



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in
Economia e Commercio

Integrare la sostenibilità nella strategia aziendale:

La Sustainability Balanced Scorecard

Integrate sustainability into the corporate strategy:

The Sustainability Balanced Scorecard

Relatore:

Prof. Maria Serena Chiucchi

Rapporto Finale di:

Alessia Serfilippi

Anno Accademico 2021/2022

“Planning is bringing the future into the present so that you can do something about it now”.

A. Lakein (1973), How To Get Control of Your Time & Life, p.7.

*A mio nonno, che mi ha insegnato
a non essere mai stanca di
imparare*

Indice

Indice	3
Indice delle figure	5
Introduzione.....	6
1. IL CONTROLLO STRATEGICO	8
1.1 Campo d'azione del controllo strategico: La pianificazione strategica	8
1.2 La struttura del sistema di controllo strategico	9
1.3 Evoluzione del controllo strategico	11
1.3.1 Evoluzione del controllo strategico nel panorama italiano.....	13
1.3.2 Evoluzione degli strumenti del controllo strategico	15
2. LA <i>BALANCED SCORECARD</i>	18
2.1 La Balanced Scorecard: caratteristiche distintive.....	18
2.1.1 La prospettiva della clientela.....	20
2.1.2 La prospettiva dei processi interni.....	21
2.1.3 La prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento.....	22
2.1.4 La prospettiva economico-finanziaria	24
2.2 La progettazione della balanced scorecard	26
2.3 Limiti e vantaggi della <i>balanced scorecard</i>	28
3. LA <i>SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD</i>	30
3.1 La <i>Balanced Scorecard</i> come strumento di management sostenibile	30
3.2 Come inserire la sostenibilità nella <i>balanced scorecard</i>.....	33
3.2.1 La progettazione della <i>sustainability balanced scorecard</i>	36

3.3 Svantaggi e vantaggi della <i>sustainability balanced scorecard</i>	38
3.4 Esempio di applicazione della <i>sustainability balanced scorecard</i>	39
Conclusioni.....	42
Riferimenti Bibliografici.....	43
Ringraziamenti	46

Indice delle figure

Figura 1: La struttura della balanced scorecard	19
Figura 2: Schema di una mappa strategico.....	23
Figura 3: Obiettivi sostenibili nelle 4 prospettive	32
Figura 4: Classificazione degli aspetti ambientali e sociali	37
Figura 5: Gli aspetti ambientali e sociali rilevanti.....	40
Figura 6: Corporate Sustainability balanced scorecard del gruppo bancario.....	41

Introduzione

In un panorama economico, come quello attuale, in continuo sviluppo dal punto di vista tecnologico e produttivo e caratterizzato dall'elevata competizione sia a livello nazionale che globale, le aziende sentono l'esigenza di distinguersi dai propri *competitors* offrendo beni e servizi riconosciuti dalla clientela come unici e indispensabili. Per raggiungere tale obiettivo i manager delle aziende hanno ideato soluzioni sempre più diversificate: investire in un commercio online, sviluppare un "welfare sociale" per rendere il lavoro meno pesante, focalizzare l'attenzione su principi etici o aumentare la propria responsabilità ambientale e sociale riducendo il proprio impatto sull'ambiente esterno.

Attraverso un report redatto dalle B Corp Italiane "Cambiare il mondo è un'impresa. Possibile" (2021) si afferma come la sostenibilità sia diventata sempre di più un imperativo per il business, infatti, il numero di aziende europee sostenibili certificate B Corp è cresciuto del 27% nel 2021.

Per questa ragione questa tesi si propone di analizzare l'inserimento della sostenibilità all'interno della *mission* aziendale in modo corretto ed efficace ad accrescere la qualità delle attività poste in essere dall'azienda con lo scopo di attirare nuova clientela e stakeholders con i quali concludere collaborazioni per accrescere il proprio successo economico.

Il primo capitolo offre una panoramica sulla pianificazione strategica, momento in cui l'azienda stabilisce gli obiettivi di lungo periodo e le linee d'azione per raggiungerli, ma soltanto grazie al controllo strategico è possibile monitorare l'andamento del grado di raggiungimento. L'attività del controllo strategico viene tracciata attraverso una descrizione dell'evoluzione temporale, come il controllo sia

diventato da sinonimo di osservazione e di giudizio, che limita l'operato entro uno schema predefinito, ad un'azione con il ruolo di guida accettato dalla cultura aziendale ed essenziale per l'Alta Direzione, la quale si occupa della gestione dell'impresa.

Nel secondo capitolo, l'attenzione si sposta su uno degli strumenti del controllo strategico: la *Balanced Scorecard*, uno scheda di valutazione bilanciata nata nel 1992 che ha avviato un'evoluzione sostanziale nel modo di percepire la strategia aziendale. Quest'ultima, prima, veniva tradotta in indicatori finanziari, ora grazie il nuovo strumento è in grado di valutare l'andamento della gestione nel futuro grazie alla possibilità di inserire tre nuove prospettive da monitorare, cioè quella della clientela, dei processi interni e dell'apprendimento e dello sviluppo.

Nel corso del terzo capitolo, si prevede un ulteriore passo in avanti in risposta alle attuali esigenze di inserire aspetti ambientali e sociali nella strategia aziendale attraverso l'implementazione della *Sustainability Balanced Scorecard*, che aggiunge alle quattro prospettive uno sguardo di 360 gradi sulla sostenibilità e di come l'azienda può ridurre il suo impatto ambientale e sociale, assicurandosi credibilità e buona reputazione nei confronti della clientela e degli stakeholders, in modo tale da poter raggiungere l'obiettivo di creare valore economico e fama duraturi.

1. IL CONTROLLO STRATEGICO

1.1 Campo d'azione del controllo strategico: La pianificazione strategica

Il controllo strategico è sviluppato all'interno di aziende che vogliono perseguire l'obiettivo di essere durevoli nel tempo e capaci di generare valore economico. Le stesse aziende, sia in condizioni di maggiore certezza per il futuro, sia in momenti difficili in cui non è possibile prevedere con sicurezza gli andamenti interni ed esterni, non lasciano nulla al caso: cercano di pianificare, programmare e controllare ogni attività economica svolta.

A tal proposito si inserisce la pianificazione strategica aziendale, definita da Antony come “il processo di decisione sugli obiettivi dell'azienda, sul loro cambiamento, sulle risorse da usare per il loro raggiungimento e sulle politiche che debbono informare l'acquisizione, l'uso, l'assegnazione di tali risorse”¹. È, quindi, l'attività con la quale l'Alta Direzione stabilisce obiettivi di lungo periodo e le strategie idonee per raggiungerli ed è strutturata in due fasi principali (PAOLINI, CHIUCCHI, & GATTI, 2020):

1. formulazione, è la parte della gestione cognitiva, costituita da ideazione e decisione che porta alla definizione degli obiettivi di fondo aziendali, (che azienda vogliamo essere?) e all'identificazione delle alternative strategiche attraverso un'analisi dell'ambiente esterno (settore economico, competitors, clientela) e dell'ambiente interno (personale, risorse a disposizione);

¹Anthony R.N. (1967), *Sistemi di pianificazione e controllo*, Etas Libri; ed. org. Anthony R.N. (1965), *Planning and Control system; a framework for analysis*, Harvard University Press, Boston, p.14.

2. realizzazione, ciò significa tradurre le idee sottostanti la strategia aziendale, descritte nel piano, in concrete azioni e mettere a disposizione gli strumenti necessari per questa trasformazione.

Accanto al processo di pianificazione strategica, che per sua definizione è svolto saltuariamente poiché prevede obiettivi di medio-lungo periodo, i quali non vengono modificati sistematicamente come quelli di breve periodo (previsti dalla programmazione aziendale), è necessaria l'azione del controllo strategico: meccanismo attraverso il quale “si può rendere più flessibile il formarsi e il realizzarsi delle strategie ma soprattutto per cogliere tempestivamente il momento in cui può essere necessario un riorientamento generale”².

1.2 La struttura del sistema di controllo strategico

La struttura del controllo strategico non può prescindere dalla realtà aziendale in cui si sviluppa, poiché come ricorda Normann la struttura che assume il controllo condiziona non solo la conoscenza, l'apprendimento, che può essere creata all'interno di un'impresa ma anche, con uno sguardo sul lungo periodo, l'individuazione di una strategia adeguata (NORMANN, 1979). È possibile distinguere, in base al diverso grado di formalismo che segue l'azienda, due sistemi di controllo: un sistema formale, in cui la strategia è definita con chiarezza ed in modo esplicito, ciò determina maggior realismo, maggior rigidità del sistema e minor reattività ai cambiamenti ambientali; un sistema informale che privilegia una gestione flessibile della strategia, non monitorando regolarmente il raggiungimento degli obiettivi, i quali vengono stabiliti attraverso

² Paolini A. (1993), *Il controllo strategico. Uno schema d'analisi*, Giuffrè editore, Milano, p.56.

riunioni informali tra i manager aziendali, accrescendo la collaborazione reciproca (MARASCA, ASCANI, 2021).

Tenendo presente la complessità della formulazione della strategia, non è possibile disegnare un sistema di controllo strategico valido in assoluto per ogni azienda e inoltre per il suo ruolo di sintesi tra opportunità e minacce esterne e aspetti legati all'ambiente interno, come la disponibilità o carenza di risorse, il controllo strategico non può essere articolato per centri di responsabilità o per unità strategiche di affari. La condizione migliore per lo svolgimento dell'attività di controllo in maniera efficiente è quella di accentrarlo a livello imprenditoriale o di alta direzione³, delineando così la sua duplice dimensione organizzativa (PAOLINI, 1993):

1. “Alta”, cioè posto in essere dagli organi al vertice dell'impresa, imprenditore o Alta direzione;
2. “Diffusa” per quanto riguarda l'impatto con la organizzazione aziendale.

Per definire l'impostazione del controllo strategico⁴ prendiamo in considerazione quella descritta da Riccardo Silvi che ritiene al fine di agevolare la formulazione e il monitoraggio della strategia competitiva è necessario che l'attività di controllo sia supportato da adeguati meccanismi organizzativi ed informativi (SILVI, 2007): i primi riguardano le modalità di svolgimento dell'attività di controllo strategico, ovvero alla definizione di procedure e all'attribuzione di responsabilità organizzative, per le quali va mantenuta la coerenza con la struttura organizzativa di base⁵, per questa ragione la struttura organizzativa del controllo deve avere le caratteristiche di

³ Per analisi del ruolo del vertice aziendale, degli organi di linea e degli organi consuntivi fare riferimento Paolini A. fonte sopracitata pp.174-188.

⁴ Esiste anche un'impostazione proposta dal panorama internazionale si veda Brouthers K.D., Roozen F.A. (1999), *Is It Time to Start Thinking About Strategic Accounting?*, in “Long Range Planning”, vol. 32, n.3.

⁵ Cfr. Bergamin-Barbato (1983), *Il controllo di gestione delle imprese italiane*, Etas, Milano.

profondità, orientamento, integrazione e rilevanza specifica⁶. Mentre i supporti informativi sono misure o indicatori, sintetizzati in cruscotti e report, che permettono di analizzare le dinamiche competitive e aziendali in atto, attraverso sistemi di visibilità strategica interna ed esterna che colgono minacce ed opportunità, e lo stato di realizzazione della strategia aziendale con strumenti di misurazione del grado di attuazione, con particolare attenzione per quello che misura il valore prodotto dalla strategia (MARASCA, ASCANI, 2021), da permettere di porre in essere azioni correttive se non si sta raggiungendo il valore desiderato.

1.3 Evoluzione del controllo strategico

Nel corso degli anni, il sistema di controllo ha subito numerosi cambiamenti dovuti alla costante esigenza di adattarsi al contesto competitivo e all'ambiente esterno in continuo sviluppo. A partire dagli anni '50 e '60 del secolo scorso le aziende videro un incremento notevole delle opportunità di ampliamento e di crescita, e per ottenere un successo durevole le imprese dovevano essere in grado di formulare adeguate soluzioni manageriali per la gestione aziendale (MARASCA, CICCOLA, 2021).

Per l'importanza rivestita dal sistema di controllo presero via molti studi su di esso, il primo studio che è importante sottolineare è quello di Robert N. Anthony, il quale, per primo ha formulato il sistema che si articola in (ANTHONY, 1967):

1. pianificazione strategica, la quale si concentra sugli obiettivi e linee guida di lungo periodo, stabilite dall'Alta Direzione, attraverso una attenta analisi di fattori esterni ed interni e di un'elevata creatività;

⁶ Per approfondimento si veda Brocchini G. (2006), *Controllo di gestione e controllo strategico nell'impresa*, Aracne, Roma.

2. controllo direzionale, attività che verifica se le risorse sono utilizzate in maniera efficace ed efficiente all'interno dell'azienda, confrontando i risultati consuntivi con gli obiettivi preposti di breve periodo stabiliti dai manager;
3. controllo operativo è svolto da tutti i dipendenti e serve per monitorare le singole mansioni e se queste vengono svolte coerentemente con gli obiettivi di breve periodo.

Nonostante il lavoro di Anthony sia stato riconosciuto come base per lo studio del controllo aziendale e sia facilmente adattabile nelle diverse strutture gerarchiche, a causa dell'impronta troppo razionale dell'Harvard Business School, presso la quale l'autore era docente, questa triplice suddivisione ha presentato diversi limiti come l'elevata rigidità della separazione gerarchica tra livelli, l'eccessiva focalizzazione su informazioni monetarie e interne, la mancata conoscenza dei rapporti causa-effetto e una scarsa attenzione sugli aspetti comportamentali, cioè di come il controllo che si pone in essere può influenzare l'atteggiamento degli individui che entrano in contatto con l'azienda.

La crisi petrolifera degli anni '70 che generò le prime instabilità e successivamente “negli anni '80 il mutamento della dinamica concorrenziale, la rapida evoluzione della domanda (si accorcia il ciclo di vita dei prodotti), la turbolenza e la crescente incertezza, la notevole accelerazione del mutamento tecnologico, hanno modificato i ritmi di evoluzione, costringendo le imprese a una accelerazione della capacità di comprendere e reagire”⁷: in questo nuovo ambiente così incerto nel 1975 Newman pone le basi di una nuova concezione di controllo, quella di *steering control* o “controllo di direzione di marcia” (NEWMAN, 1975 citato in MARASCA, ASCANI,

⁷ Brocchini G. (2006), *Controllo di gestione e controllo strategico nell'impresa*, Aracne, Roma.

2021), cioè prevedere controlli continui sui risultati stimati delle azioni nel futuro da permettere di agire tempestivamente con azioni correttive sulla direzione di marcia.

Negli stessi anni si sviluppa anche il pensiero della scuola comportamentista che descrive la formulazione della strategia come un processo a “piccoli passi” (MINTZBERG, WATERS, 1985 citato in MARASCA, ASCANI, 2021), definendo l’affermarsi del management strategico, cioè attuare adattamenti e mutamenti in funzione dell’apprendimento incrementale. Da qui in seguito il controllo iniziò a ricoprire la funzione di supporto alle decisioni e di misurazione dell’obiettivo conseguito, di guida e di indirizzo per un efficace gestione strategica, Lorange nel 1977 parla di “*strategic control*” (BUBBIO,2000), mentre Simmonds con l’espressione “*strategic management accounting*” identifica “la fornitura e l’analisi di dati contabili di gestione relativi all’azienda e ai suoi concorrenti da utilizzare nello sviluppo e nel monitoraggio della strategia aziendale”⁸.

1.3.1 Evoluzione del controllo strategico nel panorama italiano

Secondo Bergamin-Barbato “il controllo strategico è uno spirito di fondo, in grado di permeare l’agire dell’impresa, che conduce al monitoraggio del progresso graduale lungo le dimensioni strategiche rilevanti e all’eventuale modifica della strategia sulla base di tale valutazione”⁹, in questa definizione vengono individuati due aspetti centrali del controllo strategico, i quali erano sorti anche nelle riflessioni degli autori internazionali: da un lato l’attenzione per l’andamento della dimensione strategica, che trova d’accordo Luigi Brusa, il quale conferma come il controllo

⁸ “*The provision and analysis of management accounting data about business and its competitors for use in developing and monitoring the business strategy*”. Simmonds K. (1981), *Strategic Management Accounting*, in “*Management Accounting*”, aprile.

⁹ Bergamin-Barbato (1991), *Programmazione e controllo in un’ottica strategica*, Utet, Torino, p.31.

strategico debba monitorare sulle variabili ritenute strategiche per il successo aziendale (BRUSA, 2000). Mentre dall'altro lato si mette in discussione il semplice ruolo di monitoraggio che finora era stato attribuito al controllo strategico e introducendo l'importanza dello stretto rapporto tra quest'ultimo e strategia e come questa, nel caso di cambiamenti ambientali possa essere rivalutata e riformulata attraverso l'azione di supporto svolta dal sistema di controllo (MARASCA, ASCANI, 2021): questo nuovo punto di vista viene accolto dagli autori Brunetti che lo descrive come “ un controllo volto ad accertare l'efficacia, a breve e a lungo, con cui si svolge l'attività e tende a verificare non solo il conseguimento degli obiettivi e delle strategie, ma anche l'andamento dei fattori ambientali e di quelli interni al fine di individuare opportunità e minacce incombenti. È un modo di aggiornamento delle scelte strategiche che conferisce all'impresa una flessibilità ed una consapevolezza nei confronti del cambiamento ambientale”¹⁰, e Garzoni che individua nel controllo strategico la finalità di “mettere a disposizione degli organi di governo e del vertice aziendale tutte le informazioni necessarie per decidere se e come modificare la strategia”¹¹.

Negli stessi anni Amigoni continuò a portare avanti lo sviluppo della dimensione organizzativa del controllo strategico al fine di generare un comportamento orientato alla strategia (AMIGONI, 1988).

Le definizioni fino a qui riportate possono essere racchiuse nel pensiero più recente di Silvi, che schematizzò le attività del controllo strategico in (SILVI, 2007): monitorare il grado di attuazione della strategia aziendale; analizzare il grado di coerenza attuale e prospettica del modello di business perseguito; individuare possibili

¹⁰ Brunetti G. (1992), *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco angeli, Milano, p.179.

¹¹ Garzoni A. (2003), *Il controllo strategico. Modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, Egea, Milano, p.74.

minacce e opportunità provenienti dall'ambiente in cui è impegnata l'impresa; valutare il grado di razionalità strategica ed economica delle decisioni aziendali. Attraverso tale percorso è possibile verificare la bontà delle ipotesi assunte nel momento di pianificazione, con la possibilità di riformulazione della strategia e monitorare costantemente le variabili critiche esterne ed interne dell'organizzazione ((MARASCA, ASCANI, 2021).

1.3.2 Evoluzione degli strumenti del controllo strategico

I primi strumenti che vennero usati per il controllo strategico, poiché non era stata ancora riconosciuta ad esso un'indipendenza all'interno del sistema aziendale, erano quelli predisposti per il controllo di gestione, e quindi il tradizionale *management accounting*: budget e report, strumenti per contesti stabili e in assenza di turbolenze ambientali (BUBBIO,2000) che permettevano di analizzare variabili economico-finanziarie di breve periodo e non permettevano, però una corretta tempestività per realizzare azioni correttive. Tuttavia, quando l'ambiente esterno divenne dinamico e discontinuo nacque la necessità di trovare equilibrio attraverso il controllo strategico, e da questo momento si percepirono i limiti degli strumenti tradizionali, i quali non permettevano di facilitare il controllo di gestione e di comprendere le dinamiche evolutive e la corretta posizione competitiva dell'azienda. Per questa ragione l'attività di controllo assume il carattere di sistematicità, tenendo sempre ben chiare la missione aziendale e l'immagine che si vuole trasmettere all'esterno in tutti i documenti, integrandoli con l'introduzione di “variabili-chiave di numero limitato e di origine ambientale [...] che servono a selezionare le informazioni rilevanti nella creazione di

sistemi informativi direzionali di supporto alla pianificazione strategica”¹², le quali sono espressione dei fattori dai quali dipende il successo di un’impresa e che permettono di costruire uno schema semplificato della realtà competitiva aziendale, vengono definiti Fattori Critici di Successo (BUBBIO, 2000), diversi dalle misure economiche o finanziarie utilizzate fino a quel momento, ad esempio ROE, ROI, Free Cash Flow.

Inoltre, è utile ricordare che l’identificazione e l’analisi dei FCS è un punto di partenza fondamentale nel processo di gestione strategica: uno dei primi strumenti in grado di fornire un quadro sintetico della posizione strategica dell’impresa fu la “*tableau de bord*”, uno strumento di controllo direzionale elaborato dalla dottrina aziendalista francese che illustra l’andamento effettivo di un determinato numero di indicatori con riferimento alle diverse unità organizzative e che consente di evidenziare gli eventuali scostamenti indicativi con riferimento ad andamenti non attesi nelle variabili esterne (scenario competitivo) o interne che influenzano i risultati di gestione. A causa dell’eccessiva attenzione per grandezze finanziarie, la “*tableau de bord*” venne sostituita a partire dagli anni ’90 dalla “*balanced scorecard*” (CUOMO, METALLO, 2007).

La necessità di un controllo che pone l’attenzione sul “perché” di certi costi (non sulla dimensione della spesa) e delle conseguenze che questi comportano sull’immagine aziendale, sulla soddisfazione del cliente e sulla capacità dell’azienda di generare valore economico, fu tradotta nello strumento *Activity Based Costing* descritta da Drucker come “un nuovo metodo, detto contabilità basata sulle attività ed elaborato negli ultimi dieci anni, in grado di rilevare i costi di qualsiasi natura e di mostrarne,

¹² L’invenzione dei FCS è attribuita a Daniel R. D. (1961), *Management information crisis*, in “Harvard business review”, Boston.

diversamente dalla contabilità tradizionale, le relazioni con la creazione di valore per il cliente”¹³. Viene a confermarsi il fatto che la *management accounting* si sia trasformata in “*strategic management accounting* o contabilità a supporto della gestione strategica oltre che operativa d’impresa [...] La *Balanced Scorecard* è un nuovo anello in quest’evoluzione della specie, un anello importante”¹⁴.

¹³ Drucker P. (1995), *Management in a time of Great Change*, Butterworth-Heinemann, Oxford; trad.it. *Il grande cambiamento*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1996.

¹⁴ Bubbio A. (2000), <<*Balanced Scorecard*>> e controllo strategico: le relazioni, in “Amministrazione & Finanza oro”, Vol. 11 n. 1, pagg.11-29.

2. LA *BALANCED SCORECARD*

2.1 La *Balanced Scorecard*: caratteristiche distintive

A partire dagli anni '90, l'Alta Direzione delle aziende notò che le tradizionali misure economico-finanziarie non permettevano di svolgere un'efficiente attività di controllo in quanto fornivano indicazioni sul passato e non tempestive per attuare azioni correttive, per correggere le linee guida aziendali al fine di raggiungere gli obiettivi di lungo periodo presunti dalla strategia. Inoltre, in un nuovo ambiente esterno in continua evoluzione, gli indicatori finanziari non sono sufficienti per descrivere il rapporto con il contesto esterno, non pongono l'accento sul grado dell'innovazione e della competitività dell'azienda, e quindi, le basi di uno sviluppo aziendale dinamico, basato sulla relazione con i clienti, con gli stakeholders e con le nuove tecnologie.

Nel 1992, gli autori Kaplan e Norton idearono uno strumento che riuscì ad ovviare i limiti della tradizione e incoraggiare uno sviluppo aziendale, ponendo in relazione l'ambiente esterno e quello interno: la "*Balanced Scorecard*", che fu paragonata ai quadranti e agli indicatori presenti nella cabina di pilotaggio aereo, per la riuscita del volo i piloti devono avere una serie di informazioni su numerosi aspetti (carburante, velocità, destinazione, condizioni climatiche), l'attenzione su un solo indicatore potrebbe essere fatale¹. Allo stesso modo i manager per comprendere l'andamento della performance non possono basare le loro conclusioni tenendo presente solo alcune informazioni. La *balanced scorecard* è stata ideata in modo tale

¹ "[...] as the dials and indicators in an airplane cockpit. For the complex task of navigating and flying an airplane, pilots need detailed information about many aspects of the flight. They need information on fuel, air speed, altitude, bearing, destination, and other indicators that summarize the current and predicted environment. Reliance on one instrument can be fatal." Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), *The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance*, in "*Harvard Business Review*", gennaio-febbraio, p. 72.

da consentire ai manager di non dover scegliere tra le misure finanziarie oppure quelle operative, ma di utilizzare un equilibrato cruscotti di indicatori, formato sia da misure economico-finanziarie, che descrivono i risultati ottenuti dalle azioni già svolte, sia da misure operative come la soddisfazione dei clienti, i processi interni e lo sviluppo e l'innovazione dell'organizzazione aziendale che forniscono una prospettiva dell'andamento aziendale futuro (KAPLAN, NORTON, 1992).

Kaplan e Norton, attraverso la loro invenzione, fornirono ai manager un insieme di misure facili da comprendere e da utilizzare; infatti, per analizzare la strategia e il suo andamento è necessario osservarli da quattro prospettive, per le quali è sufficiente stabilire obiettivi e indicatori per misurare il grado di raggiungimento di essi, i quali vengono sintetizzati con altrettanti quesiti², racchiusi nella costruzione della *balanced scorecard*:

1. “Come ci vedono i clienti?”;
2. “In cosa dobbiamo eccellere?”;
3. “Possiamo migliorare e creare ancora più valore?”;
4. “Come appariamo agli occhi degli stakeholders?”.

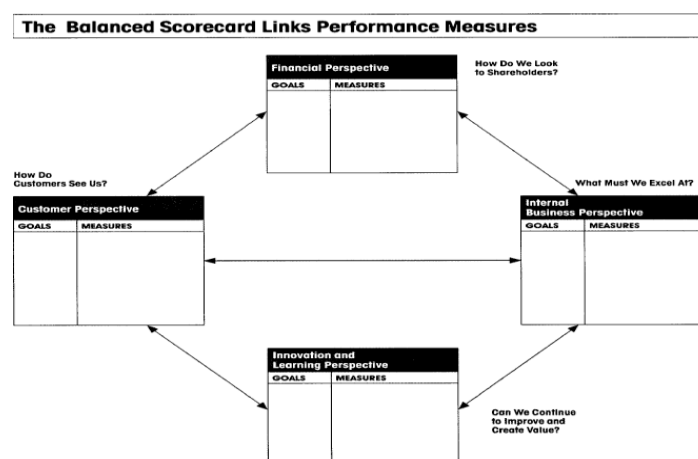


Figura 1: La struttura della *balanced scorecard* (KAPLAN, NORTON, 1992)

² “How do customers see us?”; “what must we excel at?”; “Can we continue to improve and create value?”; “How do we look to stakeholders?”; in Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), *The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance*, in “*Harvard Business Review*”, gennaio-febbraio, p. 72.

2.1.1 La prospettiva della clientela

La prospettiva della clientela ha la funzione di misurare la capacità dell'azienda di soddisfare i propri clienti ed è costituita da indicatori che valutano il grado di apprezzamento che il cliente ha dell'azienda e della sua offerta (GATTI, 2021).

In passato le aziende erano maggiormente focalizzate sui processi interni, ma con l'innovazione tecnologica la competitività tra le aziende è aumentata, per questa ragione le imprese allargarono il loro punto di vista verso la maggior comprensione delle esigenze della clientela, con l'obiettivo di essere "il numero uno nella fornitura di valore ai nostri clienti" (KAPLAN, NORTON, 1996). Nell'articolo, in cui ha origine la *balanced scorecard*, Kaplan e Norton racchiudono ciò che i clienti richiedono alle aziende in quattro categorie³:

1. "Tempo" necessario per la consegna del prodotto al cliente;
2. "Qualità", misura del livello di difetto dei prodotti accettato dal cliente e indicazione sulla puntualità della consegna e sull'accuratezza sulle previsioni di consegna;
3. "Prestazione e servizio" (un esempio può essere il servizio post-vendita) che misurano il modo in cui i prodotti o i servizi generano valore per i propri clienti;
4. "Costo".

Affinché la *balanced scorecard* riporti i risultati conseguiti in ogni categoria è necessario che l'azienda stabilisca per ognuna gli obiettivi e li traduca in specifiche misure controllabili. È importante tenere presente che ogni organizzazione aziendale avrà i suoi obiettivi e le rispettive misure, fondati sul business di appartenenza e sul tipo di clientela.

³ "Customers' concerns tend to fall into four categories: time, quality, performance and service, cost" in Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), opera già citata.

2.1.2 La prospettiva dei processi interni

Un'ottima prestazione nella prospettiva della clientela deriva, anche, dall'organizzazione aziendale: processi, decisioni e azioni che si verificano nell'ambiente interno aziendale. La seconda parte della *balanced scorecard* offre ai manager questa prospettiva interna: i manager devono concentrarsi sull'identificazione di quelle operazioni interne "strategiche" (GATTI, 2021) che consentono di raggiungere la soddisfazione del cliente e di quei fattori che influiscono sul ciclo produttivo, la qualità e le competenze dei dipendenti.

Le aziende dovrebbero cercare di identificare e misurare le competenze chiave necessarie per garantire una leadership continua sul mercato e decidere in quali processi eccellere e specificare le misure, influenzate dall'azione dei dipendenti, per ciascuno (KAPLAN, NORTON, 1992). Perché si fa riferimento all'azione dei dipendenti? Poiché essi sono i principali soggetti che svolgono la loro attività a contatto con i prodotti e quindi svolgono un ruolo fondamentale nel processo produttivo.

Tuttavia, sarebbe impossibile, soprattutto nelle grandi imprese, per i manager avere il controllo su tutte le azioni che vengono svolte dai numerosi dipendenti: in questa fase entrano in gioco i sistemi informativi, che svolgono un ruolo fondamentale nel disaggregare le misure di sintesi. Quando un indicatore inaspettato appare nella *balanced scorecard*, i manager, attraverso i sistemi informativi, possono risalire alla fonte del problema⁴: ad esempio, quando si riscontra una misura nei tempi di consegna non compatibile con gli obiettivi stabiliti è possibile consultare il sistema informativo aziendale e comprendere la ragione di questa differenza di risultato (spesa di trasporto, destinazione, dipendenti del magazzino).

⁴ Cfr. Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), opera già citata.

2.1.3 La prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento

La terza prospettiva a cui si fa riferimento nella *balanced scorecard*, quella dell'innovazione e dell'apprendimento è uno degli aspetti più innovativi che questo strumento porta con sé: infatti, sorge dall'esigenza di riuscire a seguire lo sviluppo delle tappe verso il successo. Al giorno d'oggi l'intensa concorrenza globale richiede che le aziende migliorino continuamente i loro prodotti e i processi esistenti (KAPLAN, NORTON, 1992).

In questa prospettiva confluiscono tutti gli indicatori che misurano la capacità dell'azienda di innovare, migliorare e apprendere, come il lancio di un nuovo prodotto, le migliorie ai processi produttivi con l'obiettivo di creare valore per i clienti e per gli azionisti (KAPLAN, NORTON, 1992; GATTI, 2021). L'ottenimento di buoni risultati dipende dal disporre di adeguate risorse umane, tecnologiche e informative, definite risorse immateriali aziendali: *intangibles* (GATTI, 2021). Kaplan e Norton riconoscono questi beni immateriali essenziali per l'implementazione di ogni strategia in tre categorie⁵:

1. “Capitale umano”: le competenze, il talento e le conoscenze possedute dai dipendenti dell'azienda;
2. “Capitale informativo”: le banche dati, i sistemi informativi, le reti e l'infrastruttura tecnologica dell'azienda;
3. “Capitale organizzativo”: la cultura aziendale, la sua leadership, il modo in cui la strategia e i suoi obiettivi influenzano le persone e la capacità dei dipendenti di condividere le conoscenze.

⁵ “Human Capital”; “Information Capital”; “Organization Capital” in Kaplan R.S., Norton D.P. (2004), *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*, in “Harvard Business Review”, settembre-ottobre, p. 22.

Questi *intangibles* “sono i veri *driver* del vantaggio competitivo [...]”. Misurare aspetti come il clima aziendale, le competenze aziendali, il livello di competenze informatiche e digitali, la soddisfazione dei dipendenti è complesso in buona parte delle moderne organizzazioni, in taluni casi anche in quelle più evolute. Diviene, pertanto, fondamentale agire sul sistema informativo e sul sistema di controllo preesistenti al fine di renderli idonei a misurare in maniera quanto più oggettiva possibile questi aspetti fondamentali della gestione aziendale”⁶. Uno strumento che fu ideato da Kaplan e Norton per collegare queste risorse immateriali alla strategia e alla prestazione aziendale è la “*Strategy Map*”⁷: costruire una mappa strategica significa porre in relazione gli obiettivi e gli indicatori che rientrano nelle diverse prospettive della *balanced scorecard* attraverso un sistema di legami di causa-effetto (KAPLAN, NORTON, 2004).

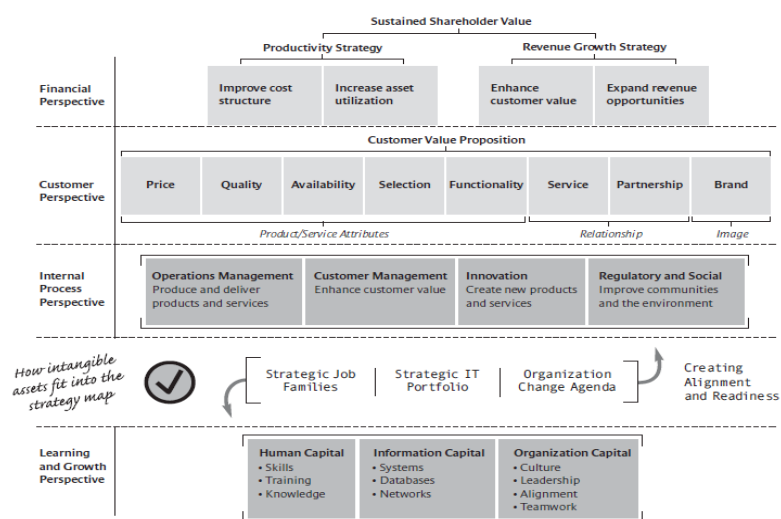


Figura 2: Schema di una mappa strategica (KAPLAN, NORTON, 2004)

⁶ Gatti M. (2021), *La Balanced Scorecard*, in Marasca S., Cattaneo C. (a cura di), *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli Editore, Torino, p. 293.

⁷ Per approfondimento vedere Kaplan R.S., Norton D.P. (2004), *Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets*, in “*Harvard Business Review*”, settembre-ottobre, p. 23; Kaplan R.S., Norton D.P. (2000), *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*, in “*Harvard Business Review*”, settembre-ottobre, pp. 51-60; Gatti M. (2021), *La Balanced Scorecard*, in Marasca S., Cattaneo C. (a cura di), *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli Editore, Torino, pp.294-297.

2.1.4 La prospettiva economico-finanziaria

Questa prospettiva è considerata quella meno innovativa, per questa ragione fu sottovalutata da molti autori, i quali ritenevano che lo strumento della *balanced scorecard* potesse anche non contenerla, le motivazioni alla base di questa critica verso le misure economico-finanziarie erano che queste erano incentrate su fornire indicazioni di breve periodo e che riguardavano attività passate sulle quali non era possibile operare con azioni correttive tempestive. Inoltre, molti critici accusarono le misure tradizionali finanziarie di non migliorare la soddisfazione della clientela, la qualità, i tempi dei processi, la motivazione dei dipendenti e la competitività (KAPLAN, NORTON, 1992).

Kaplan e Norton con un semplice esempio⁸ dimostrarono l'insostenibilità di questa teoria: *“Over the three-year period between 1987 and 1990, a NYSE electronics company made an order-of-magnitude improvement in quality and on-time delivery performance. Outgoing defect rate dropped from 500 parts per million to 50, on-time delivery improved from 70% to 96%, and yield jumped from 26% to 51%. Did these breakthrough improvements in quality, productivity, and customer service provide substantial benefits to the company? Unfortunately, not [...]. The considerable improvements in manufacturing capabilities had not been translated into increased profitability [...]. The operational achievements were real, but the company had failed to capitalize them”*. In conclusione, è possibile affermare che la prospettiva economico-finanziaria, attraverso la misurazione della capacità dell'azienda di essere attrattiva per i propri azionisti creando valore economico, misurato con indicatori come il ROE, ROI, EBITDA, posizione finanziaria netta: i quali non devono essere considerati in assoluto

⁸ Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), opera già citata, p.77.

validi ma devono essere adattati per ogni contesto aziendale e adeguati alle misure già adottate per le altre prospettive, perciò alcuni potrebbero non essere analizzati e sostituiti da altri indicatori (GATTI, 2021).

Gatti definisce la prospettiva economico-finanziaria come un quadro di sintesi degli effetti sulle altre prospettive (GATTI, 2021), permettendo, se il miglioramento delle prestazioni non si riflette nei risultati finali, ai manager di riesaminare i presupposti di base della loro strategia, poiché non tutte le strategie a lungo termine sono strategie redditizie (KAPLAN, NORTON, 1992).

È importante tenere ben presente quando si deve analizzare l'andamento finanziario descritto da questa prospettiva in che stadio di sviluppo⁹ si trova l'azienda:

1. “Crescita”, lo stadio iniziale della vita dell'azienda, in cui, a causa dell'ingente necessità di risorse per l'avviamento, gli indicatori finanziari daranno una visione dell'andamento non ottimale;
2. “Sostegno”, la fase in cui l'azienda recupera gli investimenti sostenuti e ne affronta altri: i manager e l'Alta Direzione auspicano a valori positivi del ROI (*Return on Investments* = reddito operativo/capitale investito) e quindi a ottimi valori del ROE (Return on Equity = reddito netto/capitale netto) che indica la redditività aziendale;
3. “Maturità”, la fase matura del ciclo di vita di un'azienda in cui non si svolgono più investimenti significativi ma soltanto quelli con periodi di ammortamento brevi. L'obiettivo è quello di massimizzare il flusso di cassa operativo e ridurre i requisiti di capitale circolante, attraverso il rientro dagli investimenti delle due fasi precedenti.

⁹ 1. “Growth”; 2. “Sustain”; 3. “Harvest”: per un approfondimento fare riferimento a Kaplan R.S., Norton D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, pp.48-50.

2.2 La progettazione della *balanced scorecard*

“Quando abbiamo iniziato a progettare *balanced scorecard*, all’inizio degli anni novanta, il nostro punto di partenza era un foglio di carta bianco, lasciavamo che la storia della strategia prendesse corpo, articolandosi nelle quattro prospettive, attraverso colloqui con l’executive e i seminari interattivi”¹⁰.

Il processo di formazione della *balanced scorecard* non è standardizzabile, ed essendo un momento semplice della vita dell’azienda tutti i manager, che posseggono le informazioni strumentali al calcolo degli indicatori e il controller, “architetto-educatore”¹¹ della fase di progettazione (GATTI, 2021). Da qui in seguito verrà presentato un modello tipico di carattere generale della formulazione della *balanced scorecard*:

1. nella prima fase è importante la partecipazione dei manager e del controller alla riunione, è un momento in cui il gruppo di lavoro viene informato riguardo le funzioni, le caratteristiche dello strumento e il ruolo che ogni soggetto ha nella sua progettazione (GATTI, 2021). È in questa fase l’esplicitazione della strategia aziendale che deve essere compresa chiaramente ed esaustivamente da ogni partecipante;
2. la “preparazione”¹², l’organizzazione deve individuare la sua *business unit* per la quale è funzionale la *balanced scorecard*, ciò significa definire le aree chiave di *performance* per l’organizzazione e i relativi obiettivi;

¹⁰ Kaplan R.S., Norton D.P. (a cura di Bubbio A.) (2012), *L’impresa orientata dalla strategia, Balanced Scorecard in azione*, Isedi, p.75.

¹¹ Cfr. Brunetti G. (1989), *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, 10^a ed., Franco Angeli, Milano.

¹² “Preparation” in Kaplan R.S., Norton D.P. (1993), *Putting the Balanced Scorecard to Work*, in “Harvard Business Review”, settembre-ottobre, pp. 9-10.

3. i manager vengono divisi in gruppi e ognuno di questi è chiamato a riconoscere degli indicatori che facilitano la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi stabiliti nella fase precedente, per ogni misura è necessario descrivere le modalità di calcolo e il legame causale tra questo e il resto degli indicatori delle altre prospettive della *balanced scorecard*;
4. attraverso “*interviews*” ed “*executive workshop*” (KAPLAN, NORTON, 1993), la lista degli indicatori chiave di *performance*, predisposta da ogni gruppo viene messa in discussione e si rileva la distinzione fra due tipi di indicatori: i *lagging indicator* rappresentati dagli indicatori monetari, infatti sono utili per misurare una azione già svolta (ANTHONY, 1965; GATTI, 2021) e i *leading indicator*, cioè indicatori di tendenza, descrivono l’andamento della *performance* aziendale e come si muoverà nel futuro, affinché si possa migliorare, spesso si tratta di indicatori quantitativi (non monetari) e qualitativi (ANTHONY, 1965; GATTI, 2021; SILVI, 2007);
5. attuazione, il controller predispone la *balanced scorecard* costituita da tutti gli indicatori individuati e la mette in pratica, creando collegamenti con le banche dati e i sistemi informativi. Inoltre, lo strumento viene presentato a tutta l’organizzazione con l’obiettivo di incoraggiarla a raggiungere i risultati desiderati;
6. periodicamente la *balanced scorecard* viene revisionata ed aggiornata nel caso di un cambiamento dell’ambiente interno o esterno oppure se vengono a mancare certi legami causali tra le quattro prospettive (KAPLAN, NORTON, 1993; GATTI, 2021).

2.3 Limiti e vantaggi della *balanced scorecard*

Nel progetto di *balanced scorecard* ideato da Kaplan e Norton (1992) vengono evidenziate le potenzialità di questo strumento, ma con la traduzione di questo nelle singole realtà aziendali si sono riscontrati diversi limiti. Come riporta Gatti (2021) e conferma Lucianetti (2004) l'implementazione della *balanced scorecard* all'interno delle imprese può essere vincolata da un aspetto comportamentale, da non sottovalutare soprattutto in Italia in cui le aziende si configurano principalmente come piccole medie imprese, dove è poca diffusa la collaborazione tra manager, i quali, a volte, sono coinvolti in conflitti d'interesse e vi è uno scarso supporto dell'Alta Direzione, la quale definisce la strategia ma non è interessata alla sua evoluzione e quindi non prevede la progettazione della *balanced scorecard*, inoltre queste imprese sono assoggettate da una eccessiva pressione esercitata dalle aziende controllanti o dalla proprietà e le risorse interne non sono dotate di elevate competenze e di costante formazione.

Oltre a questi limiti che derivano da come la strategia viene vissuta all'interno dell'organizzazione aziendale, è noto come l'implementazione della *balanced scorecard* sia complessa ed articolata, quindi, necessita di adeguati ed innovativi sistemi informativi che comportano un "allungamento dei tempi di progettazione" e un "incremento dei costi collegati" (GATTI,2021).

Tuttavia, lo strumento di Kaplan e Norton ha seguito un importante percorso di sviluppo sia pratico che teorico, questo grazie ai suoi numerosi benefici per il controllo della strategia aziendale, portando con sé una maggiore consapevolezza degli obiettivi e un maggior contributo alla creazione di valore economico.

Lucianetti attraverso una ricerca¹³ svolta su un campione di 103 aziende ha potuto comprendere quali sono i veri vantaggi che la *balanced scorecard* fornisce alle imprese, tra questi ricordiamo: “Conoscere meglio i risultati per i quali si lavora e si è valutati”, motivare le risorse umane (comprendere l’importanza del proprio ruolo); “Tradurre la strategia in termini operativi”; “Rendere più chiaro il collegamento tra gli obiettivi di breve e di lungo periodo” introducendo nuove prospettive per la misura della *performance* e sottolineare i “legami causa ed effetto”; “Allineare l’organizzazione con la strategia”, migliorando la comunicazione interna condividendo uno stesso linguaggio e modo di pensare, facendo partecipare anche il vertice aziendale nella formazione della strategia.

Questi stessi vantaggi erano stati presentati da Kaplan e Norton, nel 1993, i quali parlavano della *balanced scorecard* come quello strumento centrale¹⁴ per la comprensione della strategia e che permette una visione dell’alto verso il basso della missione. Grazie alle sue quattro prospettive descrive attivamente il passato, il presente e il futuro di un’azienda e inoltre integra all’interno dello stesso documento misure esterne ed interne, attraverso una critica scelta degli indicatori i manager sono incentivati a concentrarsi sulla definizione delle misure più critiche per il successo e sugli obiettivi da raggiungere.

¹³ I vantaggi descritti rappresentano una sintesi della ricerca di Lucianetti L. (2011), *L’adozione della balanced scorecard: i risultati di una ricerca empirica*, in “Management Control”, n.3.

¹⁴ I due autori parlano di: “*It is a top-down reflection of the company’s mission and strategy*”, “*It is forward-looking*”, “*It integrates external and internal measures*”, “*It helps you focus*”; in Kaplan R.S., Norton D.P. (1993), *Putting the Balanced Scorecard to Work*, in “Harvard Business Review”, settembre-ottobre, p.3.

3. LA SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD

3.1 La *Balanced Scorecard* come strumento di management sostenibile

La *balanced scorecard*, a partire dalla sua creazione, è sempre stata considerata come uno strumento innovativo e un incredibile supporto alla gestione aziendale. Grazie alla sua flessibilità di progettazione è in grado di tenere sotto controllo le quattro prospettive ed è possibile aggiungere aspetti diversi, che possono influenzare la strategia aziendale o che la stessa azienda sente necessari al fine di accrescere il proprio vantaggio competitivo. Nel corso degli anni, per una crescente attenzione sul futuro e la necessità di creare un contesto ambientale stabile e che permetta un vantaggio nella creazione di valore duraturo, l'importanza degli "intangibles"¹, che sono stati classificati in tre grandi gruppi: "computerised information", "innovative property" ed "economic competencies"; e di tutti gli altri fattori esterni come quello ambientale e sociale è cresciuta notevolmente.

L'aspetto che verrà aggiunto in questo capitolo è quello ambientale, tema sempre più centrale al giorno d'oggi e che, molto spesso sfugge al controllo aziendale a causa del fatto che non può essere descritta soltanto con misure finanziarie, per questa ragione la *balanced scorecard*, la quale utilizza anche misure quantitative e qualitative, è lo strumento migliore per superare i limiti degli indicatori tradizionali e per dare la giusta importanza al tema ambientale e sociale, considerato al pari delle altre prospettive (clientela, processi interni, innovazione e apprendimento e misure economico-finanziarie).

¹ Questa classificazione più recente è descritta da Corrado C., Hulten C., Sichel D. (2006), *Intangible capital and economic growth*, in "Finance and Economics Discussion Series", aprile. Ma è importante ricordare anche la classificazione presentata da Kaplan R.S., Norton D.P. nell'opera citata nella nota 5 del capitolo *la Balanced Scorecard*.

In seguito alle nuove esigenze provenienti dalla questione ambientale, le aziende sono state chiamate a far fronte a vincoli di tipo ecologico, principalmente quello di ridurre il proprio impatto ambientale per non perdere il proprio vantaggio competitivo anzi per aumentare la differenziazione sul mercato e per acquisire maggiori consensi e collaborazioni da parte di stakeholders, di consumatori e dall'opinione pubblica (BERTI, 2018).

Affinché la *sustainability balalanced scorecard* funzioni come un supporto per le decisioni di breve e di lungo periodo, è necessario che sia predisposta rispettando alcune esigenze, tra queste vanno ricordate: il legame con gli obiettivi strategici; l'equilibrio tra elementi di breve e di lungo periodo e tra le misure di efficacia ed efficienza; la capacità di supportare decisioni aziendali bilanciando aspetti di tipo ecologico ed economico; la misurazione dell'attività aziendale nell'ottica dello sviluppo sostenibile (DONATO, 2000). Non devono inoltre essere dimenticati gli indicatori della performance globale che derivano dalle quattro prospettive: quindi, deve essere trovato un bilanciamento tra le misurazioni a livello ambientale rilevate e considerarle in maniera paritaria, per evitare un *overload* di informazioni e ottenere un quadro sintetico chiaro e completo.

Un'ottima performance a livello di management sostenibile è garantita se si conseguono risultati positivi simultanei nell'ambito ambientale, economico-sostenibile e sociale (FIGGE, HAHN, SCHALTEGGER, WAGNER, 2001). Berti ha descritto gli indicatori per la misurazione dei risultati sopracitati che potrebbero essere introdotti in modo equilibrato e armonico nel sistema: l'"impatto" dell'attività aziendale in termini di output sull'ambiente; i "rischi" che possono tradursi in un danno ambiente, derivanti da attività o comportamenti possibili in essere dall'azienda; il grado di impiego delle "risorse naturali" e l'"eco-efficienza" nell'utilizzo delle risorse; la "soddisfazione degli

stakeholder, interni ed esterni” (dai quali ottenere consensi e collaborazioni per aumentare il vantaggio competitivo); i “risultati economico-finanziari derivanti da iniziative a carattere ambientale” (BERTI, 2018).

La *sustainability balanced scorecard* rappresenta l’integrazione degli aspetti più innovativi, cioè quello ambientale e sociale, con le quattro prospettive tradizionali, tenendo presente l’obiettivo di dare una risposta coerente ai seguenti interrogativi²:

1. “Qual è il valore del management ambientale e della responsabilità sociale dell’impresa?”;
2. “In che modo le aziende possono pianificare e controllare l’implementazione della loro strategia di sostenibilità?”;
3. “Come ciò contribuisce ai processi di core business?”;

Queste domande alla base della implementazione della strategia devono contribuire a favorire azioni e comportamenti da parte dell’organizzazione aziendale in linea con i principi di compatibilità ambientale.

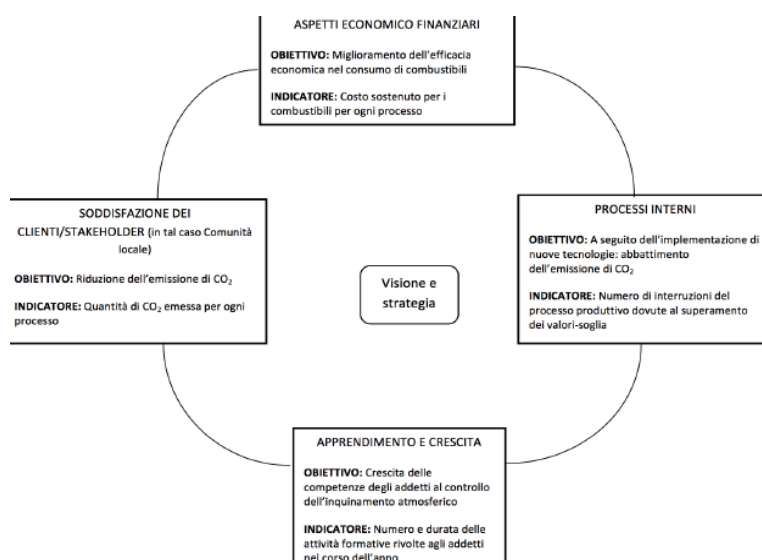


Figura 3: Obiettivi sostenibili nelle 4 prospettive (DONATO, 2000)

² Berti F. (2018), *La Balanced Scorecard come strumento di misurazione dei fattori intangibili e della sostenibilità ambientale*, in "Economia Marche Journal of Applied Economics", Vol. XXXVII N. 1, p. 23.

3.2 Come inserire la sostenibilità nella *balanced scorecard*

Lo strumento della *balanced scorecard* fu ideato “per aiutare i manager a collegare le azioni di oggi con gli obiettivi di domani”³, e soprattutto nel secolo in cui viviamo sono presenti numerosissimi contesti in cui un’azienda, grazie al progresso tecnologico e alla globalizzazione, si affaccia e per questo motivo è più incentivata ad ottimizzare la propria organizzazione per non perdere la competitività sul mercato e la creazione di valore economico. Incorporare l’aspetto ambientale all’interno di questo quadro sintetico non è un processo semplice, poiché significa ottenere miglioramenti simultanei delle prestazioni economiche, ambientali e sociali, ed infine considerare i legami causa ed effetto tra le prospettive.

Secondo Figge, Hahn, Schaltegger and Wagner, ricercatori presso *Centre for Sustainability Management* dell’Università di Luneburg, in Germania (2002) vi sono tre modi alternativi⁴ per introdurre l’aspetto della sostenibilità all’interno della *balanced scorecard*:

1. “Integrare gli aspetti ambientali e sociali all’interno delle quattro prospettive”, riconoscendo l’esistenza di legami causa-effetto tra la strategia aziendale e la missione della sostenibilità. Per ottenere ciò è ragionevole che l’azienda sviluppi nuovi indicatori all’interno delle quattro prospettive, i quali permettano di analizzare il grado di raggiungimento degli obiettivi sostenibili e di come questi influenzano il successo o il fallimento aziendale (BUTLER et al., 2011).

³ “Building a scorecard can help managers link today’s actions with tomorrow’s goals.” In Kaplan R.S., Norton D.P. (1993), *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, in “Harvard Business Review”, gennaio-febbraio, p.37.

⁴ “Integration of environmental and social aspects in the four balanced scorecard perspectives”; “Introduction of an additional non-market perspective”; “a specific environmental and social scorecard”, in Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M. (2002), *The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy*, in “Business Strategy and the Environment”, Vol. 11, pp.273-275.

Questo metodo è utile nelle aziende in cui è già in atto una corretta *balanced scorecard* o in quelle in cui si vuole monitorare il proprio impatto aziendale sull'ambiente utilizzando questo strumento, ma è necessario che le aziende considerino che livello di integrazione adottare poiché un livello parziale (introdurre indicatori per la sostenibilità solo in alcune prospettive) potrebbe portare a effetti minimi sulle attività e sui risultati del punto di vista sostenibile, mentre un livello globale potrebbe richiedere un impegno maggiore, che l'azienda non può affrontare o per la mancanza di risorse e di tempo o perché in contrasto con la cultura aziendale;

2. "Introdurre una aggiuntiva prospettiva di non mercato", grazie alla flessibilità della *balanced scorecard* (KAPLAN, NORTON, 1996) è possibile adattare il quadro teorico dello strumento a ogni esigenza e l'azienda è in grado, quindi, di apportare modifiche o aumentare oppure diminuire gli indicatori fino ad arrivare all'opportunità di aggiungere una prospettiva che rifletta la sostenibilità aziendale, definita "*non-market perspective*" in quanto gli aspetti sociali ed ambientali hanno origine da sistemi non di mercato e quindi spesso rappresentano esternalità difficili da controllare (FIGGE et al., 2002). La nuova prospettiva si traduce in indicatori di performance sociale e ambientale, collegate, anche, con le altre quattro dimensioni e che sottolineano l'importanza dell'importanza della responsabilità sociale, ambientale ed economica come obiettivo aziendale. La principale difficoltà è quella di collegare le misure della sostenibilità alla dimensione economica, in quanto i prezzi di mercato non riflettono pienamente l'ambiente e le attività sociali, con la conseguenza di indebolire le iniziative ambientali non fornendo chiari legami con le altre prospettive e con la strategia aziendale. Benché rafforzerebbe l'impegno dell'azienda per una maggiore attività sostenibile, questo approccio si trova

tipicamente solo nelle aziende con un'esposizione di alto profilo ai temi della sostenibilità (BUTLER et al., 2011);

3. “Creare una *balanced scorecard* ambientale e sociale”, questo terzo approccio può essere utilizzato in aziende che hanno questo strumento già funzionante ma che non vogliono modificare la propria missione introducendo aspetti innovativi o in organizzazioni che vogliono sottolineare la propria strategia sostenibile monitorandola separatamente; tuttavia, è necessario che venga anche sviluppato parallelamente uno dei due approcci precedenti (FIGGE et al., 2002). Nella nuova *sustainability balanced scorecard* dovrebbero essere comprese le quattro prospettive: quella della sostenibilità in cui monitorare gli obiettivi di fondo della prosperità economica, della qualità ambientale e l’impatto sociale; la prospettiva degli stakeholders per incorporare misure di etica aziendale; la prospettiva dei processi in cui concentrarsi su specifici interni ed esterni processi, prodotti, strumenti e sistemi organizzativi; l’ultima sull'apprendimento dove mettere in risalto la sinergia organizzativa, la formazione e la ricerca e sviluppo (BUTLER et al., 2011). Questo strumento ha la funzione di incentivare lo sviluppo della sostenibilità dell’attività svolta dall’azienda, creando una *balanced scorecard* separata si ottiene maggiore focalizzazione sulla strategia di responsabilità ambientale e sociale e garantire un maggiore vantaggio dal punto di vista della sostenibilità contro i *competitors*, ma come per la prospettiva di non mercato, ha lo svantaggio di non collegare in modo immediato e diretto la missione sostenibile alla strategia economica aziendale (KALENDER, VAYVAY, 2016).

3.2.1 La progettazione della *sustainability balanced scorecard*

Ricordando anche la presentazione della creazione della tradizionale *balanced scorecard* al capitolo 2, il primo passaggio per un'implementazione efficiente ed efficace di questo strumento è quello di conoscere con precisione la strategia aziendale, la *business unit* in cui l'azienda vuole operare, attraverso la consultazione della documentazione interna e l'analisi dei report sostenibili ed ambientali, dai quali trarre le misure rilevanti da monitorare (FALLE et al., 2016; BERTI, 2018). Questo processo è valido per ogni organizzazione aziendale indipendentemente dall'esistenza o meno di una *balanced scorecard* già funzionante: le informazioni necessarie per l'evoluzione dello strumento devono essere “bilanciate”, cioè riportare in modo equilibrato sia caratteri positivi che negativi dell'organizzazione aziendale, “chiare” nella comprensione e “accurate” nei dettagli, “affidabili” e veritiere, “comparabili” con le informazioni di altre organizzazioni e con i trend di mercato e “tempestive”, emesse regolarmente e in modo che gli stakeholders possono assumere decisioni senza ritardo⁵.

Il secondo momento è quello di individuare l'esposizione ambientale e sociale dell'azienda e trarre in considerazione gli aspetti più rilevanti strategicamente e inserirli nella *sustainability balanced scorecard*, inoltre è qui che viene deciso se è opportuno o meno inserire una prospettiva di non mercato. Figge afferma l'utilità di classificare questi aspetti a seconda dell'impatto sul contesto esterno: per ottenere l'esposizione ambientale è necessario che tutti i prodotti e le attività vengano confrontati con il tipo di intervento ambientale che viene prodotto, come le emissioni, gli scarti, le radiazioni, il rumore. Mentre, per classificare i numerosi aspetti sociali vanno presi in

⁵Per ottenere “*high-quality information*” queste devono avere le caratteristiche di “*balance*”, “*clarity*”, “*accuracy*”, “*reliability*”, “*comparability*”, “*timeliness*”, in Butler J.B., Henderson S.C., Raiborn C. (2011), *Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting*, in “*Management Accounting Quarterly*”, Vol. 12, N. 2, p. 8.

considerazione gli attori coinvolti, diversificati da preferenze e valori sociali, che vengono divisi in diretti, cioè che hanno un flusso di scambi diretti con l'azienda e indiretti, e come ulteriore distinzione vengono raggruppati in “*internal*”, “*along the value chain*”, “*in the local community*” e “*societal*”⁶; per ogni gruppo sono riportate le rivendicazioni e le questioni sociali sollevate.

Nella fase successiva, coerentemente con gli obiettivi stabiliti durante la pianificazione strategica, gli aspetti ambientali e sociali più rilevanti, per i quali Figge e altri hanno predisposto una matrice che potesse aiutare le aziende a selezionarli, vengono sintetizzati attraverso indicatori *lagging* o *leading* nella *sustainability balanced scorecard*, secondo un nesso gerarchico e causale e rispettando il legame con le altre prospettive tradizionali. Percorrendo dall'alto verso il basso le prospettive si rileva l'importanza strategica di ogni aspetto, questo risultato può essere rappresentato con una mappa strategica, in cui gli elementi sono strettamente connessi e reciprocamente dipendenti (FALLE et al., 2016; FIGGE et al., 2002).

		Environmental exposure								Social exposure								
										Direct Stakeholders			Indirect Stakeholders					
										Internal	Along the value chain	In the local community	Societal	Internal	Along the value chain	In the local community	Societal	
Perfor- mance drivers	Strategic core issues	Emissions	Waste	Material input/intensity	Energy intensity	Noise and vibrations	Waste heat	Radiation	Land use									
		#1																
		#2																
		...																
#1																		
#2																		
...																		

Figura 4: Matrice degli aspetti ambientali e sociali (FIGGE et al., 2002)

⁶ Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M. (2002), *The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy*, in “Business Strategy and the Environment”, Vol. 11, p. 278.

3.3 Svantaggi e vantaggi della *sustainability balanced scorecard*

Lo strumento della *sustainability balanced scorecard* se sviluppata in modo non corretto, che non permette di avere una visione di insieme sulla strategia aziendale potrebbe portare a dover affrontare alcuni limiti, come la difficoltà di integrare nella prospettiva finanziaria, per sua natura di breve periodo, gli obiettivi ambientali e sociali di lungo periodo oppure per soddisfare gli stakeholders si perseguono risultati ecologici più di immagine che volti a ridurre l'impatto ambientale o non riuscire a porre in essere attività coerenti tra aspetti economici e ecologici (BERTI,2018).

Tuttavia, questo strumento innovativo è utilizzato nell'organizzazioni aziendali perché sono stati riconosciuti ampi vantaggi che sopperiscono a ogni eventuale limite, infatti, è dotato di flessibilità per questa ragione la *sustainability balanced scorecard* può essere adattata a ogni esigenza aziendale ed essendo un concetto aperto può accogliere diversi obiettivi e indicatori coerenti tra loro. Un ulteriore vantaggio è che questo strumento può essere sviluppato in qualsiasi realtà aziendale, sia che questa sia alla sua nascita o in momento statico e con qualche difficoltà e può tradurre ogni livello di importanza che l'azienda vuole attribuire alla sostenibilità, basandosi sulle risorse, sul tempo a disposizione e senza contrastare con la cultura aziendale (FALLE et al., 2016). La sua caratteristica di essere globale, cioè di essere utile a ogni soggetto aziendale permette di improntare l'attività di tutti verso il raggiungimento di un obiettivo sostenibile comune. Inoltre, la gestione aziendale adottando la *sustainability balanced scorecard* può integrare contemporaneamente in un unico quadro sintetico i tre pilastri di una gestione corretta della sostenibilità, cioè aspetti economici, ecologici e sociali, portando a un miglioramento permanente delle prestazioni aziendali (FIGGE et al., 2002).

3.4 Esempio di applicazione della *sustainability balanced scorecard*⁷

L'azienda a cui si fa riferimento in questo esempio è uno dei maggiori gruppi bancari a livello mondiale, la quale, a seguito della crisi di *Wall Street* che si diffuse in tutta Europa e fu caratterizzata da un'elevata inflazione e una perdita di fiducia verso gli intermediari e il mercato borsistico, e al crescente potere delle economie orientali, fu costretta a rivedere la propria strategia basata sull'attuale esigenza della sostenibilità e un nuovo posizionamento del marchio. Il management del gruppo ha predisposto un Piano di Sostenibilità Ambientale in cui vennero presentate le linee guida per il raggiungimento dei nuovi obiettivi, come l'ottimizzazione dell'efficienza energetica, salvaguardare l'integrità delle risorse naturali. Attraverso degli incontri con il responsabile dell'*Environmental Sustainability Office* si riuscì a costruire la *Corporate Sustainability balanced scorecard* in grado di monitorare i diversi livelli di obiettivi a valenza sostenibile e di consentire il raggiungimento di un profitto sostenibile. Il primo passaggio che l'azienda seguì fu quello di scegliere la *business unit*: in questo caso, è stata presa in considerazione l'azienda nel suo complesso, livello *executive* o *corporate*, per poi scendere a livelli inferiori, quello di processo e quello individuale, attraverso un processo di *drill-down*⁸ con il quale analizzare ogni fattore critico di successo per ogni prospettiva e per ognuno di esso selezionare gli indicatori *lagging* o *leading* che possa rappresentarlo, in questo esempio, i fattori critici sono riconducibili alla creazione di relazioni di partnership con clienti, fornitori e organizzazioni internazionali, sulla riduzione di CO2 e sulla creazione di valore a lungo termine.

⁷ Questo paragrafo è ripreso da Berti F. (2018), *La Balanced Scorecard come strumento di misurazione dei fattori intangibili e della sostenibilità ambientale*, in "Economia Marche Journal of Applied Economics", Vol. XXXVII N. 1, pp. 24-32: il nome dell'impresa per ragioni di privacy non è citato.

⁸ Per approfondire Berti F. (2018), *Il Drill-down e le SBSC di processo*, in *La Balanced Scorecard come strumento di misurazione dei fattori intangibili e della sostenibilità ambientale*, in "Economia Marche Journal of Applied Economics", Vol. XXXVII N. 1, pp.30-32.

La fase cruciale è quella in cui bisogna valutare l'impatto ambientale e sociale della *business unit* ed evidenziare quegli aspetti più rilevanti strategicamente, ottenuti attraverso l'analisi del Bilancio di Sostenibilità del Gruppo e ordinati secondo una gerarchia di rilevanza. Nel primo schema della Figura 5 sono stati riportati gli aspetti

▪ revisione delle politiche creditizie per i settori a forte impatto ambientale
▪ lotta al cambiamento climatico mediante la gestione delle emissioni dirette e di quelle finanziarie
▪ sensibilizzazione del personale e incoraggiamento a comportamenti eco-compatibili
▪ riduzione dei consumi energetici grazie ad un migliore isolamento degli edifici
▪ prevenzione degli sprechi e manutenzione ordinaria degli impianti idrici
▪ regolare monitoraggio dei consumi di acqua
▪ Introduzione di un nuovo sistema di incentivazione per i dirigenti del Gruppo per stimolare performance sostenibili
▪ auto-generazione di energia pulita da fonti rinnovabili
▪ installazione di un sistema di tele-controllo degli impianti energetici

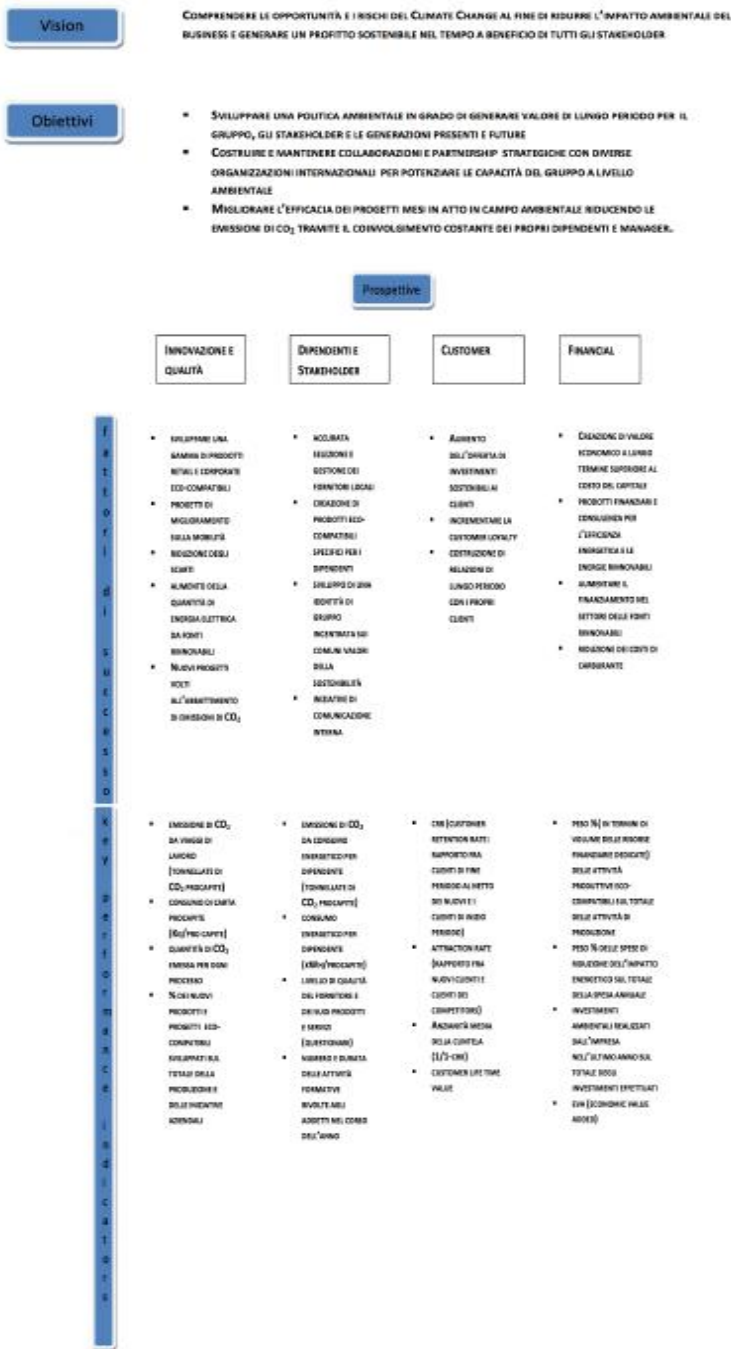
▪ un approccio maggiormente personalizzato e un miglior grado di comprensione nei confronti della clientela
▪ maggiore qualità, semplicità e profondità nei rapporti quotidiani
▪ risposte veloci ed efficaci
▪ prossimità ai territori conseguita mediante un'organizzazione più efficiente e mirata e maggiormente in grado di sostenere la crescita delle imprese e delle famiglie
▪ accresciuto grado di comprensione delle esigenze locali e forti alleanze con gli stakeholder chiave sul territorio
▪ trasparenza e attenzione al cliente al fine di migliorare la qualità e la trasparenza dei prodotti e delle comunicazioni destinate ai clienti
▪ maggiore collaborazione con le Associazioni dei consumatori

Figura 5: Gli aspetti ambientali e sociali rilevanti (BERTI, 2018)

ambientali rilevanti mentre nel secondo quelli sociali, tra questi è interessante notare come sia diventato importante la comunicazione con i propri stakeholders per favorire la trasparenza e la chiarezza con l'obiettivo di mantenere dei rapporti solidi, basati sulla credibilità e la fiducia, che garantiscono una creazione di valore duratura.

L'ultimo momento è quello di legare gli indicatori selezionati in precedenza con nessi causa-effetto e che rappresentano la strategia aziendale, la quale in questo caso è scissa in tre precise missioni:

1. lo sviluppo di una politica ambientale che generi valore nel lungo periodo per tutti gli stakeholder;
2. la costruzione e il mantenimento di partnership con organizzazioni internazionali in tema ambientale;
3. il rafforzamento dell'efficacia dei progetti messi in atto dall'azienda per potenziare lo sforzo verso la sostenibilità tramite il massimo coinvolgimento degli stakeholder.



In conclusione, si procede con la formulazione della *Corporate Sustainability Balanced Scorecard* del gruppo bancario, il quale utilizzerà questo strumento come uno schema riassuntivo e di guida per la gestione sostenibile dell'azienda (Figura 6).

Figura 6: *Corporate Sustainability balanced scorecard del gruppo bancario (BERTI, 2018)*

Conclusioni

Nonostante il diffuso utilizzo della *balanced scorecard* nelle aziende, lo strumento integrato con l'aspetto sostenibile non è altrettanto sviluppato, in quanto il processo di implementazione della *Sustainability Balanced Scorecard* non è semplice poiché non tutte le aziende dispongono di risorse sufficienti o di personale competente o di sistemi informativi di ultima generazione, quindi potrebbero ottenere una scheda bilanciata non affidabile e poco veritiera.

Figge et al. (2002) hanno proposto tre metodi per inserire la sostenibilità, che vengono descritti nel terzo capitolo, ognuno di questi presenta limiti e vantaggi, infatti, questi modelli non vanno considerati in assoluto: le singole aziende sceglieranno la metodologia più adeguata, basandosi sull'organizzazione e sulla cultura della propria impresa. Una decisione non coerente con la realtà aziendale rischia di non portare adeguati risultati in termini di responsabilità ambientale e sociale, anzi creerà un'immagine non vera della *mission*, attirando clienti e stakeholders illusi dal falso risultato ottenuto, il quale non si tradurrà mai in un minor impatto ambientale e sociale.

La *Corporate Sustainability Balanced Scorecard* del gruppo bancario è un esempio funzionale a comprendere l'importanza e l'utilità che riveste questo strumento nella gestione sostenibile di un'azienda: se l'Alta Direzione ha una reale volontà di apportare cambiamenti significativi alla propria strategia, come la riduzione dell'impatto del proprio operato sull'ambiente esterno, si rende necessaria la presenza di serietà e veridicità nel momento della ideazione degli obiettivi e dei fattori critici di successo da monitorare.

Riferimenti Bibliografici

- Amigoni F. (1988), *Controllo strategico: l'esperienza delle grandi imprese*, in "Economia & Management", N. 1.
- Bergamin-Barbato (1991), *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Utet, Torino.
- Berti F. (2018), *La Balanced Scorecard come strumento di misurazione dei fattori intangibili e della sostenibilità ambientale*, in "Economia Marche Journal of Applied Economics", Vol. XXXVII N. 1, www.economiamarche.univpm.it
- Brocchini G. (2006), *Controllo di gestione e controllo strategico nell'impresa*, Aracne, Roma.
- Brunetti G. (1992), *Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Franco angeli, Milano.
- Brusa L. (2000), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano.
- Bubbio A. (2000), *Balanced Scorecard e controllo strategico: le relazioni*, in "Amministrazione & Finanza oro", Vol. 11 N. 1.
- Butler J.B., Henderson S.C., Raiborn C. (2011), *Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting*, in "Management Accounting Quarterly", Vol.12 N.2.
- Ciccola R., Di Giampaolo J. (2021), *I Performance Measurement Systems*, in Marasca S., Cattaneo C. (a cura di), *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino.
- Cuomo M.T., Metallo G. (2007), *Management e sviluppo d'impresa*, Giappichelli, Torino.
- Falle S., Rauter R., Engert S., Baumgartner R.J. (2016), *Sustainability Management with the Sustainability Balanced Scorecard in SMEs: Findings from an Austrian Case Study*, in "Sustainability", Vol. 8 (6) N. 545.

Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M. (2002), *The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy*, in “Business Strategy and the Environment”, Vol. 11.

Garzoni A. (2003), *Il controllo strategico. Modelli e strumenti per il controllo dei processi di gestione strategica*, Egea, Milano.

Gatti M. (2021), *La Balanced Scorecard*, in Marasca S., Cattaneo C. (a cura di), *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino.

Hristov I., Chirico A., Apolloni A. (2019), *Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company: A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)*, in “Sustainability”, Vol. 11 (7) N. 2119.

Kalender Z.T., Vayvay O. (2016), *The fifth pillar of Balanced Scorecard: Sustainability*, in “Procedia, social and behavioral sciences”, ottobre, www.sciencedirect.com

Kaplan R.S., Norton D.P. (a cura di Bubbio A.) (2012), *L'impresa orientata dalla strategia. Balanced scorecard in azione*, Isedi.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2004), *Focusing Your Organization on Strategy-with the Balanced Scorecard, 2nd edition*, in “Harvard Business Review”, settembre-ottobre, www.hbr.org

Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *The strategy-focused organization. How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press, Boston.

Kaplan R.S., Norton D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston.

Kaplan R.S., Norton D.P. (1992), *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, in “Harvard Business Review”, gennaio-febbraio.

Lucianetti L. (2011), *L'adozione della Balanced Scorecard: i risultati di una ricerca empirica*, in "Management Control", Vol. 3, in www.academia.edu

Marasca S., Ciccola R. (2021), *L'evoluzione della strategia aziendale tra teoria e prassi*, in Marasca S., Cattaneo C. (a cura di), *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino.

Marasca S., Ascani I. (2021), *Il controllo strategico: evoluzione e tratti distintivi*, in Marasca S., Cattaneo C. (a cura di), *Il sistema di controllo strategico: evoluzione, finalità, strumenti*, Giappichelli, Torino.

Normann R. (1979), *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas, Milano.

Paolini A., Chiucchi M.S., Gatti M. (2020), *I sistemi di pianificazione e controllo della gestione*, in Catellano N., Bartolacci F., Marasca S. (a cura di), *Controllo di gestione. Pianificazione, programmazione e reporting*, Giappichelli, Torino.

Paolini A. (1993), *Il controllo strategico. Uno schema d'analisi*, Giuffrè editore, Milano.

Riva A. (2005), *I sistemi di controllo strategico gestionale. Modelli sistematici e problemi evolutivi*, disponibile in riviste.paviauniversitypress.it.

Silvi R. (2007), *Il controllo strategico della gestione di impresa*, in Lipparini A. (a cura di), *Economia e gestione delle imprese*, Il Mulino, Bologna.

Ringraziamenti

Ringrazio in primo luogo la mia relattrice, Professoressa Maria Serena Chiucchi, per la sua disponibilità, per i suggerimenti, le preziose indicazioni e il supporto alla stesura di questa tesi.

Grazie ai miei genitori, Roberto e Patrizia, e a mia sorella Serena, che nonostante i miei sogni siano lontani da casa, sono sempre lì pronti a tendermi la mano lungo il cammino verso la mia realizzazione. Grazie di avermi insegnato ad essere intraprendente e libera e di avermi dimostrato che anche nei momenti più difficili la famiglia è il rifugio più sicuro.

Grazie ai miei compagni di corso, Martina, Tommaso, Federico, Tommaso, Jacopo e Giulio, di aver trascorso giornate a chiacchierare sui nostri interessi comuni e di aver reso questo percorso più facile e spensierato, anche se la pandemia ha tentato di allontanarci, ognuno di noi sapeva di non essere solo.

Ringrazio tutti i miei amici, in particolare Elena, Giorgia e Margherita perchè gli amici sono la famiglia che scegli e devo dire di essere contenta di avere voi come famiglia: grazie per aver ascoltato i miei sfoghi (tanti!) e per i momenti di spensieratezza. Nonostante le diverse strade che abbiamo deciso di intraprendere sappiamo che sempre saremo pronte ad aiutarci ed esserci l'una per l'altra, siete una parte del mio cuore!

Voglio ringraziare anche tutte quelle persone che hanno incrociato la loro vita con la mia lasciandomi qualcosa di buono: grazie per essere stati miei complici, ognuno a suo modo, in questo percorso intenso ed entusiasmante, nel bene e nel male.

Una dedica anche a me stessa, a cui auguro di non perdere mai quella curiosità e di credere di più nel proprio valore.