

Rendicontazione di sostenibilità e balanced scorecard: Strumenti per la creazione del valore e per gli adeguati assetti

Abstract

L'entrata in vigore della Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e l'introduzione degli European Sustainability Reporting Standards (ESRS) da parte dell'EFRAG rappresentano una svolta nella governance aziendale, imponendo di fatto un'integrazione sistemica e strutturata dei fattori ESG nei processi decisionali. In questo scenario, la Balanced Scorecard (BSC), strumento di disegno e di reporting strategico, si conferma uno strumento particolarmente coerente con le logiche sottese alla nuova disciplina: progettata per tradurre la strategia in azioni operative, la BSC offre una struttura flessibile e multidimensionale che consente di pianificare, monitorare e comunicare la performance in ottica integrata. Questa nota analizza le principali sinergie concettuali e operative tra la BSC e il sistema di rendicontazione previsto dalla CSRD/ESRS, evidenziando come la sua evoluzione in chiave sostenibilità possa supportare le imprese nel percorso di compliance e creazione di valore duraturo.

Sommario

Introduzione – La Balance Scorecard (BSC) e la sua implementazione – La Sostenibilità elemento della strategia e delle performance aziendali – Elementi comuni tra CSRD e BSC – Esempi dell'integrazione tra BSC e ESRS – Condizioni – Conclusioni – Riferimenti

A cura di:

Luca Nardoni ed Ettore Guarini

Informativa Reporting di Sostenibilità (IRS) n. 18 – Ottobre 2025

Area: Sviluppo Sostenibile (Reporting, Consulenza, Formazione)

Commissione Reporting di Sostenibilità

Consigliere Delegato: Gian Luca Galletti

Presidente: Angeloantonio Russo

Rendicontazione di sostenibilità e Balanced Scorecard: strumenti per la creazione del valore e per gli adeguati assetti.

Introduzione

Negli ultimi decenni, il concetto di performance aziendale si è evoluto, passando da una visione puramente finanziaria a un approccio più olistico, che include le dimensioni ambientale, sociale e di governance (ESG). Questa trasformazione è stata accelerata da normative come la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), che impone nuovi standard di rendicontazione “non finanziaria” per rappresentare, anche pubblicamente, la rilevanza che la dimensione ESG ha ormai assunto nella strategia e nella gestione delle aziende.

In questo contesto, la Balanced Scorecard (BSC) ideata da Kaplan e Norton (1992), progettata come strumento sia di **disegno strategico** sia di **reporting direzionale strategico**, presenta numerose analogie metodologiche e operative con l'impostazione del sistema aziendale presupposta dalla CSRD. La BSC rappresenta quindi una leva organizzativa naturale per supportare la transizione verso una rendicontazione integrata e strategicamente allineata, da utilizzare come framework strategico per integrare in modo efficace criteri e metriche ESG nella pianificazione, e quindi nella gestione e nella comunicazione, della performance aziendale.

La Balance Scorecard e la sua implementazione

La BSC nasce nei primi anni '90 come risposta alla limitatezza degli indicatori finanziari nel rappresentare la complessità della performance aziendale.

Le prospettive d'analisi della BSC, integrate e interdipendenti, diventano quattro:

- Finanziaria: misura risultati economici.
- Clienti: ne valuta soddisfazione e fidelizzazione.
- Processi interni: individua i processi critici per la creazione di valore.
- Apprendimento e crescita: analizza le capacità e le competenze dell'organizzazione.

La sua funzione originaria e fondamentale è quella di mappa per tradurre la strategia in azioni, indirizzata a:

- definire obiettivi strategici lungo le quattro prospettive menzionate;
- collegarli in una catena causale logica;
- allineare unità organizzative, risorse e iniziative alla vision aziendale;
- individuare concretamente, tra molteplici alternative, le iniziative in grado di migliorare la performance.

Definiti così gli obiettivi e i KPI, la BSC diventa anche una piattaforma di reporting direzionale che consente di:

- monitorare il progresso verso gli obiettivi strategici;
- comunicare i risultati agli stakeholder interni ed esterni;
- rafforzare l'accountability e il controllo direzionale.

Quindi, **prima disegna la strategia** e poi rende conto del suo avanzamento, agendo come ponte tra formulazione e attuazione.

Gli obiettivi assegnati ad un sistema di reporting di questo tipo sono solitamente più ampi rispetto a quelli tipici di altri sistemi e possono essere così sintetizzati:

1. monitoraggio delle variabili chiave collegate alla strategia (indicatori che discendono dalla strategia stessa);

2. stimolo all'apprendimento e all'innovazione (controllo anticipatorio o *feed-forward*): il sistema intuisce ed anticipa l'evolversi delle situazioni per porvi rimedio, attraverso l'implementazione di strategie supportate con continuità dagli indicatori di reporting;
3. comunicazione della strategia.

Ultimo aspetto caratteristico della BSC, ma non meno importante, è costituito da condivisione e discussione con i collaboratori all'interno dell'azienda.

La Sostenibilità elemento della strategia e delle performance aziendali

Con la CSRD il legislatore ha chiarito che la sostenibilità ESG dev'essere considerata, nella sua articolazione e complessità, tra gli elementi chiave della strategia aziendale quale problematica essenziale per il conseguimento dei suoi obiettivi e non, come molti intendono, quale elemento a sé stante e separato.

Sebbene molti report di sostenibilità presentino ancora limiti in termini di chiarezza, rilevanza e coerenza strategica, nonché l'uso generico e spesso opportunistico del termine "ESG", occorre promuovere un approccio che superi l'etichetta per integrare questi temi nella gestione "ordinaria" dell'impresa (doppia materialità come strumento principe di allineamento strategico).

La chiave di volta, in questo senso, è rappresentata dall'adozione della c.d. "doppia materialità" nei nuovi ESRS:

- **materialità finanziaria:** rilevanza dei fattori ESG sulla performance economico-finanziaria dell'impresa;
- **materialità d'impatto:** rilevanza degli effetti dell'impresa su ambiente, persone e società.

È evidente che la prima sia già insita negli strumenti classici dell'analisi strategica (analisi SWOT, rischi, vantaggio competitivo), e riflette il modo in cui

fattori esterni influenzino la creazione di valore, dunque a pieno titolo anche elementi quali, per esempio, il clima o il gradimento delle comunità locali.

La materialità d'impatto, invece, amplia la prospettiva, ponendo attenzione alle responsabilità sociali e ambientali dell'impresa.

Ma, di fatto, la maggior parte dei temi materiali (rilevanti) finisce per esserlo in senso dinamico, es. è frequente che un impatto ambientale o sociale negativo crei rischi finanziari mentre il suo contenimento determini miglioramenti nelle performances (minori costi o maggiori ricavi).

Tutto ciò determina, evidentemente, il vantaggio se non anche la necessità di integrare i temi c.d. "di sostenibilità" tra quelli generali all'attenzione dell'impresa.

Elementi comuni tra CSRD e BSC

Quanto precede rende dunque chiaro come la BSC e la rendicontazione di sostenibilità, in particolare il sistema di gestione presupposto da CSRD/ESRS, siano strumenti/metodologie, ben si possano integrare nella comune prassi aziendale essendo accomunati da diversi e importanti elementi comuni.

In breve:

1. *Orientamento strategico e forward-looking*

La BSC nasce per tradurre la visione strategica in obiettivi operativi misurabili, abilitando una gestione orientata al medio-lungo periodo.

Analogamente, CSRD e ESRS impongono una rendicontazione "forward-looking", includendo obiettivi di sostenibilità, piani di transizione e impatti futuri su modello di business e catena del valore.

È noto poi, in dottrina e nella prassi, il ruolo che può assumere una BSC ben impiantata e gestita nella costruzione degli

assetti¹ aziendali ex 2086 c.c. e 3 CCI, che devono essere **adeguati** sia a supportare ed assecondare l'esercizio ordinario della gestione, sia a consentire quegli *early warnings* ritenuti indispensabili per gestire al meglio l'eventuale crisi dell'impresa ed è ormai consolidata l'idea che un approccio forward-looking ed un valido sistema di reporting, costituiscano elementi chiave per la loro **adeguatezza**²; il tutto in perfetta sintonia con le previsioni dell'Action Plan europeo del 2018 (Piano d'azione per finanziare la crescita sostenibile), atto politico che promuove l'integrazione della sostenibilità nella gestione dei rischi aziendali e finanziari, esaltando la trasparenza e la visione a lungo termine nel processo di consolidamento e rinnovamento del sistema socio-economico continentale.

2. Approccio integrato e multi-dimensionale alla performance

La BSC struttura la performance su più prospettive: finanziaria, clienti, processi interni, apprendimento e capitale umano.

La logica degli ESRS è analoga: impone una visione olistica e interdipendente dei fattori ESG, favorendo la gestione integrata dei rischi e delle opportunità. Se anche il suo scopo non è *direttamente* volto a favorire la generazione di profitto, mediante la materialità finanziaria ne costituisce parte integrante e funzionale allo scopo.

3. Centralità della misurazione tramite KPI

La BSC si fonda su KPI chiari, comparabili e controllabili, che guidano il monitoraggio delle performance strategiche.

Gli ESRS impongono l'uso di indicatori quantitativi standardizzati per ciascun tema materiale (emissioni, inclusione,

governance, ecc.), rafforzando il controllo direzionale.

4. Causalità tra obiettivi, rischi, politiche e risultati

La BSC propone una mappa strategica che connette obiettivi, leve operative, output e risultati attesi.

L'architettura degli ESRS richiede che le imprese documentino le connessioni logiche tra governance, strategia, gestione dei rischi, politiche e target ESG, secondo un approccio di coerenza interna del tutto simile alla BSC.

5. Accountability organizzativa e trasparenza

La BSC attribuisce responsabilità operative ai vari livelli dell'organizzazione e favorisce il monitoraggio continuo.

La CSRD introduce l'obbligo di rendicontazione esterna e di assurance, spingendo le imprese verso un sistema di accountability interna trasparente e verificabile, che la BSC è in grado di sostenere.

Esempi dell'integrazione tra BSC e ESRS

Di fatto, molti KPI ESRS possono facilmente essere integrati all'interno delle quattro tradizionali prospettive BSC nell'ambito del percorso di mappatura strategica che ne è a fondamento, evidenziando come la sostenibilità sia intrinsecamente legata al successo aziendale complessivo (visione sostanzialmente preferibile a quella di creare, in modo più o meno arbitrario, una quinta ed autonoma prospettiva in aggiunta alle quattro già individuate dalla BSC, con il rischio di isolare la sostenibilità anziché integrarla).

Ad esempio, un miglioramento nel KPI ESRS "riduzione delle emissioni di CO2"

¹ Vedi anche IRS n. 9, Ottobre 2024, circa proposte operative e raccordo con gli adeguati assetti ex 2086 c.c.

² Vedi: Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici – Fondazione Nazionale Commercialisti – Documento di Ricerca 7 luglio 2023

(Processi Interni) può portare a una riduzione dei costi energetici (Finanziaria) e a un miglioramento della reputazione (Cliente) nel medio-lungo termine, il tutto in perfetta logica BSC.

Di seguito altri esempi, catalogati per prospettiva.

○ **Prospettiva Finanziaria**

▪ **KPI ESRS:** Costi legati all'energia/emissioni (ESRS E1-6), investimenti in tecnologie sostenibili (CAPEX/OPEX verdi), ricavi da prodotti/servizi sostenibili, potenziali passività o sanzioni per non conformità ambientale/sociale.

▪ **Integrazione BSC:** Questi KPI ESRS possono diventare KPI finanziari diretti o indicatori che influenzano i KPI finanziari tradizionali (es. riduzione costi operativi grazie all'efficienza energetica).

○ **Prospettiva del Cliente**

▪ **KPI ESRS:** Soddisfazione del cliente riguardo alle pratiche di sostenibilità dell'azienda, percezione del brand legata all'ESG, % di prodotti con etichette ecologiche/sociali (ESRS S3, S4).

▪ **Integrazione BSC:** KPI sulla reputazione, fedeltà del cliente, acquisizione di nuovi segmenti di clientela sensibili alla sostenibilità.

○ **Prospettiva dei Processi Interni:**

▪ **KPI ESRS:** Consumo di energia e acqua per unità prodotta (ESRS E1, E3), % di rifiuti riciclati (ESRS E5), emissioni di GHG Scope 1, 2, 3 (ESRS E1), tassi di infortunio (ESRS S1), diversità e inclusione nella forza lavoro (ESRS S1), % di fornitori valutati su criteri ESG (ESRS G1, S2).

▪ **Integrazione BSC:** KPI di efficienza operativa, qualità, gestione della catena di fornitura, innovazione di

processo per ridurre l'impatto ambientale/sociale.

○ **Prospettiva di Apprendimento e Crescita**

▪ **KPI ESRS:** Ore di formazione su temi di sostenibilità per dipendente (ESRS S1), % di dipendenti coinvolti in iniziative di sostenibilità, investimenti in R&S per soluzioni sostenibili, cultura aziendale orientata alla sostenibilità.

▪ **Integrazione BSC:** Competenze dei dipendenti, clima organizzativo, capacità di innovazione, allineamento strategico dei dipendenti agli obiettivi di sostenibilità.

Proponendo, a titolo esemplificativo, qualche ipotesi di KPI integrato, si potrebbe immaginare:

○ **Prospettiva Finanziaria**

▪ **Obiettivo Strategico BSC:** Garantire la redditività a lungo termine e gestire i rischi finanziari.

▪ **KPI Integrato:** "Valore degli investimenti (CAPEX/OPEX) destinati a progetti di mitigazione dei rischi climatici (es. efficienza idrica, energie rinnovabili) e valutazione del loro impatto sulla riduzione dei costi operativi e/o sulla resilienza aziendale (es. riduzione premi assicurativi, evitate sanzioni)."

▪ **ESRS di Riferimento: ESRS E1 (Cambiamenti climatici):** E1-4 (Obiettivi di mitigazione dei cambiamenti climatici), E1-5 (Piani d'azione e risorse per la mitigazione dei cambiamenti climatici). **ESRS 2 (Disposizioni generali):** IRO-1 (Descrizione dei processi per identificare e valutare gli impatti, i rischi e le opportunità materiali connessi alla sostenibilità).

Tipo di Materialità:

- **Materialità d'Impatto:** Gli investimenti mirano a ridurre l'impatto ambientale dell'azienda (es. emissioni, consumo di risorse).
- **Materialità Finanziaria:** Riduzione dei costi operativi futuri, aumento della resilienza agli shock climatici, migliore accesso al capitale, riduzione del costo del capitale, mitigazione di rischi fisici e di transizione.

Condizioni

Sintetizzando, sulla base di queste premesse, il processo di costruzione di un report basato sulla BSC dovrebbe presentare alcuni requisiti basilari:

- per garantire una gestione basata sul valore, gli aspetti ambientali e sociali devono essere integrati nel sistema di gestione generale dell'azienda, espressamente in base alla loro rilevanza strategica;
- il processo deve anche garantire che la BSC sia creata non in termini generici ma, al contrario, in modo specifico per la singola business unit, in termini di caratteristiche e requisiti della strategia nonché degli aspetti ambientali e sociali.

Conclusioni

L'evoluzione della sostenibilità da settore di nicchia a pratica diffusa è il riconoscimento che una corretta gestione dei temi ESG è fondamentale per il valore (finanziario) a lungo termine di un'azienda. Ne consegue che, sempre più frequentemente, addetti ai lavori e investitori considerano la “sostenibilità” non tanto come “investimento ESG”, fine a sé stesso, ma come “*investimento tout court*”, e quindi asset immateriale di primaria importanza.

Per questi motivi, un sistema di disegno strategico e reporting quale la Balanced Scorecard, che associa naturalmente valutazioni di tipo finanziario con

valutazioni “non finanziarie” (a loro volta, peraltro, driver delle future performances finanziarie) creando una rete di relazioni causa-effetto finalizzata alla creazione di valore, può evolvere pacificamente e proficuamente integrando i fattori ESG.

Dunque, la Balanced Scorecard rappresenta una struttura di supporto naturale alla rendicontazione richiesta dalla CSRD. Essa consente non solo di presidiare la compliance normativa, ma anche di generare valore attraverso un sistema direzionale integrato, misurabile e coerente con le logiche della sostenibilità strategica, adatto mutatis mutandis per le grandi come per le piccole e medie imprese.

Tale sinergia può infine costituire un'area di approfondimento operativo per i professionisti del controllo di gestione e della pianificazione strategica, nonché un utile ponte tra cultura aziendale tradizionale e nuove istanze normative europee.

Riferimenti

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Harvard Business Review.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.

Figge F.; Wagner M.; Schaltegger S.; Hahn T. (2002). The sustainability balanced scorecard – theory and application of a tool for value-based sustainability management. Center for Sustainability Management, University of Lüneburg.

Berti F. (2018). La Balanced Scorecard come strumento di misurazione dei fattori intangibili e della sostenibilità ambientale - Economia Marche Journal of Applied Economics, XXXVII.

Alex Edmans (2025). The end of ESG – Financial Management. 2023; 52:3–17 by Wiley Periodicals LLC.

EFRAG (2023). European Sustainability Reporting Standards (ESRS).
<https://www.efrag.org>

Global Reporting Initiative (GRI).
<https://www.globalreporting.org>

SASB. <https://www.sasb.org>

Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). <https://www.fsb-tcfd.org>

CSRD – EU Directive 2022/2464

Informativa Reporting di Sostenibilità n. 18 – Ottobre 2025

Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili

Commissione Reporting di Sostenibilità

Presidente: Angeloantonio Russo

Consigliere Delegato: Gian Luca Galletti

Componenti: Fabrizio Acerbis, Ciro Armigero, Pier Paola Caselli, Fabio Ciocca, Francesco Cocci, Gianfranco Corrao, Lorella Di Filippo, Maria Cristina Gagliardi, Ettore Guarini, Roberto Ianni, Massimo Ianni, Raffaele Ianuario, Rossella Leopizzi, Gianluigi Longhi, Lorenzo Magrassi, Andrea Meucci, Stefania Milanesi, Angelo Mongiò, Luca Nardoni, Elisabetta Pallotti, Monica Peta, Emmanuela Saggese, Fabrizio Salusest, Michela Sopranzi, Enzo Tucci