

I MODELLI DI INTEGRAZIONE STRATEGICA DELLA SOSTENIBILITÀ IN AZIENDA. QUALE RUOLO PER I PROFESSIONISTI DELLA SOSTENIBILITÀ?

Matteo Pedrini

Le ricerche

Integrare la sostenibilità nella pianificazione strategica

- I modelli di integrazione
 - *Il modello evolutivo*
 - *Il modello gerarchico*
 - *Il modello partecipativo*
 - *Il modello dominante*
 - *L'evoluzione tra modelli*
- Il ruolo dei professionisti della sostenibilità

Spunti di riflessione

Le ricerche

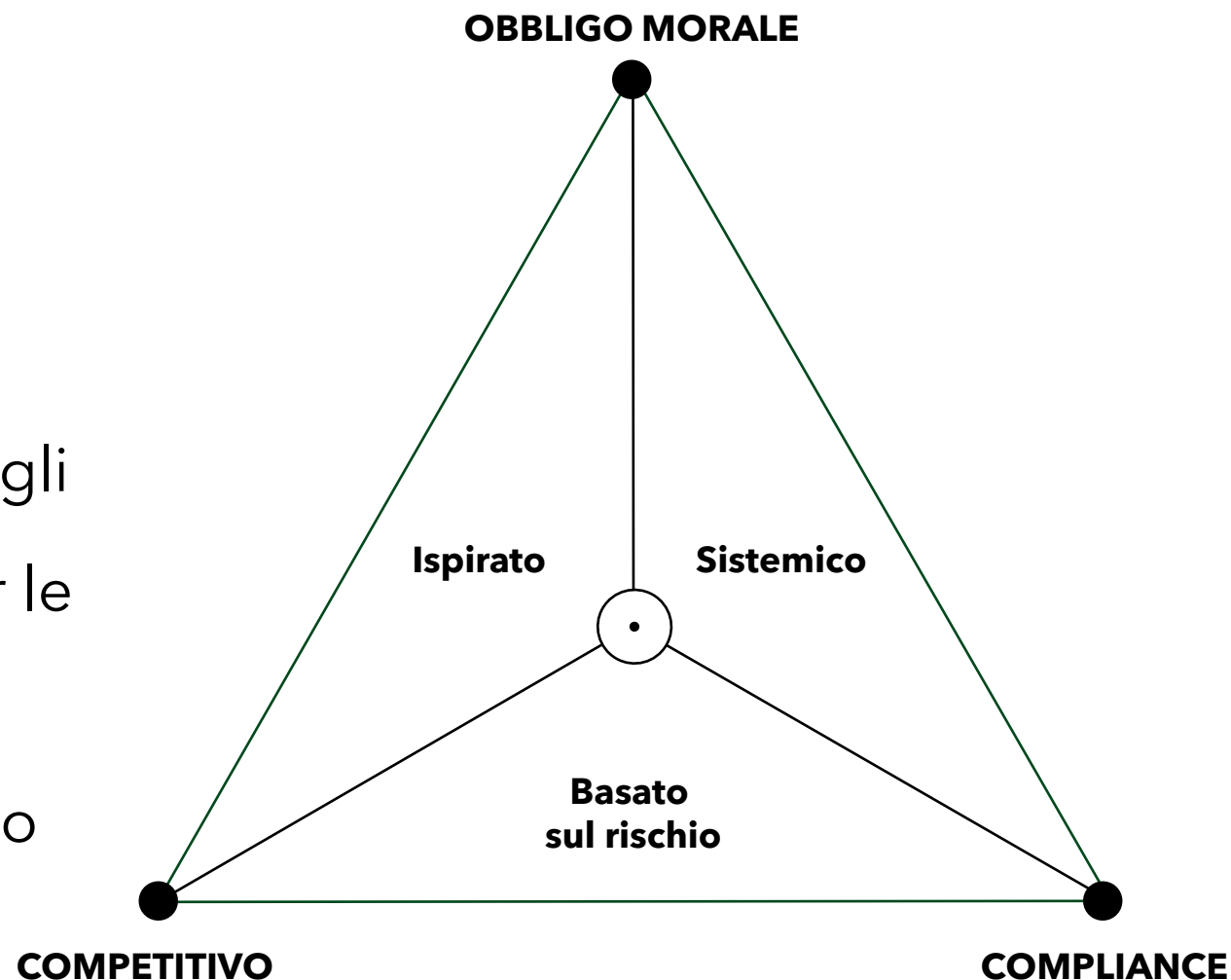
Integrare la sostenibilità nella pianificazione strategica

- I modelli di integrazione
 - *Il modello evolutivo*
 - *Il modello gerarchico*
 - *Il modello partecipativo*
 - *Il modello dominante*
 - *L'evoluzione tra modelli*
- Il ruolo dei professionisti della sostenibilità

Spunti di riflessione

Il punto di partenza

- Accelerazione normativa sulla sostenibilità in EU sino al 2025 ha promosso la sostenibilità aziendale come elemento di **"compliance"**.
- Recenti revisioni normative (c.d. pacchetto "omnibus") hanno ridotto gli obblighi in ambito sostenibilità e riaperto **spazi di discrezionalità** per le aziende.
- Posizionamento di un'impresa attorno alla sostenibilità è tornato ad essere una **scelta valoriale e/o strategica**.



Due ricerche, un libro

Focus oggi

RICERCA 1

Integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale

Identificare come la sostenibilità viene integrata nei processi di pianificazione strategica delle aziende

RICERCA 2

Sustainability Career Compass

Osservatorio con rilevazioni periodiche sull'evoluzione delle carriere nel settore della sostenibilità



**Disponibile
(gratuitamente)
al seguente link**



Le ricerche

Integrare la sostenibilità nella pianificazione strategica

- I modelli di integrazione
 - *Il modello evolutivo*
 - *Il modello gerarchico*
 - *Il modello partecipativo*
 - *Il modello dominante*
 - *L'evoluzione tra modelli*
- Il ruolo dei professionisti della sostenibilità

Spunti di riflessione

I 4 modelli di integrazione

EVOLUTIVO

**Analisi periodica di doppia materialità**

**Vision di sostenibilità**

**Top-down con ambizioni e priorità**

Competitive

Sostenibilità

 or  Legame 

**Ambizioni strategiche**

Competitive	Sostenibilità
→ 	→ 
→ 	→ 

**Allocazione budget**

Progetto di sostenibilità → Budget di progetto

**Formalizzazione**



**Sistema incentivante** S: 

GERARCHICO

**Analisi periodica estesa**

**Vision di sostenibilità**

**Top-down con obiettivi**

Competitivi

Sostenibilità

 o  Budget 

**Allocazione budget**

Obiettivi di sostenibilità → Budget disponibile

**Piano di sostenibilità**

Azioni	Resp.	Budget	KPI
			
			

**Formalizzazione**



**Sistema incentivante** S:  

PARTECIPATIVO

**Analisi periodica estesa**

**Vision di sostenibilità**

**Singolo anello**

1 Possibili obiettivi di sostenibilità

2 Fattibilità operativa

3 Fattibilità finanziaria

**Obiettivi** F:  S: 

**Piano di sostenibilità**

Azioni	Resp.	Budget	KPI
			

**Formalizzazione**



**Sistema incentivante** S:  

DOMINANTE

**Analisi continuativa estesa**

**Vision di sostenibilità**

**Doppio anello**

1 Possibili obiettivi di sostenibilità

2 Fattibilità operativa

3 Fattibilità socio-ambientale

4 Fattibilità finanziaria

5 Possibili obiettivi competitivi

**Obiettivi** F:  S: 

**Piano di sostenibilità**

Azioni	Resp.	Budget	KPI
			

**Formalizzazione**



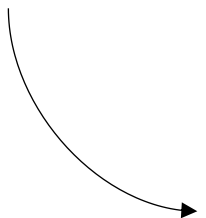
**Sistema incentivante** S:  



Le tre fasi della pianificazione strategica

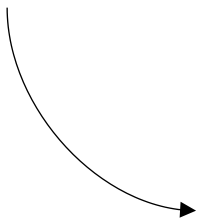
Analisi

Questa fase consiste nell'analizzare l'ambiente interno ed esterno dell'organizzazione per raccogliere e organizzare tutti i dati necessari a definire chiaramente la situazione attuale. Include la valutazione delle tendenze di mercato, del posizionamento e dei bisogni degli stakeholder e delle capacità interne



Formulazione

In questa fase vengono definiti gli obiettivi strategici sulla base delle evidenze raccolte durante l'analisi. Essa prevede lo sviluppo di strategie attuabili, la definizione delle priorità e l'allineamento delle risorse per raggiungere gli obiettivi di lungo periodo. L'attenzione è rivolta alla creazione di una roadmap che guidi l'organizzazione verso la propria visione



Gestione

Questa fase si concentra sull'implementazione, il monitoraggio e l'aggiornamento del piano strategico. Include l'assegnazione delle responsabilità, il tracciamento delle performance tramite KPI e il miglioramento iterativo per garantire che la strategia rimanga efficace e reattiva ai cambiamenti dell'ambiente.

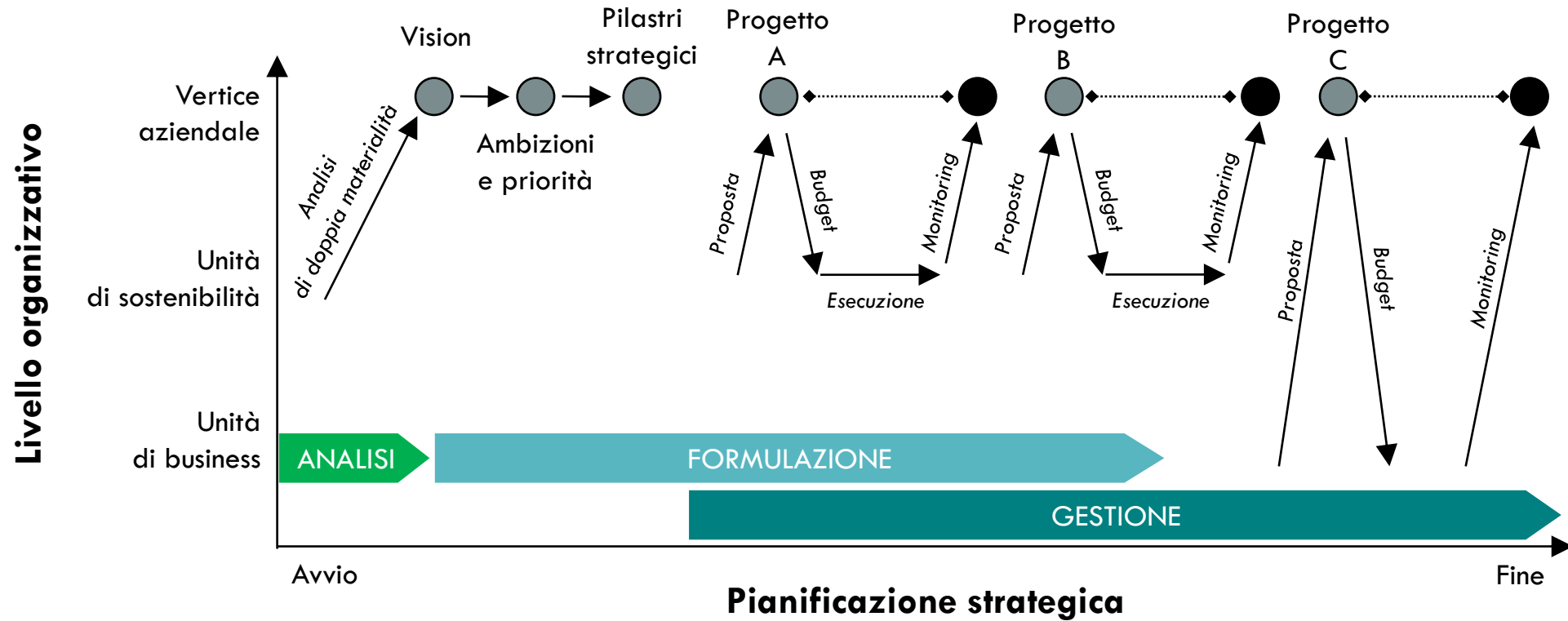
Le ricerche

Integrare la sostenibilità nella pianificazione strategica

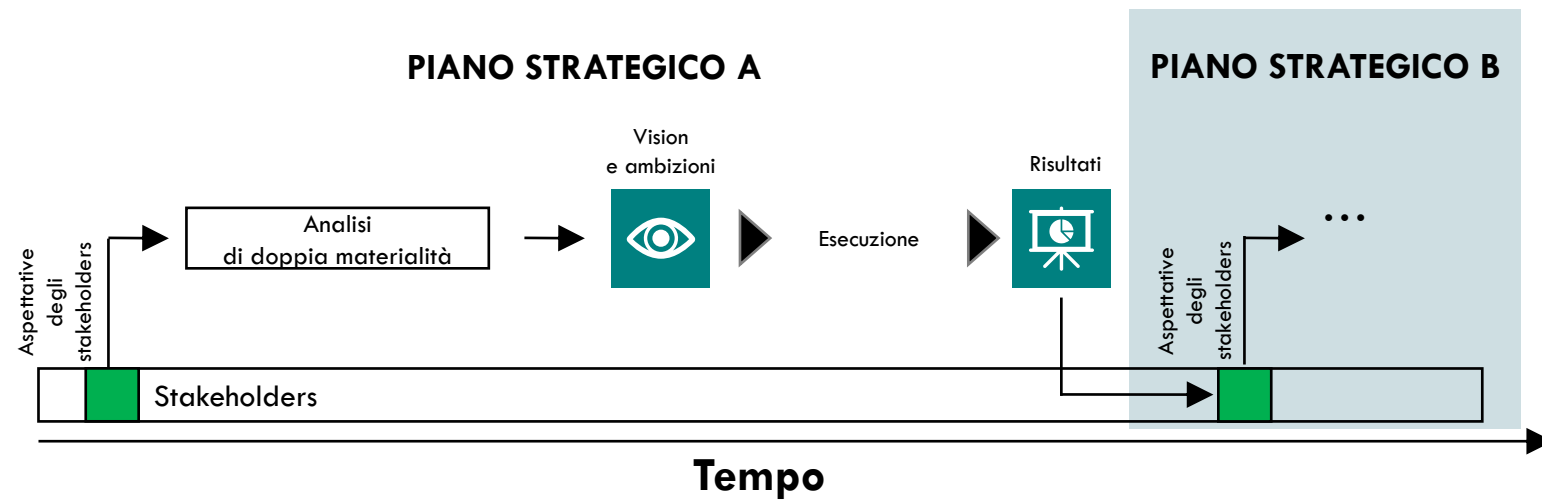
- I modelli di integrazione
 - *Il modello evolutivo*
 - *Il modello gerarchico*
 - *Il modello partecipativo*
 - *Il modello dominante*
 - *L'evoluzione tra modelli*
- Il ruolo dei professionisti della sostenibilità

Spunti di riflessione

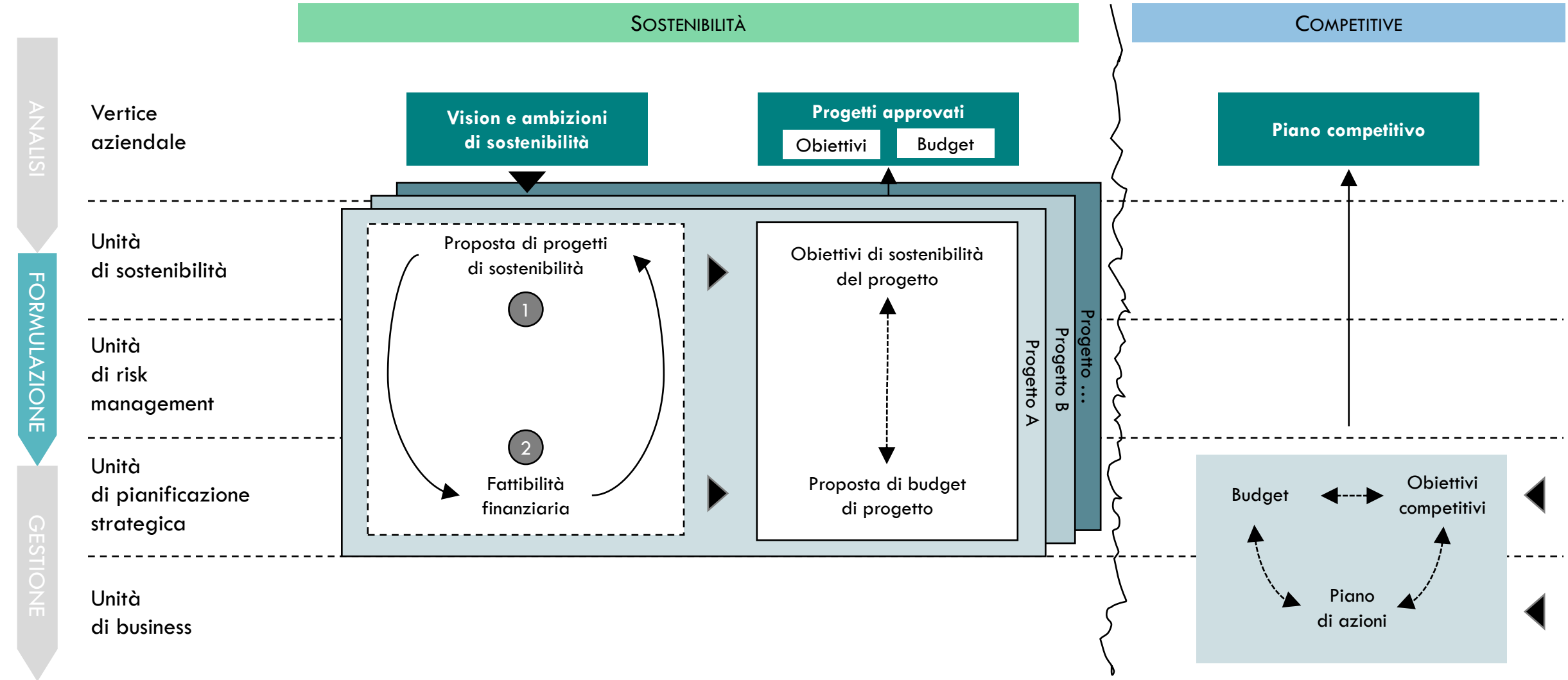
Il modello evolutivo: il processo



Il modello evolutivo: l'analisi



Il modello evolutivo: la formulazione



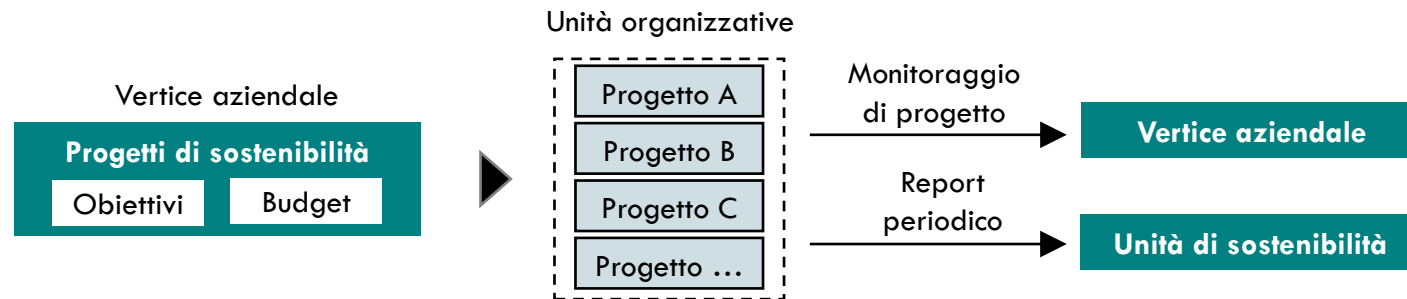
Il modello evolutivo: la gestione



ANALISI

FORMULAZIONE

GESTIONE



Esempio 1

Un gruppo del settore terziario produce un piano di sostenibilità dedicato caratterizzato da obiettivi qualitativi e forte orientamento agli aspetti sociali. La governance della sostenibilità è snella e prevede un budget flessibile durante l'esercizio. Conduce annualmente un'attività di dialogo con gli stakeholder finalizzata alla produzione della matrice di materialità e attività di stakeholder engagement non strutturato.

Esempio 2

Una multiutility predispone un piano di sostenibilità separato che sta procedendo a un'analisi per produrre un piano strategico integrato nei prossimi anni. Gli obiettivi previsti nel piano strategico di sostenibilità sono esclusivamente qualitativi e basati su un approccio incrementale. L'azienda è attiva nella progressiva introduzione di alcuni temi emergenti all'interno del piano (ad esempio tutela della biodiversità). L'analisi di materialità è l'unica forma di coinvolgimento degli stakeholder per identificarne le attese.

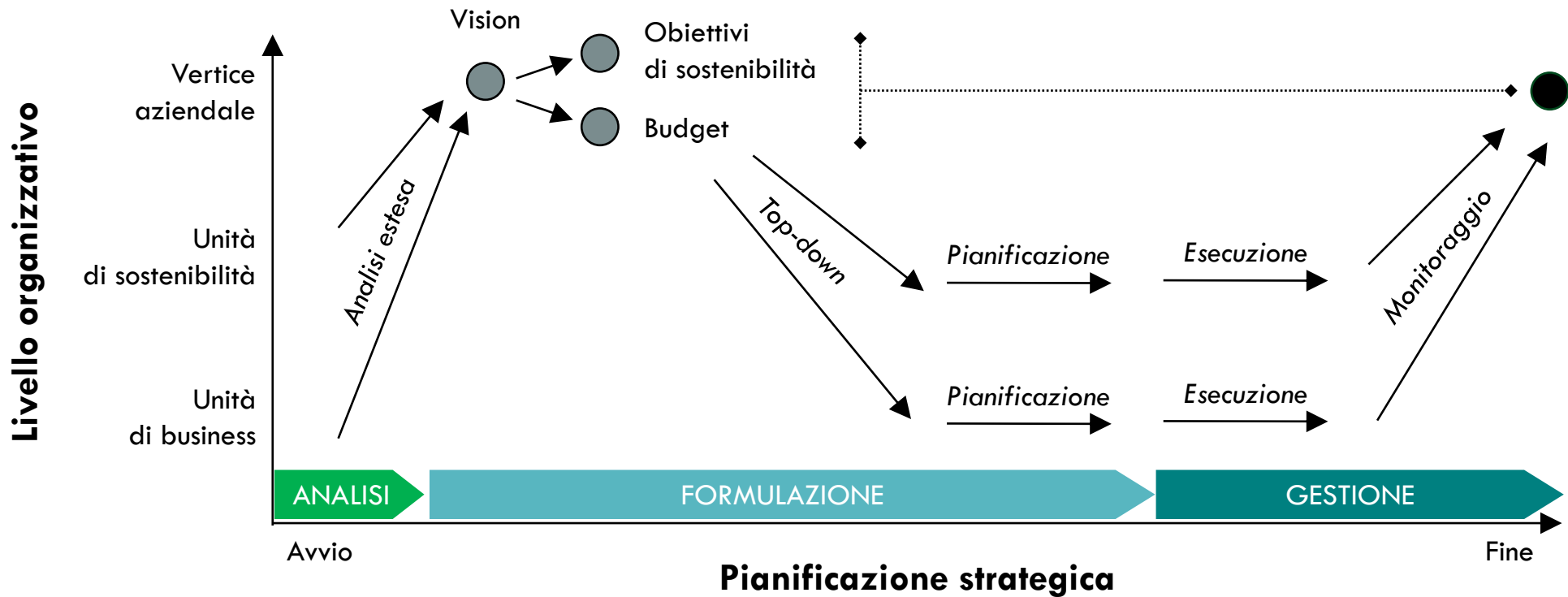
Le ricerche

Integrare la sostenibilità nella pianificazione strategica

- I modelli di integrazione
 - *Il modello evolutivo*
 - *Il modello gerarchico*
 - *Il modello partecipativo*
 - *Il modello dominante*
 - *L'evoluzione tra modelli*
- Il ruolo dei professionisti della sostenibilità

Spunti di riflessione

Il modello gerarchico: il processo

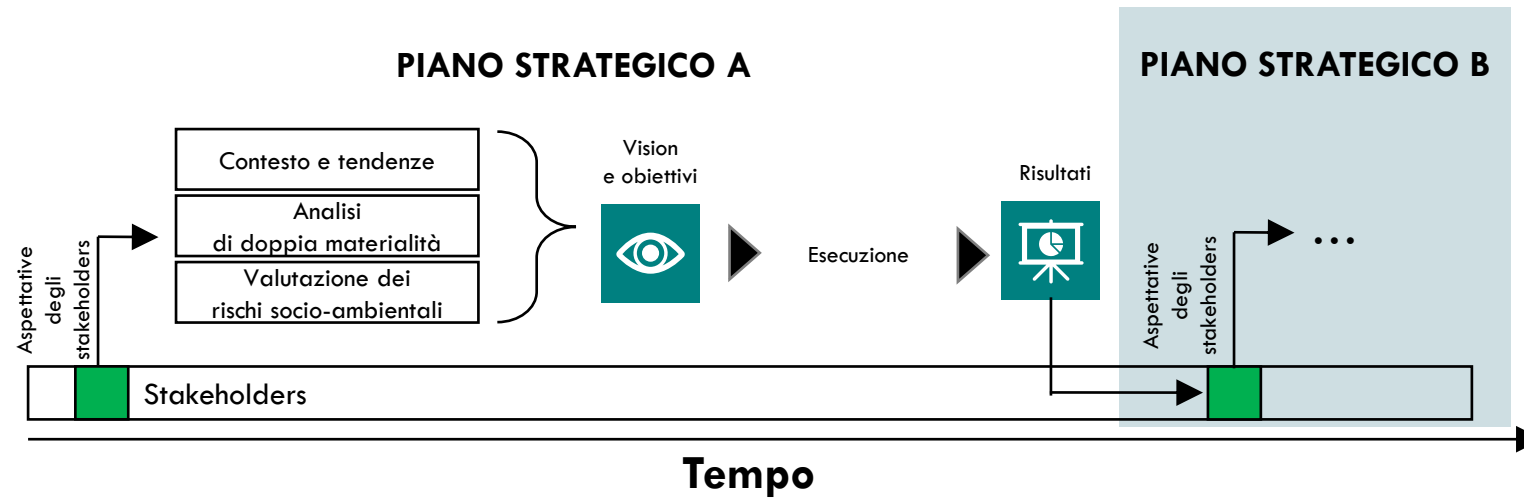


Il modello gerarchico: l'analisi

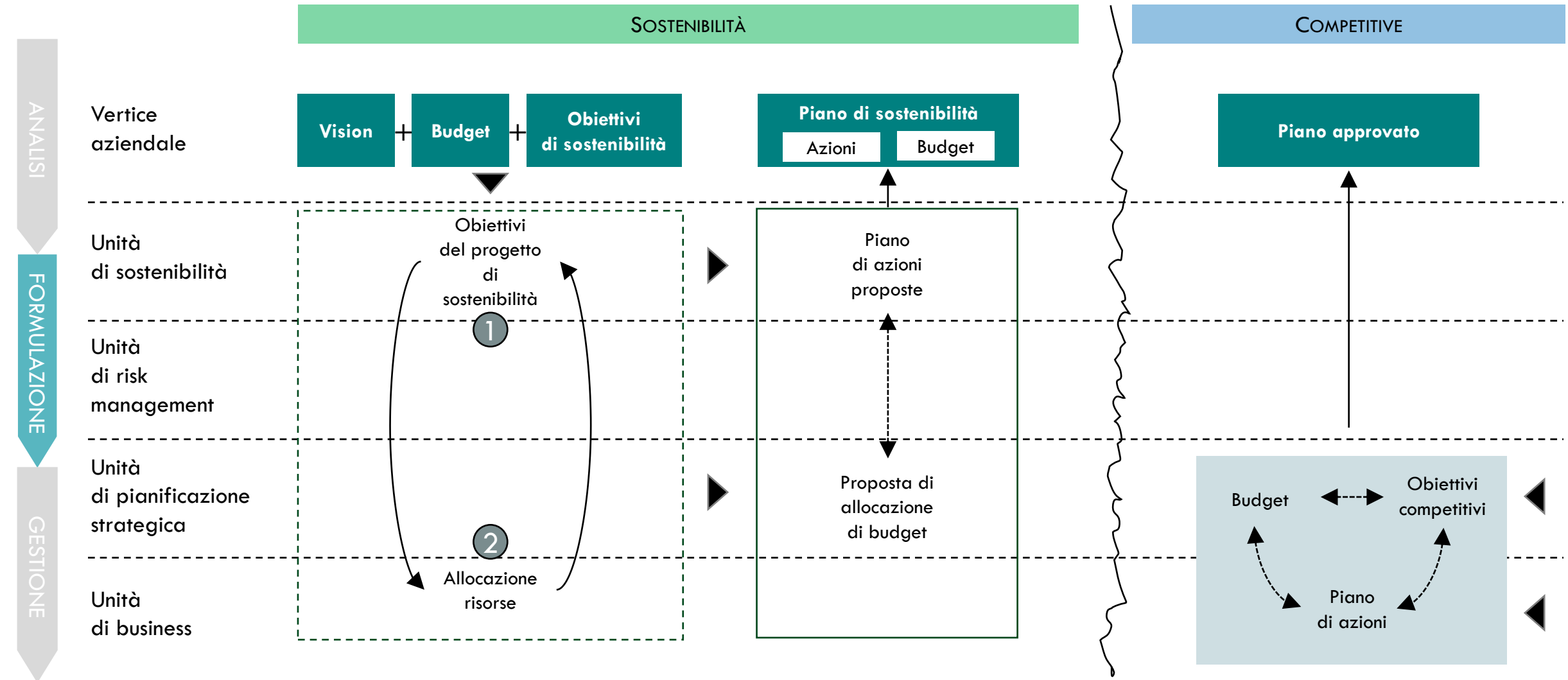
ANALISI

FORMULAZIONE

GESTIONE



Il modello gerarchico: la formulazione



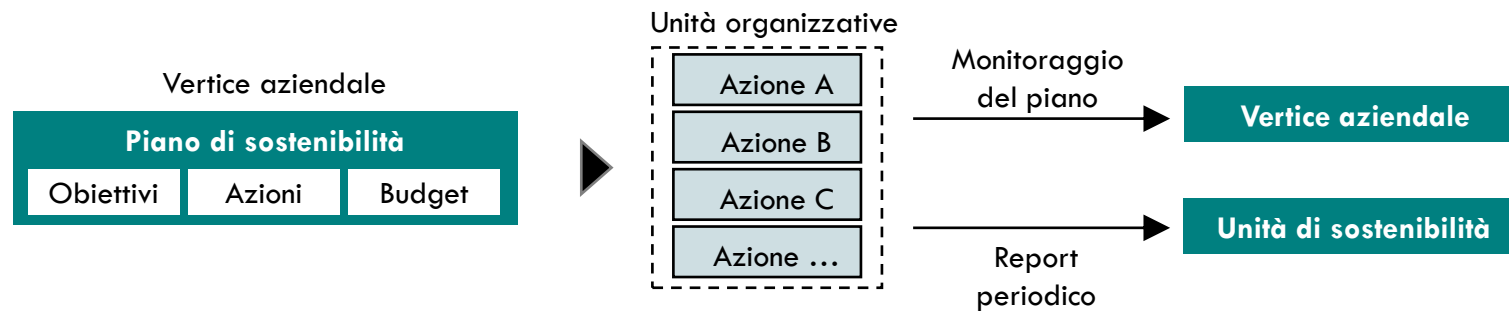
Il modello gerarchico: la gestione



ANALISI

FORMULAZIONE

GESTIONE



Esempio 3

Una multinazionale del settore tecnologico in Italia sviluppa una strategia di sostenibilità definita a livello globale e ricevuto secondo un approccio top-down. Gli obiettivi sociali e ambientali sono definiti a livello centrale nel paese dell'headquarter e sono calati in ogni realtà di ogni paese. La governance è complessa con Chief Sustainability Officer a livello globale, responsabili della sostenibilità a livello paese e un'unità organizzativa dedicata. Il budget è centralizzato e gestito a livello globale con una politica unica e processi formalizzati per l'utilizzo delle risorse. L'analisi di doppia materialità è condotta esclusivamente a livello corporate. Il sistema incentivante include aspetti sociali e ambientali esclusivamente per il vertice aziendale e il modello complessivo è orientato al rispetto delle normative.

Esempio 4

Un gruppo di servizi e intrattenimento ha un piano di sostenibilità definito dalla holding collocata nel paese di origine del gruppo. Gli obiettivi di carattere sociale e ambientale sono imposti dal livello corporate e vengono adattati a livello locale in ogni paese. La governance è molto verticale, con processi di rendicontazione orientati a fornire dati alla funzione di sostenibilità a livello corporate e al rispetto di standard paese verificati con audit periodici. Il budget è assegnato dal livello corporate senza preventive discussioni a livello nazionale e le unità locali hanno autonomia limitata nel suo utilizzo. Il sistema incentivante per gli aspetti di sostenibilità è in via di definizione e sarà orientato alla riduzione dei rischi reputazionali.

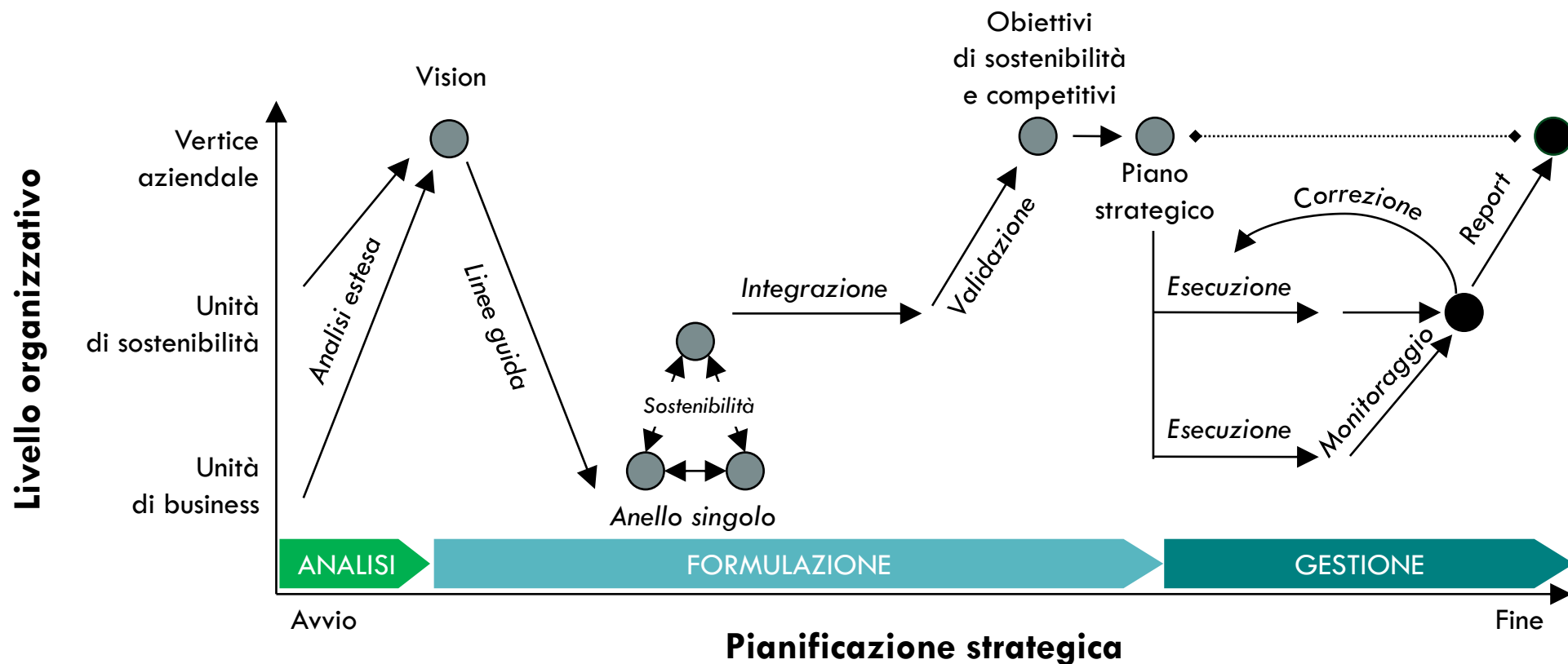
Le ricerche

Integrare la sostenibilità nella pianificazione strategica

- I modelli di integrazione
 - *Il modello evolutivo*
 - *Il modello gerarchico*
 - *Il modello partecipativo*
 - *Il modello dominante*
 - *L'evoluzione tra modelli*
- Il ruolo dei professionisti della sostenibilità

Spunti di riflessione

Il modello partecipativo: il processo

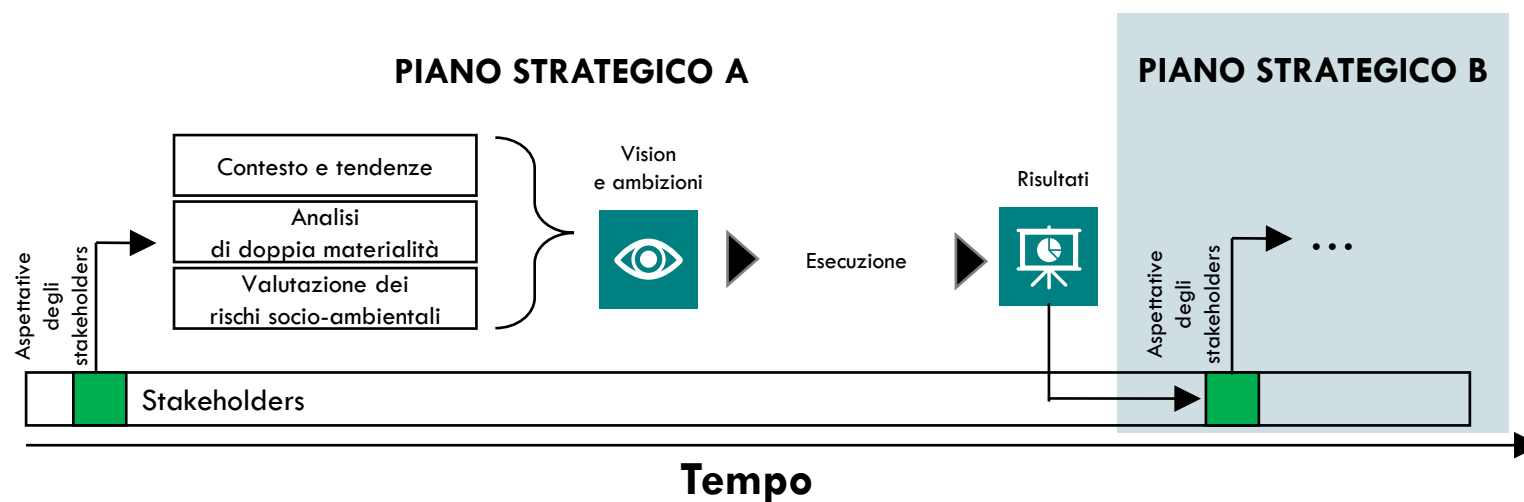


Il modello partecipativo: l'analisi

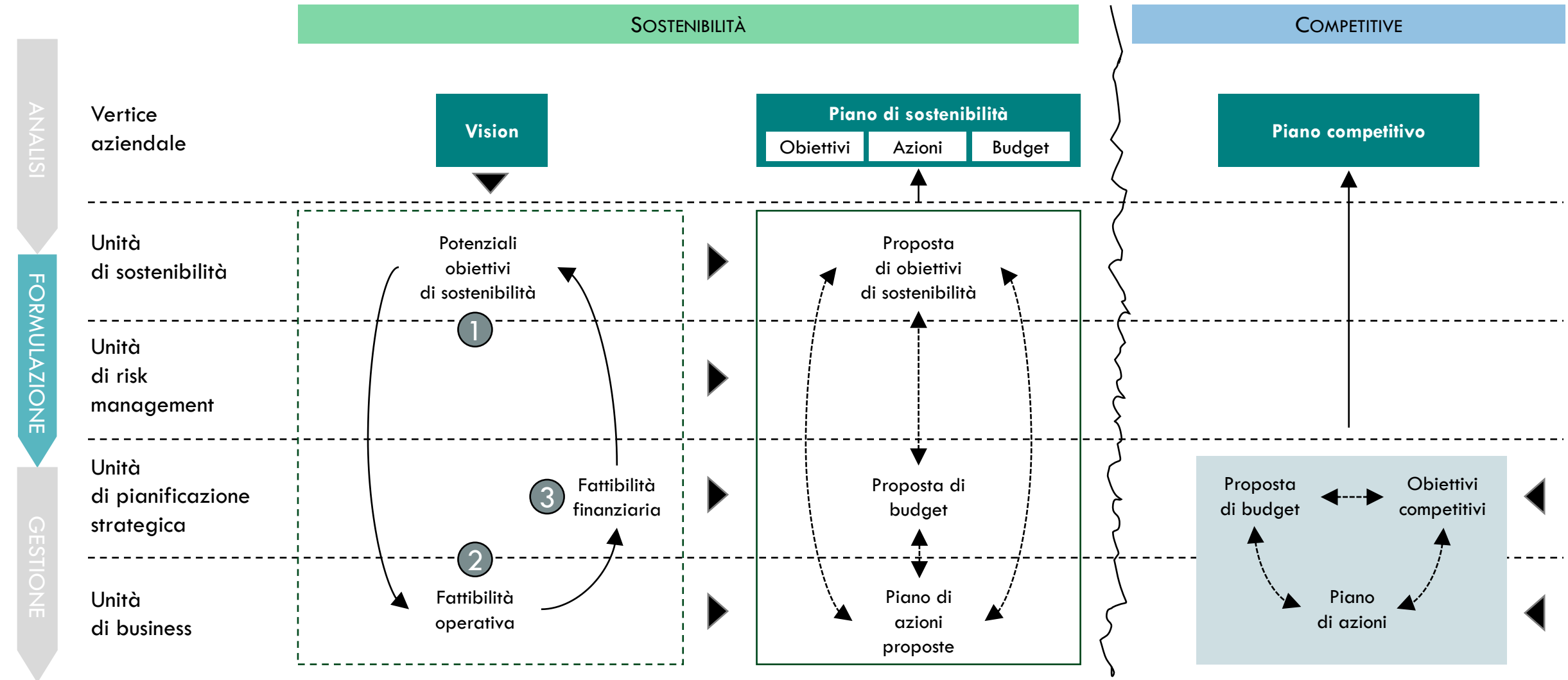
ANALISI

FORMULAZIONE

GESTIONE



Il modello partecipativo: la formulazione



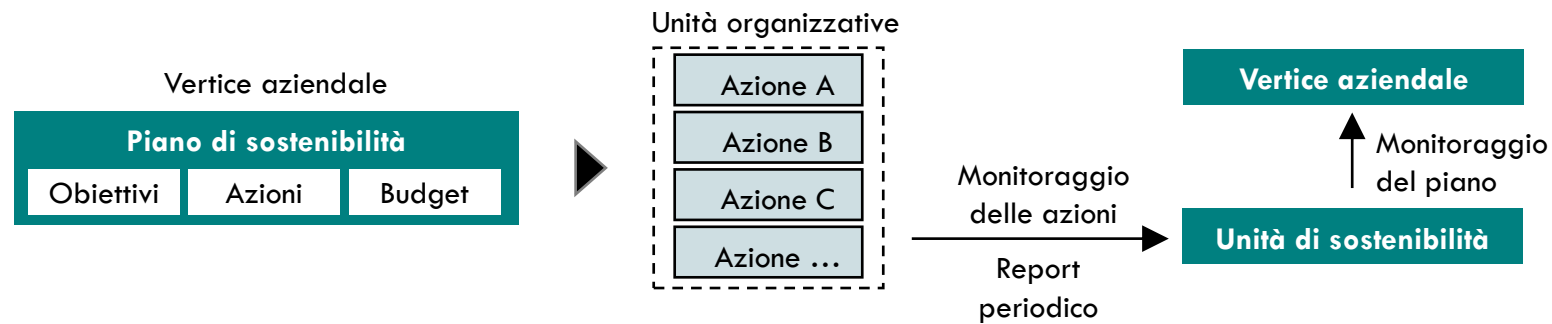
Il modello partecipato: la gestione



ANALISI

FORMULAZIONE

GESTIONE



Esempio 5

Un'azienda attiva come utility multiservizi sviluppa un piano strategico unico che include aspetti sociali e ambientali con una logica di tipo bottom-up. Gli obiettivi sociali e ambientali sono definiti tramite coinvolgimento delle differenti *business units* sulla base di un'analisi di scenario. Il processo di pianificazione porta alla comunicazione degli obiettivi di sostenibilità come parte della complessiva strategia aziendale. La governance della sostenibilità è articolata con comitati consultivi territoriali e stakeholder engagement diffuso. Il budget per le iniziative di carattere sociale e ambientale è definito in concomitanza con l'identificazione di obiettivi di durata annuale. Il sistema incentivante diffuso e cultura aziendale orientata al *purpose* di creazione di valore condiviso.

Esempio 6

Un gruppo operante nel settore dei trasporti produce un business plan unico in cui obiettivi di carattere sociale e ambientale sono definiti tramite workshop interni e attività di stakeholder engagement. La governance della sostenibilità è affidata a un comitato sostenibilità dedicato e lo sviluppo del piano di sostenibilità è basato su un insieme di processi di validazione multilivello. Il budget correlato alle iniziative di carattere sociale e ambientale è approvato congiuntamente a tutti gli altri budget aziendali. L'analisi di doppia materialità è integrata con un sistema strutturato di risk management avanzato che monitora in modo continuativo aspetti sociali e ambientali.

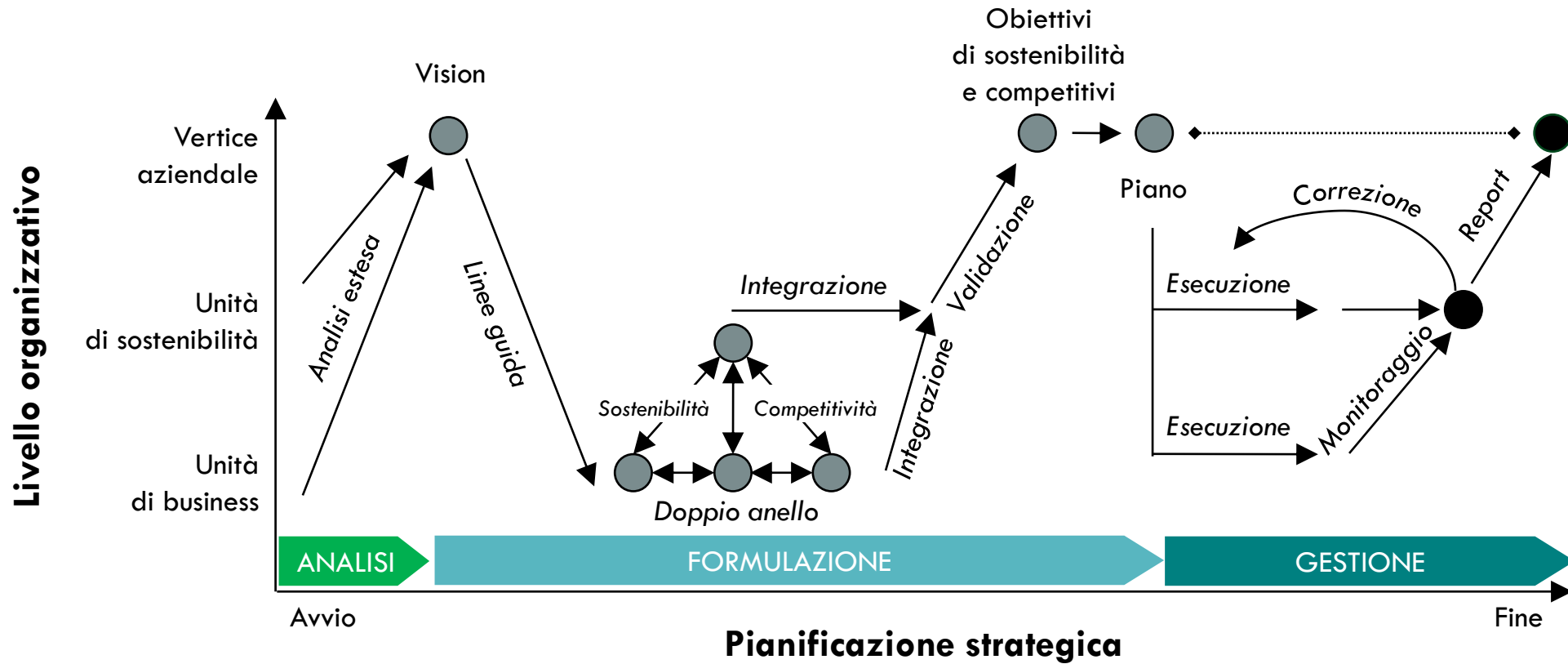
Le ricerche

Integrare la sostenibilità nella pianificazione strategica

- I modelli di integrazione
 - *Il modello evolutivo*
 - *Il modello gerarchico*
 - *Il modello partecipativo*
 - *Il modello dominante*
 - *L'evoluzione tra modelli*
- Il ruolo dei professionisti della sostenibilità

Spunti di riflessione

Il modello dominante: il processo

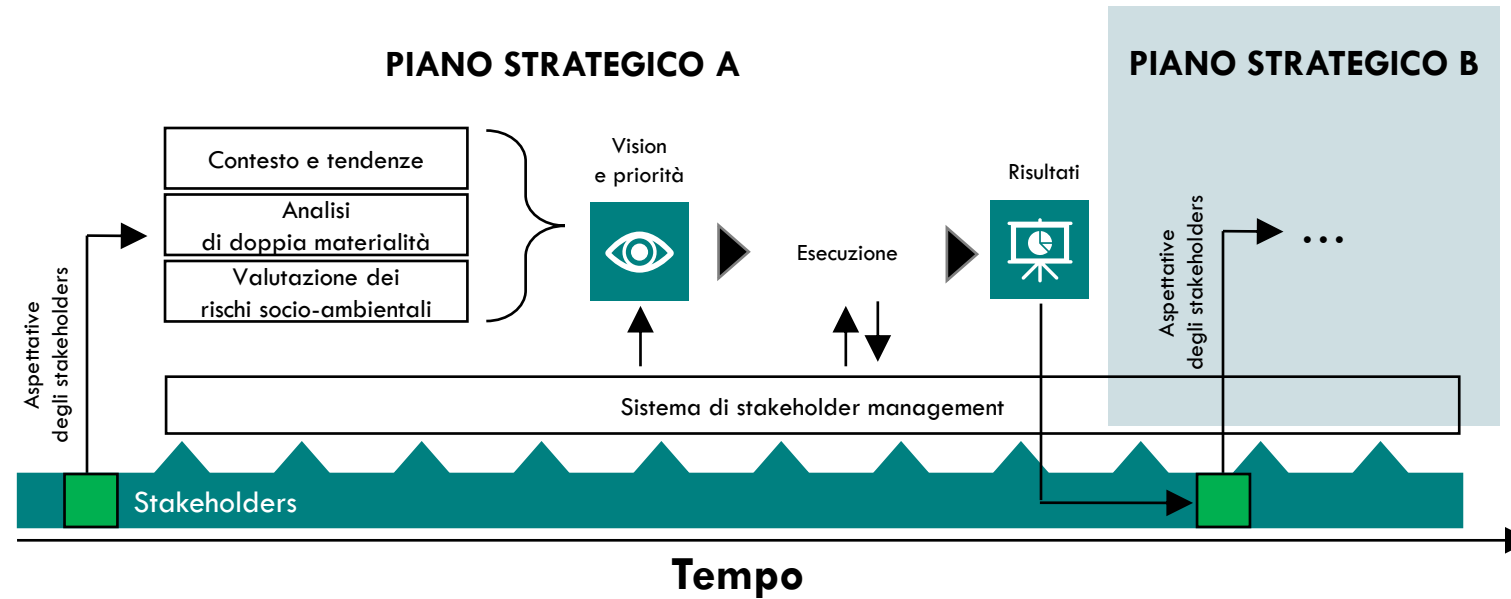


Il modello dominante: l'analisi

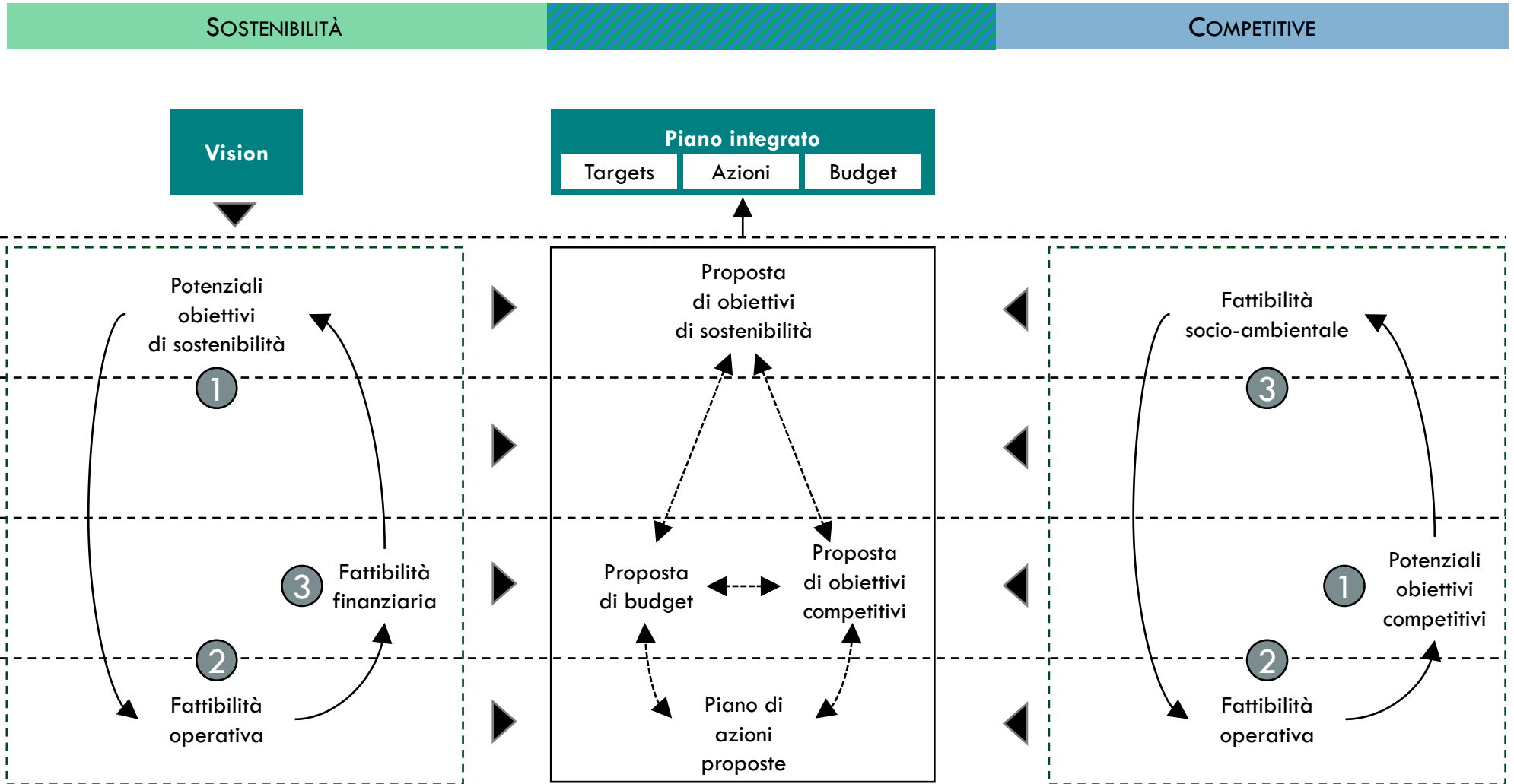
ANALISI

FORMULAZIONE

GESTIONE



Il modello dominante: la formulazione



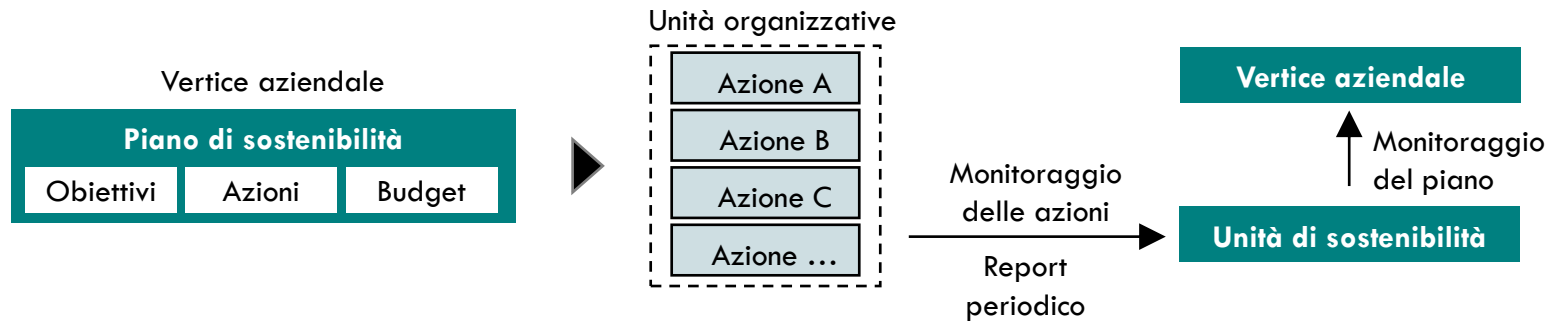
Il modello dominante: la gestione



ANALISI

FORMULAZIONE

GESTIONE



Esempio 7

Un'azienda *multiutility* sviluppa un piano strategico integrato in cui gli obiettivi sociali e ambientali sono parte del piano di sviluppo dell'azienda e sono previsti obiettivi sociali e ambientali a cui è collegato un sistema di MBO. Gli obiettivi sociali e ambientali hanno un peso del 50% all'interno del sistema incentivante il top e middle management. La governance di sostenibilità è strutturata con un comitato di sostenibilità e i vertici aziendali direttamente coinvolti nelle attività di sostenibilità. L'analisi di doppia materialità è condotta periodicamente come parte di un sistema di stakeholder management che prevede la raccolta delle aspettative segnalate dagli stakeholders in tutti gli eventi territoriali realizzati. L'integrazione tra obiettivi competitivi e di sostenibilità è completa tanto che entrambe le classi di obiettivi sono soggetti a processi di validazione multilivello.

Esempio 8

Un gruppo attivo nella produzione di energia integra la strategia di sostenibilità nel proprio piano strategico. Gli obiettivi definiti sono prevalentemente di carattere ambientale e prevedono obiettivi e indicatori quantitativi definiti per un piano di decarbonizzazione e impatto ambientale zero (net-zero). La governance di sostenibilità è articolata e prevede un comitato di sostenibilità con un forte coinvolgimento dei vertici aziendali. Il sistema incentivante include obiettivi di carattere sociale e ambientale sia nel sistema incentivante di breve periodo sia in quello di lungo termine. Le strategie di sostenibilità sono basate sulle attività di stakeholder engagement strutturato corroborate da un'analisi di scenario. Gli investimenti aziendali sono tutti soggetti a un processo di validazione per i rischi e gli impatti sociali e ambientali collegati.

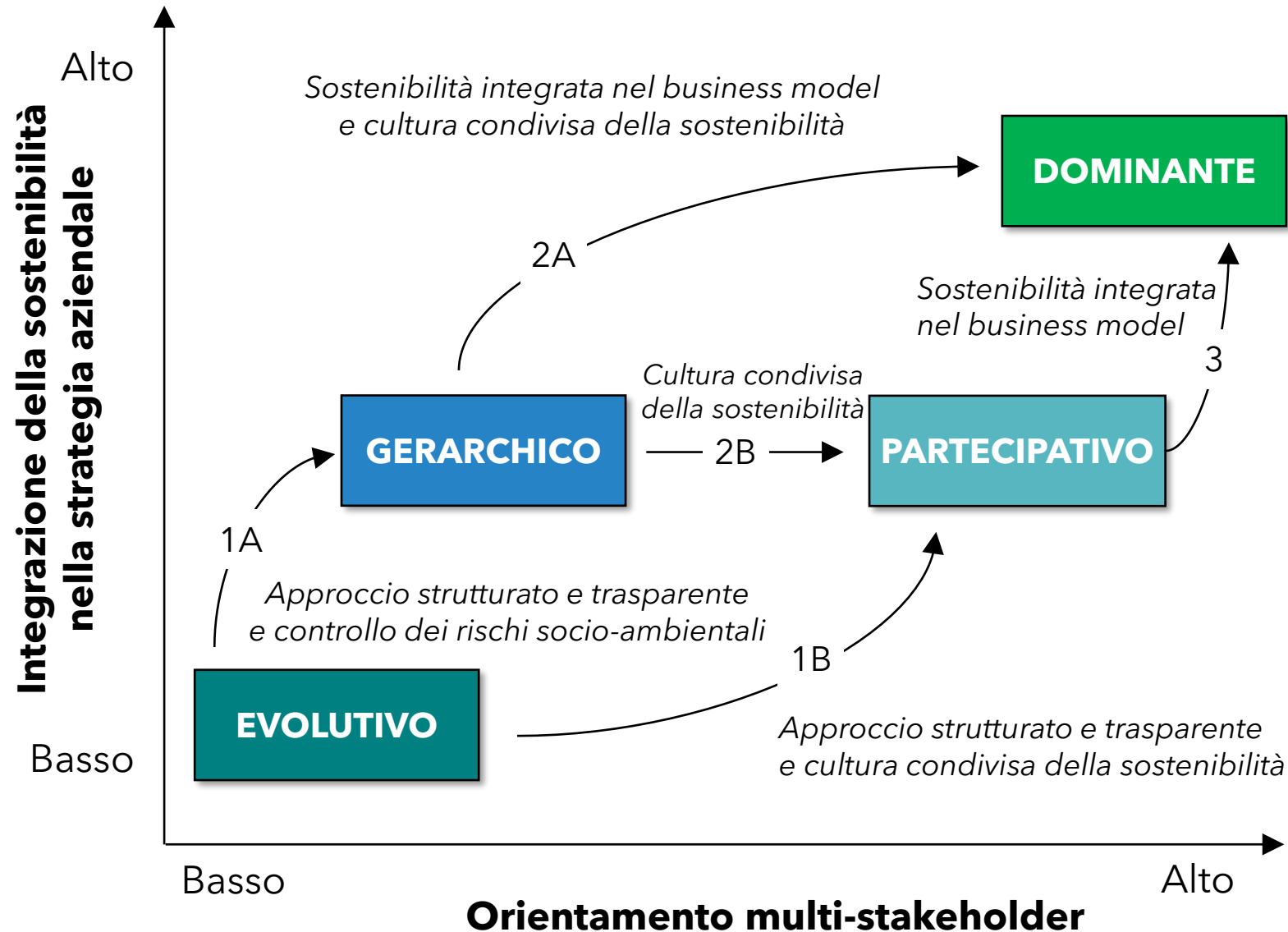
Le ricerche

Integrare la sostenibilità nella pianificazione strategica

- I modelli di integrazione
 - *Il modello evolutivo*
 - *Il modello gerarchico*
 - *Il modello partecipativo*
 - *Il modello dominante*
 - *L'evoluzione tra modelli*
- Il ruolo dei professionisti della sostenibilità

Spunti di riflessione

I sentieri di maturità delle aziende



Le ricerche

Integrare la sostenibilità nella pianificazione strategica

- I modelli di integrazione
 - *Il modello evolutivo*
 - *Il modello gerarchico*
 - *Il modello partecipativo*
 - *Il modello dominante*
 - *L'evoluzione tra modelli*
- Il ruolo dei professionisti della sostenibilità

Spunti di riflessione

Driver

Guida e coordina l'attività.

Garantisce che i progressi procedano, che le scadenze siano rispettate e che la comunicazione fluisca tra tutte le parti coinvolte.

È il motore operativo che mantiene in movimento l'intero processo

Accountable

È la persona che risponde in ultima istanza della corretta e completa realizzazione dell'attività o del deliverable.

Questo ruolo prevede la piena responsabilità del risultato e l'autorità per approvare o rifiutare il lavoro.

Delega le attività e garantisce che vengano completate in modo adeguato.

Supportive

Fornisce assistenza, risorse o competenze a coloro che sono responsabili del completamento dell'attività.

Non è responsabile del risultato, ma svolge un ruolo cruciale nel rendere possibile lo svolgimento efficiente dell'attività.

È attivo e operativo, ma non guida né possiede la responsabilità dell'attività.

Consulted

Viene coinvolto per fornire contributi, feedback o competenze prima o durante l'esecuzione dell'attività.

Le sue opinioni sono considerate nel processo decisionale.

Non è responsabile dell'attività, ma i suoi contributi possono influenzarne in modo significativo l'esito.

Informed

Viene tenuto aggiornato sui progressi, sulle decisioni o sugli esiti relativi all'attività.

Non ci si aspetta che fornisca contributi o svolga azioni.

Ha bisogno di restare informato per garantire allineamento, consapevolezza o un eventuale coinvolgimento futuro.

L'analisi DASCI: il modello evolutivo

	 Analisi	 Visione	 Definizione delle ambizioni	 Allocazione del budget	 Formalizzazione della strategia
Executives (Board and /or committees)	A	A	A	A	A
Unità di sostenibilità	D	C/I	I	C	C
Unità di enterprise risk management	-	-	I	-	I
Unità di pianificazione strategica	-	S	S	-	S
Unità di business	-	-	I	C	I

Legenda:

D

= Driver

A

= Accountant

S

= Support

C

= Consulted

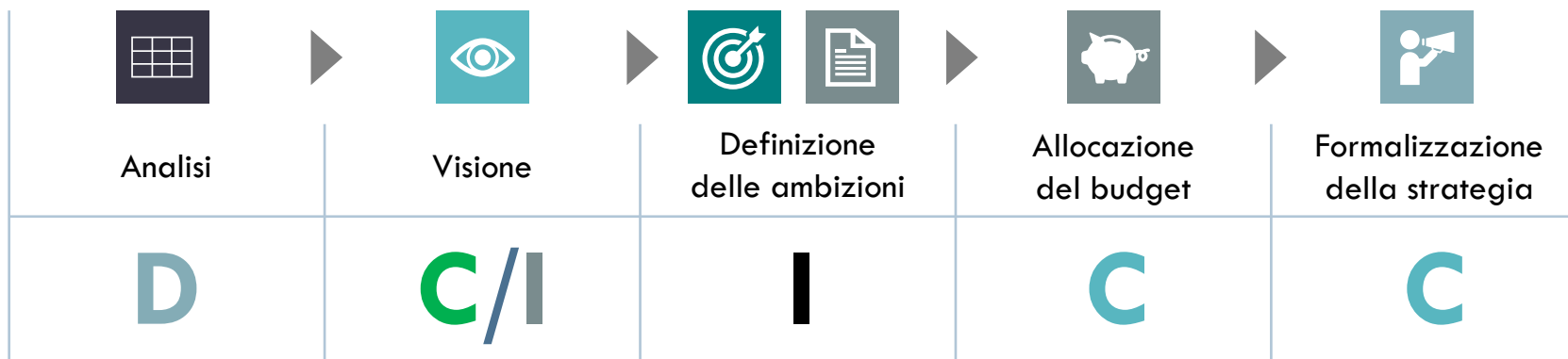
I

= Informed

Il sustainability manager «attivatore»

EVOLUTIVO

Il ruolo del sustainability manager nel modello di pianificazione strategica è riassunto come segue.



ATTIVATORE

Il ruolo principale del sustainability manager è fornire al top management informazioni utili per definire una visione di sostenibilità e supportarlo nella definizione di specifici obiettivi di sostenibilità. A partire dagli obiettivi definiti e dal budget disponibile, il manager interagisce con le diverse funzioni per sviluppare un piano di sostenibilità mirato al raggiungimento di tali obiettivi.

Legenda:

D

= Driver

A

= Accountant

S

= Support

C

= Consulted

I

= Informed

L'analisi DASCI: il modello gerarchico

	 Analisi	 Visione	 Obiettivi di sostenibilità approvati	 Allocazione del budget	 Piano di sostenibilità	 Formalizzazione della strategia
Executives (Board and /or committees)	A	A+D	A+D	A+D	I	A+D
Unità di sostenibilità	D	S	S	I	D	S
Unità di enterprise risk management	C	-	-	I	A	I
Unità di pianificazione strategica	C	C	C	S	A	I
Unità di business	C	I	I	I	A	I

Legenda:

D = Driver

A = Accountant

S = Support

C = Consulted

I = Informed

Il sustainability manager «implementatore»

GERARCHICO

Il ruolo del sustainability manager nel modello di pianificazione strategica è riassunto come segue.



IMPLEMENTATORE

Il ruolo principale del sustainability manager è fornire al top management informazioni utili per definire una visione di sostenibilità e supportarlo nella definizione di specifici obiettivi di sostenibilità. Partendo dagli obiettivi definiti e dal budget disponibile, il manager interagisce con le diverse funzioni per sviluppare un piano di sostenibilità mirato al raggiungimento di tali obiettivi.

Legenda:

D = Driver

A = Accountant

S = Support

C = Consulted

I = Informed

L'analisi DAsCI: il modello partecipativo

	 Analisi	 Visione	 Valutazione obiettivi di sostenibilità	 Obiettivi di sostenibilità approvati	 Piano di sostenibilità	 Formalizzazione della strategia
Executives (Board and /or committees)	A	A+D	I	A	A	A+D
Unità di sostenibilità	D	S	D	D	D	S
Unità di enterprise risk management	C	-	I	I	I	I
Unità di pianificazione strategica	C	C	S	S	S	I
Unità di business	C	I	S	S	S	I

Legenda:

D = Driver

A = Accountant

S = Support

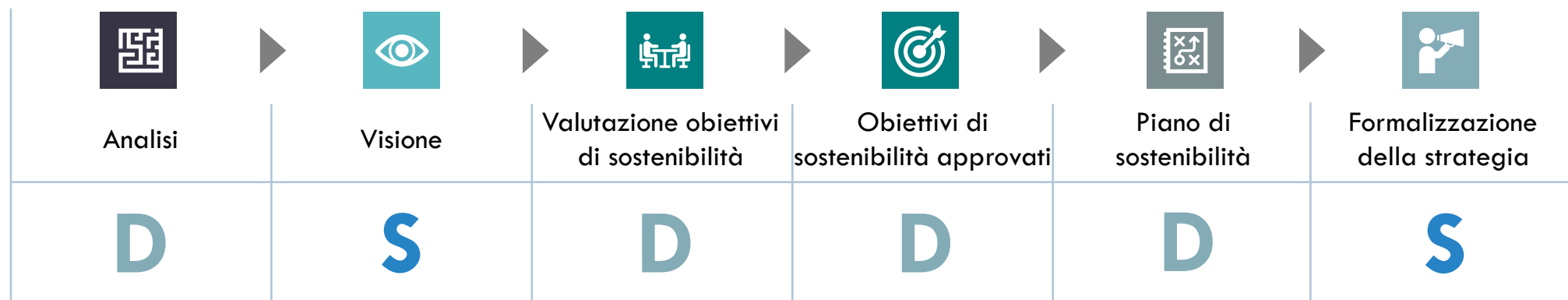
C = Consulted

I = Informed

Il sustainability manager «specialista»

PARTECIPATIVO

Il ruolo del sustainability manager nel modello di pianificazione strategica è riassunto come segue.



SPECIALISTA

Il ruolo principale del sustainability manager è fornire al top management informazioni utili per definire una visione di sostenibilità e interagire con tutte le funzioni per valutare la fattibilità dei potenziali obiettivi di sostenibilità dal punto di vista finanziario e operativo. Sulla base dei risultati di queste interazioni, il manager raffina gli obiettivi di sostenibilità, li sottopone al top management per l'approvazione e progetta un piano di sostenibilità dettagliato.

Legenda:

D = Driver

A = Accountant

S = Support

C = Consulted

I = Informed

L'analisi DASCI: il modello dominante

							
	Analisi	Visione	Valutazione obiettivi di sostenibilità	Valutazione obiettivi competitivi	Obiettivi approvati	Piano di sostenibilità	Formalizzazione della strategia
Executives (Board and /or committees)	A	A+D	S	I	A	A	A+D
Unità di sostenibilità	D	S	D	C	C	D	S
Unità di enterprise risk management	C	-	I	I	I	I	I
Unità di pianificazione strategica	C	C	S	D	D	S	I
Unità di business	C	I	S	S	S	S	I

Legenda:

D = Driver

A = Accountant

S = Support

C = Consulted

I = Informed

Il sustainability manager «integratore»

DOMINANTE

Il ruolo del sustainability manager nel modello di pianificazione strategica è riassunto come segue.



INTEGRATORE

Il sustainability manager svolge un ruolo centrale nella pianificazione strategica complessiva dell'azienda, interagendo con tutte le funzioni per valutare la fattibilità dei potenziali obiettivi di sostenibilità dal punto di vista finanziario e operativo, e verificando la fattibilità socio-ambientale degli obiettivi competitivi. Il manager opera per una piena integrazione tra dimensione competitiva e dimensione di sostenibilità all'interno dell'impresa.

Legenda:

D = Driver

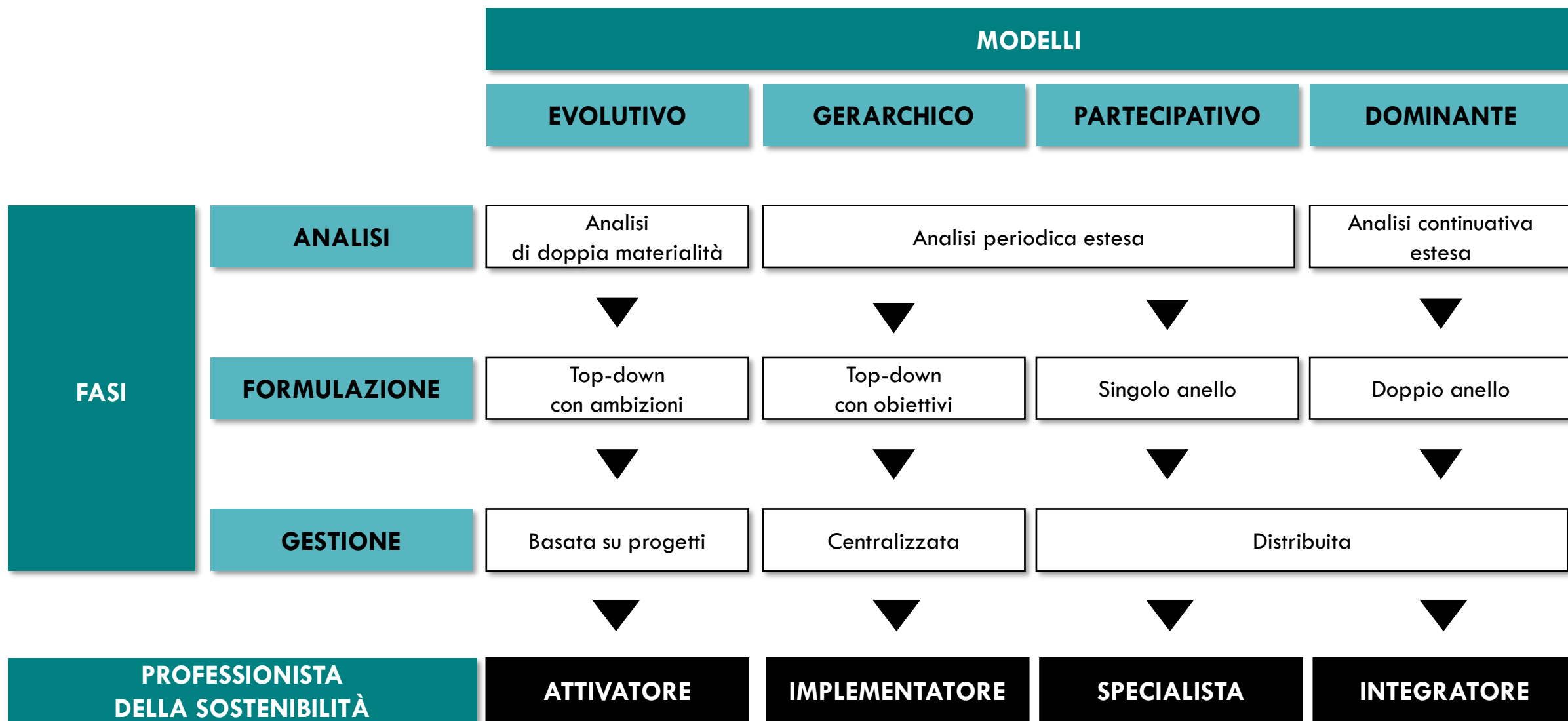
A = Accountant

S = Support

C = Consulted

I = Informed

Il ruolo dei professionisti della sostenibilità



I ruoli: una visione di sintesi

Ruolo	Analisi	Formulazione	Gestione
Attivatore	Guida la valutazione di doppia materialità; raccoglie informazioni da tutte le unità e fornisce dati strategici al vertice	Traduce le priorità del vertice in linee guida operative e supporta unità nel definire progetti	Interviene come soggetto consultato e supporta il vertice nel monitoraggio diretto dei processi
Implementatore	Sviluppa un'indagine periodica estesa integrando dati quantitativi e qualitativi e supporta le decisioni del vertice	Traduce obiettivi sociali e ambientali ricevuti dal vertice in linee guida per ogni funzione aziendale	Coordina centralmente i progetti di sostenibilità e monitora l'implementazione degli stessi apportando interventi correttivi
Specialista	Sviluppa un'indagine periodica estesa integrando dati quantitativi e qualitativi e supporta le decisioni del vertice	Definisce degli obiettivi di sostenibilità da validare per fattibilità operativa e finanziaria con le altre funzioni (Singolo anello)	Coordina i progetti di sostenibilità e promuove l'allineamento continuo delle attività di sostenibilità
Integratore	Governa un'attività continuativa estesa con monitoraggio costante e aggiornamento permanente delle aspettative sociali e ambientali degli stakeholder	Definisce degli obiettivi di sostenibilità da validare per fattibilità operativa e finanziaria con le altre funzioni e valida gli obiettivi competitivi dal punto di vista sociale e ambientale (Doppio anello)	Coordina i progetti di sostenibilità e promuove l'allineamento continuo delle attività di sostenibilità e supporta le altre unità nella valutazione aspetti sociali e ambientali

Le ricerche

Integrare la sostenibilità nella pianificazione strategica

- I modelli di integrazione
 - *Il modello evolutivo*
 - *Il modello gerarchico*
 - *Il modello partecipativo*
 - *Il modello dominante*
 - *L'evoluzione tra modelli*
- Il ruolo dei professionisti della sostenibilità

Spunti di riflessione

Spunti di riflessione

Quale può essere oggi il contributo della sostenibilità alla **competitività** delle imprese?

È un **rischio da gestire** o un'**opportunità strategica**?

Come supportare le imprese nell'adozione di modelli di **pianificazione strategica** che integrano sempre più aspetti sociali e ambientali? **Cosa incentivare?**

Come è possibile supportare l'evoluzione **di competenze** del sustainability manager nei vari passaggi della pianificazione?