uno degli strumenti più efficaci per incorporare le dimensioni ESG nei sistemi di target setting, controllo e valutazione delle performance aziendali è la Balanced Scorecard (BSC), sviluppata da Kaplan e Norton come framework per tradurre la strategia in obiettivi, indicatori di performance (KPI) e in una mappa per orientare e allineare i processi decisionali. Tradizionalmente, la Balanced Scorecard (BSC) permette di analizzare e misurare la performance aziendale mediante specifici indicatori riferiti a quattro prospettive: prospettiva finanziaria, prospettiva clienti, prospettiva dei processi interni e prospettiva dell'apprendimento e della crescita. Per incorporare anche la sostenibilità all'interno della BSC si possono adottare tre approcci principali.

Il primo consiste nell'integrare gli indicatori ESG all'interno della prospettiva dei processi interni (Kaplan e Norton, 2004). Ad esempio, un'azienda del settore manifatturiero potrebbe monitorare la riduzione dell'uso di acqua ed energia, oppure il miglioramento della sicurezza sul lavoro, come parte delle sue metriche di eccellenza operativa. Un'impresa nel settore dei trasporti potrebbe includere KPI sulla riduzione delle emissioni di CO₂ per ogni chilometro percorso dai propri mezzi, spingendo così il management a individuare soluzioni più efficienti e sostenibili che abbiano un impatto sulla soddisfazione dei consumatori attenti alle tematiche ambientali e che, alla fine, si traducano in migliori performance economico-finanziarie. Un secondo approccio per integrare la sostenibilità nella Balanced Scorecard consiste nell'estendere ciascuna delle quattro prospettive tradizionali includendo al loro interno specifici indicatori ESG. Questo approccio consente di mantenere l'architettura della BSC, arricchendola con dimensioni che riflettono l'impegno strategico dell'azienda in relazione alla sostenibilità:

- *Prospettiva finanziaria*: nella prospettiva finanziaria le metriche tradizionali possono essere integrate con indicatori per valutare la capacità dell'impresa di creare valore attraverso la sostenibilità. Un esempio è il ritorno sul capitale investito da iniziative sostenibili (ROIC), che permette di valutare se e in che misura i progetti orientati alla sostenibilità – come nuovi prodotti “circolari” o tecnologie pulite – contribuiscono alla redditività di lungo periodo.
- *Prospettiva clienti*: nella prospettiva clienti, un'azienda potrebbe introdurre metriche per valutare la percezione e le preferenze dei propri clienti rispetto all'impegno dell'impresa in ambito ambientale e sociale. Un indicatore significativo potrebbe essere la quota di prodotti o servizi scelti dai clienti in base a caratteristiche di sostenibilità, ad esempio perché accompagnati da certificazioni riconosciute o comunicati come responsabili sul piano ambientale o etico. Questo tipo di metrica riflette non solo il livello di consapevolezza e coinvolgimento del cliente, ma anche la capacità dell'organizzazione di orientare la domanda verso soluzioni più sostenibili.
- *Prospettiva dei processi interni*: per quanto riguarda la prospettiva dei processi interni, è possibile includere misure legate alla gestione responsabile della supply chain – come la percentuale di fornitori valutati secondo criteri ESG –, alla riduzione degli sprechi o alle performance ambientali dei processi produttivi. Un esempio potrebbe essere il tasso di riciclo dei materiali o l'indice di riduzione delle emissioni di CO₂ per unità di prodotto.
- *Prospettiva dell'apprendimento*: infine, nella prospettiva dell'apprendimento e della crescita, si possono introdurre indicatori che misurano il legame con le comunità locali. Un esempio è il numero di progetti formativi e occupazionali sviluppati in collaborazione con comunità locali o scuole del territorio, oppure il tasso di coinvolgimento dei dipendenti in iniziative di volontariato aziendale. Questi indicatori aiutano a comprendere come l'azienda contribuisca allo sviluppo dei territori in cui opera. In questo modo,

l'azienda non solo integra la sostenibilità nella misurazione della performance, ma la connette in modo strutturato agli obiettivi strategici e alle attività operative, creando un sistema coerente e orientato al lungo termine.

Infine, un terzo approccio consiste in un cambiamento più “radicale” della tradizionale BSC. La prospettiva della “triple bottom line” – che integra valore economico, ambientale e sociale – assume un ruolo sovraordinato rispetto alle quattro prospettive classiche della BSC. Non si tratta semplicemente di aggiungere nuovi indicatori, bensì di riformulare l'intera architettura strategica dell'impresa: la creazione di valore sostenibile non è più solo un driver per la performance finanziaria, ma diventa anche un fine in sé. Kaplan e McMillan (2020) propongono una revisione del framework originario attraverso il racconto del caso di Amanco, azienda latinoamericana produttrice di soluzioni per il trattamento delle acque, che ha adottato una strategia basata esplicitamente sulla triple bottom line. La BSC di Amanco include anche una quinta prospettiva dedicata alla performance ambientale e sociale, con indicatori legati all'eco-efficienza e allo sviluppo delle comunità locali. La strategia di Amanco, fortemente orientata alla sostenibilità, non solo ha portato alla riduzione dei costi operativi e rafforzato il brand, ma ha anche generato benefici concreti per le comunità servite, dimostrando come gli obiettivi ambientali e sociali possano diventare elementi strutturali e strategici della creazione di valore.

L'integrazione della triple bottom line nella BSC offre un potente strumento per una gestione strategica pienamente coerente con il principio della “doppia materialità”. Questa BSC permette, infatti, di connettere in modo strutturato gli impatti finanziari dei fattori ESG (materialità finanziaria) con i loro impatti su ambiente e società (materialità d'impatto), evidenziando sullo stesso piano obiettivi di generazione di valore per gli investitori (valore economico) e effetti trasformativi dell'attività aziendale sulla società e sull'ambiente (valore sociale e valore ambientale).

CRITICITÀ DELL'INTEGRAZIONE ESG

Integrare i KPI ESG nei sistemi di controllo aziendale non è chiaramente un processo privo di difficoltà. Esistono diverse sfide, che possono essere classificate in quattro categorie principali:

- *qualità e disponibilità dei dati*: i dati ESG spesso provengono da fonti eterogenee, sono raccolti con metodologie non sempre standardizzate e non sono soggetti a processi di audit comparabili a quelli delle informazioni finanziarie. Questo limita la possibilità di integrarli efficacemente nei sistemi informativi e di reporting aziendali e può compromettere l'affidabilità delle analisi e delle decisioni basate su tali informazioni;
- *selezione di metriche ESG rilevanti*: a fronte della molteplicità di temi ESG, non sempre è agevole identificare indicatori che siano al tempo stesso materialmente rilevanti, coerenti con la strategia aziendale e comparabili nel tempo o tra imprese. La scelta dei KPI richiede un attento bilanciamento tra stakeholder engagement, specificità settoriale, rilevanza strategica e semplicità operativa;
- *allineamento con i processi decisionali*: una delle principali sfide consiste nell'assicurare che i KPI ESG siano effettivamente integrati nei processi di pianificazione strategica, budgeting e allocazione delle risorse. In molte organizzazioni, tali indicatori sono ancora trattati come elementi accessori o confinati alla reportistica non finanziaria, con una limitata influenza sulla definizione dei target operativi, sulle priorità strategiche e sulle decisioni di investimento;
- *cambiamento culturale e orientamento manageriale*: affinché ci sia un pieno riconoscimento dei KPI ESG come parametri legittimi e fondamentali di valutazione della performance, è necessario un cambiamento culturale, supportato da un chiaro commitment da parte del top management. Questo cambiamento può incontrare resistenze all'interno dell'organizzazione.

Sicuramente, una leva abilitante importante per l'integrazione sostanziale delle metriche

ESG nei sistemi di misurazione e valutazione delle performance aziendali è rappresentata dai sistemi di incentivi. Integrare gli indicatori ESG nei sistemi di controllo senza rivedere i meccanismi di incentivazione rischia di generare disallineamenti tra strategia e comportamento organizzativo. Per questo motivo, l'inclusione di obiettivi ESG nei sistemi di remunerazione, a partire dal top management, diventa cruciale per rafforzare la credibilità e l'efficacia dell'integrazione. Solo quando le performance ambientali e sociali sono direttamente collegate agli obiettivi individuali e collettivi, e premiate al pari di quelle economiche, la sostenibilità può diventare anche leva strategica per l'innovazione e il cambiamento.

In conclusione, l'integrazione degli aspetti ESG nei sistemi di controllo aziendale implica un processo articolato, che non può essere ricondotto a un semplice ampliamento del set informativo. Essa richiede l'adozione di un approccio sistemico, che coniughi investimenti in tecnologie, processi e sistemi adeguati, sviluppo di competenze specifiche, ridefinizione dei processi di pianificazione e decisionali, nonché una revisione dei meccanismi di definizione degli obiettivi e degli incentivi. Affinché tale integrazione sia effettiva e non meramente formale, è necessaria una leadership consapevole e orientata al lungo termine, in grado di guidare il cambiamento culturale richiesto e di assicurare coerenza tra purpose, processi e i comportamenti organizzativi.



RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.

Kaplan, R.S., McMillan, D. (2020). "Updating the balanced scorecard for triple bottom line strategies." *Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper*, (21-028).