

ESSERE SOCIETÀ BENEFIT È PIÙ FACILE CON LA BALANCED SCORECARD

di **Alberto Bubbio**

Professore di Economia Aziendale presso LIUC – Università Cattaneo

Domenico Lenzi

Direttore Generale di Etra Spa Società Benefit

Matteo Marsilio

Responsabile Controllo Regolazione e Sostenibilità di Etra Spa Società Benefit

Richiamando il modello di strategy process di Henry Mintzberg, l'articolo sottolinea il ruolo delle strategie emergenti, dei comportamenti organizzativi e dell'allineamento delle persone per attuare le strategie di sostenibilità nelle organizzazioni. In questo quadro, la Sustainable Balanced Scorecard viene proposta come strumento capace di integrare dimensioni economico-finanziarie, ambientali e sociali, favorendo comunicazione, condivisione e coerenza nell'azione manageriale. Attraverso il caso della multiutility pubblica Etra Spa Società Benefit, è descritto il percorso concreto di integrazione tra Piano Industriale, Piano di Sostenibilità e Piano di Impatto, culminato nell'adozione da parte dell'organizzazione della qualifica di Società Benefit e nell'introduzione di una Sustainable Balanced Scorecard supportata da una mappa strategica basata su relazioni di causa-effetto. L'esperienza mostra come un approccio partecipato, una governance orientata alla sostenibilità e l'utilizzo di strumenti di pianificazione e controllo coerenti possano favorire il passaggio dalla sostenibilità dichiarata alla sostenibilità effettivamente praticata.

Il mondo cambia ed è opportuno che cambino anche le aziende. Per qualche scienziato a livello ambientale addirittura non c'è più tempo. L'intensificarsi del dibattito su perché e come dare seguito a una strategia di sostenibilità, ha consentito di mettere a fuoco in quelle imprese che si sono mosse in tale direzione, quanto delicata sia, anche in questo caso, la fase dell'attuazione di tale strategia. A conferma delle difficoltà che in generale comporta il processo di definizione e di attuazione della strategia ci può aiutare lo strategy process proposto da Henry Mintzberg in *The Strategy Process* (Prentice Hall 1988). Il processo muove dalla strategia che viene deliberata da un'azienda e che non sempre è chiara poiché frutto di differenti strategie intenzionali, in primis dei suoi shareholder.

Inoltre una volta deliberata la strategia, questa può essere influenzata, in fase di esecuzione dalle strategie emergenti, che talvolta si insinuano e possono variane l'attuazione. Pertanto la strategia realizzata può essere anche molto diversa da quella deliberata per un mancato allineamento nei comportamenti delle persone o poiché queste hanno in mente strategie emergenti diverse o non hanno capito quali azioni avrebbero dovuto attuare. Per fortuna si è peraltro anche constatato che nella prassi quanto più si parla di strategia aziendale tanto più si verificano positivi progressi nella direzione di una sua allineata attuazione.

Le occasioni per parlare di sostenibilità possono essere date dall'utilizzo di soluzioni e di strumenti che la mettono al centro. In tal senso sono preziosi i bilanci di Sostenibilità con le loro matrici di materialità, il 3P Planning (Profit, People &

Planet) o Piano di sostenibilità, la Pianificazione delle risorse e la Sustainable Balanced Scorecard. Da ultimo, sempre per diffondere i principi della sostenibilità, può essere focalizzante e stimolante per un'azienda la decisione di diventare una Società Benefit.

Ma non è la quantità delle soluzioni che si adottano a condizionare i risultati aziendali, bensì la qualità delle soluzioni che si decide di adottare e di come queste vengono attuate. Il caso aziendale oggetto di quest'articolo presenta l'esperienza vissuta da Etra Spa Società Benefit, azienda multiutility veneta, operante nelle province di Padova e Vicenza, che ha portato a effettuare nella prassi una combinazione che si sta rivelando dai risultati in linea con quelli desiderati.

In questa realtà pubblica veneta, nel 2023 si è aggiunto al bilancio di Sostenibilità, redatto con continuità dal 2008, prima la Sustainable Balanced Scorecard e poi si è ampliata la riflessione strategica di tutta l'organizzazione sulla sostenibilità con il passaggio a Società Benefit. Questa versione Sustainable della Balanced Scorecard è stata chiamata a effettuare l'integrazione tra Piano Industriale, Piano di Sostenibilità e Piano di Impatto che sono un possibile viatico alla corretta definizione della strategia aziendale tesa alla sostenibilità.

COSA SIGNIFICA ESSERE UNA SOCIETÀ BENEFIT

Nell'ultimo periodo molte Utility italiane hanno scelto di diventare Società Benefit. Tale scelta è favorita dalla tipologia di servizio fornito da queste società, sempre connesso alla sostenibilità, quantomeno ambientale. Diventare società benefit, infatti, significa ufficializzare l'impegno verso la sostenibilità come driver della strategia aziendale di medio lungo periodo, in quanto richiede la definizione di un percorso finalizzato a orientare la governance in tal senso e a diffondere all'interno dell'azienda la cultura della sostenibilità.

È di tutta evidenza che chi fornisce ai cittadini servizi come la gestione della risorsa idrica, la raccolta e il trattamento dei rifiuti, la fornitura dell'energia elettrica e del gas e i trasporti pubblici locali, pone una particolare attenzione alla tutela delle risorse oggetto della propria attività, che si tratti di acqua, materie recuperate e combustibili o commodities in genere. Se si desidera che il modello funzioni, il Consiglio di Amministrazione e il management aziendale devono adottare un approccio sistemico per l'individuazione della strategia di sostenibilità e degli obiettivi associati, per il monitoraggio del raggiungimento e la rendicontazione degli stessi.

Essere società benefit consente, quindi, di perseguire congiuntamente un duplice scopo: quello di cui all'art. 2247 c.c., cioè lo scopo di fare utili per dividerli tra i soci, e quello di beneficio comune, cioè lo scopo di perseguire, nell'esercizio dell'attività economica, uno o più effetti positivi, o ridurre gli impatti negativi, su una o più categorie di beneficiari. La normativa prevede che la gestione sociale debba essere ispirata ai principi di responsabilità, sostenibilità e trasparenza.

Gli scopi strategici di sostenibilità dell'organizzazione, denominati finalità di beneficio comune, sono quindi inseriti, per legge¹, all'interno dell'oggetto sociale e la Società deve essere amministrata in modo da bilanciare l'interesse dei soci con il perseguimento delle suddette finalità di beneficio comune. In pratica si deve sviluppare all'interno dell'azienda una governance sempre orientata al miglioramento e pertanto alla riduzione degli impatti negativi (e/o all'incremento di quelli positivi) per tutti gli stakeholder della società. Ciò è possibile soltanto se viene diffusa, all'interno della società, la cultura ESG (sostenibilità Ambientale, Sociale e di Governance) e contestualmente vengono responsabilizzati tutti i soggetti coinvolti.

¹ Legge 28 dicembre 2015, n. 208, articolo unico, commi 376-384; in particolare il comma 376 prevede che le società benefit "nell'esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse"



Questa sezione dell'articolo è riservata agli abbonati a Manage-Mind. Contattaci al 328 543 14 20 per avere info su come ricevere l'articolo.

da più di 15 anni e, da alcuni anni, viene sottoposto ad attività volontaria di Assurance da parte di una società di revisione.

Nel corso del 2023 poi, è stato dato un impulso importante alla crescita e all'innovazione della società e allo sviluppo delle persone grazie all'avvio di un piano olistico molto ambizioso: la governance ha scelto di ammodernare e far evolvere Etra promuovendo una cultura aziendale competitiva e di investimento per il futuro, valorizzando proprio gli aspetti inerenti la sostenibilità ambientale, sociale e di governance (ESG).

L'obiettivo principale è diventato quindi quello di costruire un nuovo modo di concepire e fare impresa calato nelle particolarità della realtà territoriale, che sia sentito all'interno e all'esterno dell'azienda, trasformando Etra da soggetto gestore dei servizi pubblici locali a modello di impresa inclusiva, bene comune del territorio e strumento finalizzato al benessere sociale,

alla tutela delle risorse di ogni natura e alla protezione dell'ambiente. Nel dettaglio, i soci hanno deciso in primo luogo di modificare il sistema di governance, per tornare dal modello duale a quello tradizionale, affidando l'amministrazione della Società ad un Consiglio di Amministrazione, e la verifica del rispetto della legge, dello statuto e dei principi di corretta amministrazione ad un Collegio Sindacale. Il controllo analogo previsto per legge per le società che hanno affidamenti in-house resta, invece, affidato a tutti i suoi Soci, riuniti nell'organismo aggregato denominato Comitato di Coordinamento.

Il cambio del sistema di governance richiedeva l'approvazione, da parte di tutti i Consigli Comunali dei Comuni soci, del cambio dello statuto; in tale circostanza è stata colta l'occasione per acquisire anche la qualifica di Società Benefit, condividendo, nello stesso percorso partecipato in cui sono state definite Visione e Missione, le finalità di Beneficio Comune.

Fare impresa in modo sostenibile

di Michela Trentin, CEO e Founder di MTC Consulting

Nel cuore della storia italiana, l'impresa non è mai stata solo un motore economico. L'esempio della prima università europea, nata a Bologna nel 1088 grazie a un gruppo di imprenditori illuminati, ci ricorda che le aziende possono essere – e devono tornare a essere – veri e propri motori di cultura, di crescita sociale e di coesione. Oggi, in un contesto segnato da sfide ambientali, crisi climatiche e disuguaglianze, le imprese hanno una nuova responsabilità: diventare protagoniste di un modello di sviluppo che metta al centro il territorio, la comunità e il Pianeta.

Il caso di Etra, raccontato nell'articolo, è un esempio concreto e ispirante di questa evoluzione. Una multiutility a totale proprietà pubblica che ha scelto di trasformarsi in Società Benefit, integrando nella propria strategia obiettivi ambientali, sociali e di governance (ESG), mettendo in dialogo il piano industriale, quello di sostenibilità e quello di impatto. Un processo che ha richiesto visione, ma anche il coraggio di modificare l'intera governance e di coinvolgere attivamente dipendenti e stakeholder.

Non si tratta di semplice compliance normativa. È una visione. È la scelta di tornare a essere parte viva della comunità, portando valore non solo agli azionisti, ma alle persone, ai territori, all'ambiente. Le aziende che abbracciano questa

direzione non rinunciano al profitto, ma scelgono di perseguirlo insieme a un beneficio comune, contribuendo al benessere collettivo.

In un mondo in cui le nuove generazioni sono sempre più attente alla sostenibilità, alla giustizia climatica e all'etica sociale, le aziende che sapranno interpretare questo nuovo ruolo diventeranno anche poli di attrazione per i migliori talenti. Giovani professionisti e professioniste non cercano solo un lavoro, ma un luogo in cui poter contribuire a un impatto positivo, in cui sentirsi parte di una visione più grande. Tornare a essere imprese di comunità non significa rinunciare all'innovazione, anzi. Significa radicarla nei bisogni reali delle persone, nei limiti del pianeta, nelle opportunità dei territori. Significa creare modelli di business che producono benessere condiviso, in cui ogni azione è connessa a un valore che va oltre l'economico.

Il percorso di Etra, con la sua Balanced Scorecard sostenibile, ci mostra che tutto questo è possibile. Che si può passare da una strategia pensata a una strategia vissuta. Che la sostenibilità non è un progetto parallelo, ma il cuore pulsante del fare impresa oggi. E che le aziende, se tornano a essere punti di riferimento per le comunità, possono davvero generare futuro.

Nell'articolo 2.7 dello statuto è quindi stato inserito: "(...) la società persegue le specifiche finalità di beneficio comune di seguito descritte: per il territorio (gestisce i servizi pubblici locali come leva di crescita e sviluppo del territorio, coinvolgendo le comunità locali, i dipendenti, i fornitori e le università, collaborando e facendo rete con imprese, associazioni, scuole, università e altri soggetti al fine di garantire ai cittadini/clienti servizi sempre migliori e di promuovere ricerca, sviluppo e innovazione); per l'ambiente (lavora per incrementare la sostenibilità ambientale, sociale ed economica della propria attività e dei servizi erogati, promuovendo ed attuando la cultura della tutela delle risorse, della biodiversità e il rispetto dell'ecosistema, con l'obiettivo di ridurre sempre di più l'impatto sull'ambiente e sulle persone e garantire solidarietà e sostegno ai soggetti più deboli); per le persone (valorizza e forma costantemente le risorse umane interne e attrae nuovi talenti dall'esterno, garantendo e monitorando costantemente la concreta attuazione della parità di genere e includendo le diversità, collaborando con le eccellenze formative e prestando costante cura per l'educazione e la promozione della salute e la sicurezza dei propri collaboratori)".

Avendo posto al centro la sostenibilità e considerando quindi il lavoro già svolto in questa direzione, i soci hanno approvato con estrema soddisfazione la proposta dei Consigli di Gestione e di Sorveglianza della società.

IL PROCESSO DI PROGETTAZIONE E INTRODUZIONE DELLA BSC IN ETRA

Lo scopo della Sustainable Balanced Scorecard, oltre all'esplicitazione della strategia di sostenibilità è quello di avere una diffusa condivisione prima e un allineamento poi nell'attuazione di questa strategia. A tal fine il Consiglio di Amministrazione e l'alta direzione aziendale hanno deciso di introdurla all'interno della società, sviluppandola all'interno della definizione e realizzazione di un più ampio piano olistico: "La Nuova Etra". Un nuovo modo di concepire e fare impresa calato nelle particolarità della realtà territoriale che sia sentito all'interno e all'esterno dell'azienda.

In primo luogo si è deciso di creare un Executive Team particolarmente ampio. Questo Team, infatti, era composto dall'intero Consiglio di amministrazione al quale si sono aggiunte molte persone del management aziendale (circa 60 persone). L'obiettivo era avere in

una azienda di servizi un'elevata partecipazione del personale con conseguente ampia condivisione della strategia e delle azioni necessarie per realizzarla. Un Team così ampio ha in parte rallentato i tempi di lavoro collegiale, ma grazie ad una partecipazione concreta ha garantito la diffusione delle strategie e una maggiore motivazione tra i manager. Nei circa 10 incontri dell'Executive Team la partecipazione è stata molto elevata, in questo anche condizionata in positivo dalla costante presenza del Cda e delle Direzione Generale della società.

Nel corso della seconda parte del 2023 e dell'inizio del 2024, Etra ha compiuto i seguenti passi nella realizzazione del piano. È stato approvato il nuovo Piano Industriale 2023-2027 che prevede un investimento per i prossimi 15 anni di 1 miliardo di euro tra settore idrico e ambiente, a vantaggio del territorio, dei Comuni soci e della sostenibilità, con particolare attenzione all'efficientamento energetico, a partire dall'utilizzo di fonti rinnovabili con l'estensione del fotovoltaico e gli investimenti nella produzione di biogas e biometano, all'ammodernamento di impianti e sedi e alla realizzazione di nuovi poli logistici della raccolta rifiuti come quelli di Rubano, Bassano, Asiago e Camposampiero.

A seguito di una dettagliata analisi dei carichi di lavoro svolta tra la fine del 2022 e l'inizio del 2023 su tutte le funzioni aziendali sono state individuate le azioni di miglioramento. È stata introdotta in azienda la metodologia Lean per accompagnare il percorso di trasformazione organizzativa di Etra, con l'obiettivo primario di mettere i processi e le persone a flusso verso il cambiamento.

Sono state completate la Sustainable Balanced Scorecard e la mappa strategica correlata, per indirizzare la gestione aziendale di Etra lungo le quattro prospettive fondamentali dal punto di vista strategico: la prospettiva dei risultati non solo economico-finanziari, la prospettiva dei clienti e del territorio, la prospettiva dei processi interni e la prospettiva dell'apprendimento continuo e dello sviluppo.

Un momento particolarmente significativo è stato quello durante il quale, muovendo dalle definizioni presenti nel Bilancio di Sostenibilità, sono state discusse e riviste la visione e missione della società; tutto ciò, è d'uopo ribadirlo, attraverso un processo condiviso che ha visto coinvolte 70 figure aziendali. La nuova Visione e la nuova missione aziendale hanno posto l'attenzione sulle tre 'colonne portanti', presenti nelle finalità di beneficio comune e meglio dettagliate nel

Questa sezione dell'articolo è riservata agli abbonati a Manage-Mind. Contattaci al 328 543 14 20 per avere info su come ricevere l'articolo.

gestione collaborativa e trasversale per il raggiungimento degli obiettivi, la declinazione e armonizzazione nelle singole aree di questi concetti.

I fari che hanno guidato questo percorso di Etra sono pertanto stati: la nuova missione “Diventare un modello di sostenibilità, innovazione e qualità dei servizi per contribuire allo sviluppo del Territorio, promuovere la cultura Ambientale e coinvolgere le Persone, attraverso scelte coraggiose, responsabili e trasparenti, coerenti con la nostra identità”; la nuova visione “Essere promotori di cambiamenti virtuosi, con e per il Territorio, in un mondo sempre più attento alla tutela dell’Ambiente e alla crescita delle Persone”.

Dopo questi due elementi, sempre sul piano strategico, si sono individuati i seguenti sette intenti strategici: mantenere la redditività; applicare le tecnologie ‘possedute’ con possibili ampliamenti nei servizi; minimizzare, fino ad azzerare, gli impatti ambientali (raggiungendo un’autosufficienza energetica); comunicazione; gestione risorse umane ampia e coinvolgente (alto senso di appartenenza); coinvolgimento degli utenti nelle gestioni; gestione dei rifiuti a ciclo chiuso in ambito locale. Questi sette intenti sono quelli che il Team ha ritenuto necessario perseguire al fine di dare attuazione alla Missione.

A questo punto si è stati in possesso di tutti gli elementi che hanno consentito al team aziendale di elaborare una Mappa strategica, dove attraverso la ricerca delle relazioni di causa-effetto tra variabili, si andavano ad

individuare le variabili di gestione operativa a valenza strategica quelle variabili che avrebbero condizionato e guidato (driver) l’azione delle persone verso l’attuazione della strategia di sostenibilità: la sistematica ricerca delle relazioni di causa-effetto tra le variabili individuate nella Mappa Strategica ed evidenziate in Figura 1, ha generato una comprensione delle criticità aziendali.

Così per esempio, emerge in modo dirompente la centralità della comunicazione verso l’interno ma anche verso l’esterno dell’azienda, verso tutti gli stakeholder, nessuno escluso: dai cittadini che fruiscono dei servizi ai Comuni che si giocano la loro reputazione ad altri potenziali clienti come le imprese con le loro più o meno impattanti esigenze di smaltimento.

D’altra parte, la reputazione si conquista sul campo, ma quello che si fa a livello aziendale non sempre viene recepito. Si pensi ai miglioramenti nella gestione dei cantieri per la manutenzione della rete idrica o di altre tipologie di servizi che potenzialmente creano dei disservizi per i cittadini, i clienti finali. Può essere utile comunicare anche questi miglioramenti ‘nascosti’.

COME LA BALANCED SCORECARD (BSC) AIUTA A ESSERE UNA SOCIETÀ BENEFIT

Per capire l’importante ruolo di una Sustainable Balanced Scorecard in una generica realtà Benefit sono sufficienti poche riflessioni. I tre motivi che fanno della



Bsc, o della sua versione Sustainable, un approccio prezioso in un Società Benefit sono: ampia comunicazione della strategia; condivisione della strategia; allineamento sulle azioni da intraprendere per dare attuazione alla strategia. Con la condivisione della strategia sostenibile aumenta la probabilità che i risultati che si otterranno a livello operativo siano in linea con quelli desiderati. È più facile riuscire a dar seguito ad un passaggio dalle parole ai fatti e ai parametri relativi a quei fatti.

La Bsc costringe a esplicitare e poi a condividere la strategia, premessa senza la quale è difficile che vi siano azioni allineate e destinate ad attuare la strategia stessa. Ricordando la teoria di Mintzberg si può ribadire quanto il processo “definizione-attuazione-controllo della strategia realizzata! sia spesso nella realtà reso complesso dalle persone che: o non hanno capito o hanno in mente per l'azienda una loro strategia. È con la partecipazione e la discussione che si agevola la condivisione, quella che anche in presenza di complessità consente di mantenere ‘lucidità’ sulla strategia che si desidera attuare. Inoltre rileggendo quelli che sono stati i momenti qualificanti del processo di elaborazione realizzato in Etra ne emerge quanto la Bsc aiuti le persone a sentirsi parte di una Società Benefit, a capire cosa ci sia al di là delle ‘etichette’.

Nel concreto i passi che Etra ha attuato per arrivare a una strategia di sostenibilità non solo definita ma anche attuata sono stati i seguenti: definizione della Strategia Aziendale, con la revisione della visione e missione della società; definizione delle Finalità di Beneficio Comune, perfettamente integrate con la strategia, attraverso i pilastri Territorio, Ambiente e Persone; definizione degli Intenti Strategici e della Mappa Strategica, con le relazioni di causa-effetto tra le variabili individuate; predisposizione del Piano di Sostenibilità che, utilizzando i pilastri definiti nella strategia aziendale, ha portato all'individuazione delle aree di impegno sulla sostenibilità più rilevanti per l'azienda, la definizione degli obiettivi da raggiungere e le relative iniziative di sostenibilità in corso e quelle da realizzare in futuro; definizione del Project Chart di ciascuna iniziativa di sostenibilità, indicando gli obiettivi ed il perimetro dell'iniziativa, i KPI di progetto associati, il cronoprogramma e il team impiegato; predisposizione della Sustainable Balanced Scorecard che associa i principali obiettivi e iniziative di sostenibilità (definite nel Piano di Sostenibilità) con gli obiettivi economici (definiti nel Piano Industriale) alle variabili operative a valenza strategica per ognuna delle quattro prospettive; definizione dei KPI previsionali per ciascuna variabile della BSC utilizzando i Project Chart delle iniziative di

sostenibilità e gli indicatori economico-finanziari del Piano Industriale, in modo da porre obiettivi concreti e misurabili per tutte le attività aziendali.

Quello che si è potuto osservare in questa esperienza è che le persone, soprattutto quelle con maggior anzianità aziendale, hanno percepito che si andava realizzando un'attività di pianificazione diversa dal passato, smart e semplice, con tre ‘colonne portanti’: Territorio, Ambiente, Persone. La focalizzazione su queste variabili risponde alle criticità prospettiche per cui le Società Benefit sono nate. Il combinato è interessante: la Società Benefit presenta ed enfatizza il contesto nel quale va deliberata la strategia. Poi alla Bsc resta il solito delicato mandato: aiutare a dare attuazione alla strategia.

Inoltre, se si utilizzano le variabili e i parametri di Bsc, durante lo svolgersi della gestione per verificare lo stato di avanzamento nell'attuazione della strategia, si attiva quel momento di apprendimento approfondito. Questa analisi, finalizzata a individuare le eventuali cause di ‘scostamenti’ tra strategia realizzata e strategia deliberata, consente infatti di risalire alle ‘cause delle cause’ (i driver di secondo e terzo livello) che sono di solito difficili da individuare se non si è elaborata una compiuta ‘Mappa Strategica’.

Si è cercato di evidenziare come la Bsc, e in particolare la sua impostazione Sustainable, si caratterizzi per diversi elementi che sono di supporto alla gestione di una Società Benefit. Quello più importante è la diffusa consapevolezza per il personale aziendale di quali siano le poche, selezionate variabili da cui dipende l'attuazione di una strategia di sostenibilità. Molte persone in azienda hanno condiviso, grazie alla Bsc, le scelte effettuate in fase di planning e appaiono allineate nella loro attuazione operativa. La tendenza è verso una strategia di sostenibilità realizzata e non solo pensata e desiderata.

Troppo spesso infatti nelle aziende come Etra ci si focalizza sull'operatività quotidiana, non prestando la dovuta attenzione, prima, alla definizione delle strategie e, successivamente, al controllo della corretta esecuzione delle stesse.

CONTENUTI ONLINE

Per motivi di spazio alcuni contenuti dell'articolo sono stati inseriti online. È possibile consultarli tramite il QRCode pubblicato nel sommario