

ENTI PROMOTORI



IN COLLABORAZIONE CON



ORDINI PROFESSIONALI



Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Bologna



UFFICIO DELLA CONSIGLIERA DI PARITÀ della Regione Emilia-Romagna

Comitati Pari Opportunità Commercialisti dell'Emilia Romagna



Pianificazione strategica ed etica di impresa

Antonella Portalupi

Vice-Presidente nazionale di Manageritalia
Presidente Fondo pensione Mario Negri



Agenda

Pianificazione strategica

- ✓ Elaborazione di piani strategici
- ✓ Processo di budgeting e catena di generazione del valore
- ✓ Modello di business e strategie di sostenibilità

Corporate governance ed etica di impresa

- ✓ Relazioni tra sostenibilità, responsabilità sociale e strategia aziendale
- ✓ Metriche ESG e obiettivi di sviluppo sostenibile

ENTI PROMOTORI



IN COLLABORAZIONE CON



ORDINI PROFESSIONALI



UFFICIO DELLA CONSIGLIERA DI PARITÀ della Regione Emilia-Romagna



Pianificazione strategica

Women on board



Pianificazione strategica

Evoluzione della pianificazione e del pensiero strategico

- Strategia di lungo periodo finalizzata a raggiungere gli obiettivi aziendali che si realizzano attraverso azioni di breve periodo.
- Cultura di impresa: cambiamento epocale nella misurazione e comunicazione della performance agli stakeholders.
- L'impresa assume caratteri non solo economici ma anche sociali, politici, etici e strettamente correlati all'ambiente.
- CSR come un ulteriore obiettivo nella strategia di impresa.



Pianificazione strategica

Piano strategico

Il piano strategico è uno strumento utile alla costruzione e alla definizione della direzione dell'organizzazione nei prossimi 3/5 anni.

Solitamente, include la dichiarazione di **visione**, la **mission**, gli **obiettivi a lungo termine** (oltre a quelli a breve termine e annuali - budget) e un **piano d'azione** composto dai passaggi da seguire per andare nella direzione giusta.

Cash flow dalle operation
+ Cash flow dagli investimenti

supportano

il raggiungimento degli OBTV
di lungo periodo





Pianificazione strategica

Le fasi nella pianificazione strategica

1. Posizione strategica – situazione attuale e prospettica
 - Visione e Mission
 - Analisi SWOT
 - Valori e identità
2. Priorità agli obiettivi
3. Sviluppo del piano strategico
4. Execution & control



Pianificazione strategica

Fase 1 Posizione strategica – situazione attuale e prospettica

Identificare i problemi strategici chiave

Raccolta info su clienti/utenti, dati di settore e di mercato per ottenere un quadro chiaro e realistico della posizione attuale che l'azienda ricopre nel mercato e nel mindset dei clienti.

Analisi SWOT

Documenta **punti di forza e di debolezza** interni insieme alle opportunità esterne. (Analisi SWOT). Fissare obtv max per 24/36 mesi.

Mission, Vision e Valori



Fase 1 – Posizione strategica

Analisi SWOT

Permette di identificare i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce di un progetto specifico o del piano aziendale globale e aiuta a pianificare in modo strategico e a stare al passo con le tendenze del mercato.

Vantaggi e
opportunità

S Strengths
Punti di forza

Rischi e
pericoli

W Weaknesses
Punti di
debolezza

O Opportunities
Opportunità

T Threats
Minacce

Distinguere i fattori a cui l'azienda è esposta:

Fattori interni – controllabili

Fattori esterni- incontrollabili



Fase 1 – Posizione strategica

Analisi SWOT

Vantaggi e opportunità

Punti di forza

Cosa facciamo bene?
Cosa abbiamo di unico?

Opportunità

Nel MKT: aspetti non coperti dai ns servizi?

Rischi e pericoli

Debolezze

Cosa si può migliorare?
Quali risorse potrebbero migliorare ns risultati?

Minacce

Cambiamenti nel settore?
Nuove tendenze di mercato?

Identifica

Aree che possono essere migliorate
Aree di opportunità
Aree che potrebbero essere a rischio

Distinguere i fattori a cui l'azienda è esposta:

Fattori interni – controllabili

Fattori esterni- incontrollabili



Fase 1 – Posizione strategica

Mission e vision

Necessarie una serie di scelte e decisioni: innanzitutto quale tipo di vantaggio perseguire e l'ambito nel quale lo si vuole raggiungere. Il motto "tutto per tutti" è la ricetta della mediocrità strategica.

Definire il proprio posizionamento strategico

- **Vision** il sogno, gli obiettivi dell'imprenditore circa la sua azienda, quello che si aspetta che essa diventi in futuro, esprimendo i valori e gli ideali aziendali
- **Mission** : la ragione che giustifica l'esistenza dell'azienda, ha il carattere di una dichiarazione d'intenti , cosa ha portato alla sua creazione, quindi descrive il modo in cui gli obiettivi devono essere perseguiti giorno per giorno,
- **Values**: sono i principi non negoziabili a cui l'azienda non rinuncia



Piani e budget - Responsabilità del CdA

1. Linee guida del piano strategico e vaglia le diverse opzioni strategiche
2. Piano strategico a 2/3 anni
3. Budget economico, finanziario e degli investimenti
4. Progetti di riassetto organizzativo
5. Investimenti extra-budget

ENTI PROMOTORI



IN COLLABORAZIONE CON



ORDINI PROFESSIONALI



Corporate governance ed etica di impresa



Women on board



Corporate governance ed etica di impresa

- Consapevolezza del ruolo dell'impresa nell'attuale contesto economico: funzione «sociale» oltre che economica
- CSR come un ulteriore obiettivo nella strategia di impresa
- Cultura di impresa: cambiamento epocale
- L'impresa assume caratteri non solo economici ma anche sociali, politici, etici e strettamente correlati all'ambiente. La **componente etica di un'impresa** viene denominata Corporate Social Responsibility (CSR) e riguarda non soltanto la filosofia aziendale, ma anche l'impatto ambientale e l'impegno sociale attivo.

Corporate governance ed etica di impresa

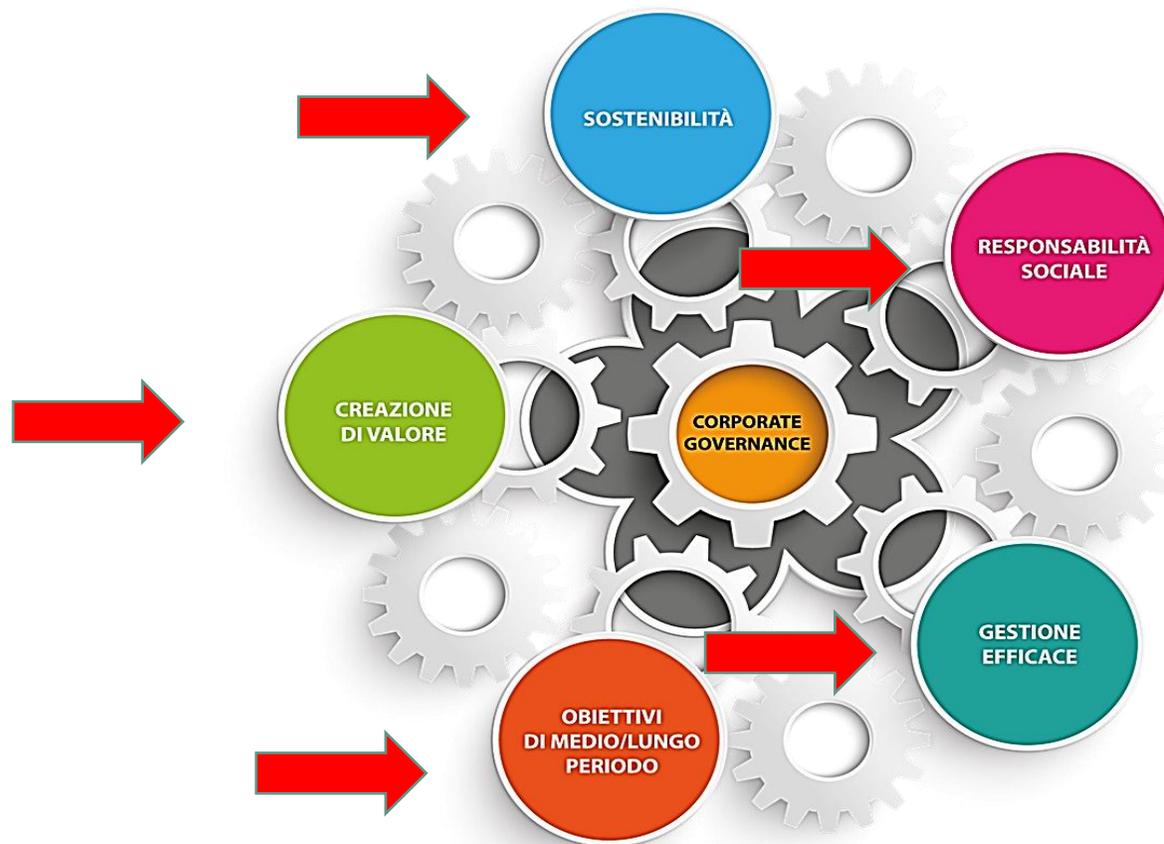


- Responsabilità di impresa è un «nuovo» compito del CdA
- Oltre il 70% delle quotate Ftse Mib ha adottato una nuova governance sulla sostenibilità:
 - più della metà delle imprese del Ftse Mib ha modificato la propria struttura di governance della sostenibilità (52%);
 - la maggioranza delle imprese Ftse Mib (56%) ha scelto di affidare la gestione della sostenibilità ad un Comitato apposito, il cui nome il più delle volte include esplicitamente il termine “Sostenibilità”.

Corporate governance ed etica di impresa



Ruolo manageriale





CSR

Strategia di lungo periodo

1. **Mappatura degli stakeholders**
2. **Analisi del rischio** e della differente rilevanza delle diverse problematiche per ogni realtà o catena di fornitura, in rapporto alle grandi tematiche della ISO 26000 (diritti umani, trattamento dei lavoratori, ambiente ed energia; rispetto dei consumatori, comportamento etico nel business e rapporto con la società e il territorio)
3. **Piano strategico** (come essere responsabili).
4. **Essere “accountable”**, cioè trasparente e in grado di comunicare all’esterno la reale applicabilità di una strategia di responsabilità d’impresa (essere misurabile anche nelle pratiche non finanziarie.)
5. **Compliance**, cioè effettuare il monitoraggio, attraverso codici e procedure, del rispetto delle regole di comportamento che si è scelto di seguire in azienda.

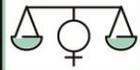


Metriche ESG e obiettivi di sviluppo sostenibile

Oggi per valutare un'impresa o un investimento non basta più guardare ai soli dati finanziari.

Sempre più spesso le decisioni di investimento e le valutazioni sui piani aziendali tengono conto anche dei fattori “**extra-finanziari**” ovvero dei fattori ESG (Environmental, Social and Governance), che giocano un ruolo fondamentale nel determinare la strategia di sostenibilità di un investimento nel medio-lungo periodo.

La **sostenibilità** rappresenta una straordinaria occasione per conquistare o acquisire nuove forme di competitività, per generare nuovo valore.



Metriche ESG



Gli **indicatori ESG** sono una serie di driver che vengono utilizzati per valutare un'azienda sul piano:

- del suo impegno ambientale **(Environment)**,
- con la comunità e con i dipendenti **(Social)** e
- sulla trasparenza e gestione dell'azienda **(Governance)**.



Metriche ESG

E

Environmental

I fattori ambientali riguardano il mondo che ci circonda: **rifiuti e inquinamento**, esaurimento delle **risorse naturali**, preservazione della **biodiversità**, **emissione di gas serra**, **deforestazione**, **cambiamento climatico**.

S

Social

I fattori sociali riguardano come le aziende e gli Stati trattano le persone: relazione con i dipendenti, **condizioni di lavoro**, compreso il **lavoro minorile** e la **schiavitù**, finanziamento di progetti o istituzioni che serviranno le **comunità povere e sottosviluppate** a livello globale, salute, sicurezza, gestione dei conflitti sociali.

G

Governance

I fattori di governance racchiudono il complesso delle strutture, delle regole e delle strategie che presiedono alla guida di un'azienda o di uno Stato: **strategia fiscale**, **remunerazione dei dirigenti**, **donazioni** e **pressioni politiche**, **corruzione**, diversità e struttura di **governo aziendale e statale**.



Quali sono i driver ESG

Ambiente

1. **Cambiamento climatico.** Si valutano le emissioni di CO2 della società sia in valore assoluto sia in rapporto ai concorrenti.
2. **Risorse Naturali.** Vengono valutati la quantità di input utilizzati per realizzare un determinato prodotto o servizio, incluso lo spreco di acqua.
3. **Inquinamento e sprechi.** Si valutano gli sprechi pericolosi e l'impatto sull'ambiente da parte della società in termini di inquinamento di aria, acqua e terra, oltre all'utilizzo di un packaging sostenibile.
4. **Utilizzo ambientale.** Si valutano gli impatti che stabilimenti presenti e futuri hanno e avranno sulla fauna e la flora locale (inclusa la deforestazione).



Quali sono i driver ESG

Social

1. **Gestione risorse umane.** Si valuta l'eterogeneità di sesso, religione, etnia all'interno di un'azienda, nonché i programmi di attrazione dei talenti e gli standard lavorativi.
2. **Prassi di sicurezza.** Si valutano le misure adottate in azienda per garantire la sicurezza dei lavoratori, il numero di incidenti sul lavoro e il numero di prodotti rimandati indietro dai clienti perché non sicuri.
3. **Gestione dei clienti.** Si valutano le statistiche di soddisfazione della clientela e gli standard di protezione dei dati dei clienti.
4. **Impatti sulla comunità.** Si valutano le iniziative di coinvolgimento delle comunità dove operano le aziende, nonché eventuali esposizioni al rischio guerra e terrorismo.



Quali sono i driver ESG

Governance

1. **Struttura gerarchica.** Si valutano la composizione e la diversità del CdA, il numero di presenze dei membri, la remunerazione e gli incentivi degli amministratori e l'organizzazione aziendale.
2. **Codici di condotta e valori.** Si valuta se i codici comportamentali vengono realmente applicati, la coerenza tra le dichiarazioni pubbliche sui valori etici della società e quanto accade in azienda e la presenza di funzioni aziendali preposte alla verifica (compliance) del rispetto delle regole.
3. **Trasparenza e reporting.** Si valuta il livello di disclosure degli indicatori ESG, la pubblicazioni di bilanci annuali sulla sostenibilità e la trasparenza sui livelli di tassazione di un'azienda.
4. **Rischio informatico.** Si valuta la presenza di procedura di cybersecurity nonché di piani preventivi e di contingency in caso di attacco informatico.



Dalla responsabilità sociale d'impresa al concetto di shared value

In una logica di relazione tra pianificazione strategica e CSR si evolve il concetto di **valore condiviso** da parte delle imprese.

È importante dunque fare chiarezza su questo concetto, sulla sua evoluzione nel tempo e sull'attenzione crescente che sta avendo a livello internazionale.

Ormai, il vestirsi di “verde” e l'essere “socialmente responsabile” per un'impresa non basta più: è necessario rivoluzionare il paradigma se si vuole dare un nuovo futuro sostenibile al “fare impresa”, in risposta ad una società in continuo cambiamento ed in un'ottica di evoluzione delle pratiche di responsabilità sociale così come tradizionalmente intese.



Dalla responsabilità sociale d'impresa al concetto di shared value

Con il termine **valore condiviso** (shared value in inglese) si fa riferimento *“all’insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un’azienda, migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali della comunità in cui essa opera”* (Porter, 2011).

Con l’evoluzione del concetto si è assistito a un ampliamento di responsabilità anche nei confronti degli stakeholder fino a coniugare la nozione stessa di **sviluppo sostenibile**.

Essere **socialmente responsabili** significa soddisfare pienamente gli obblighi economici e giuridici applicabili, facendosi carico nello stesso tempo di iniziative volte a individuare e a rispondere alle aspettative economiche, sociali e ambientali dei numerosi interlocutori che influenzano e sono influenzati dalle attività delle imprese.



Strategie di sostenibilità e modello di business

Perché un'impresa possa essere sostenibile deve bilanciare tre prestazioni :

- ❖ quella economico-finanziaria, perché un'impresa deve fare business
- ❖ quella gestionale, perché l'impresa mira all'efficienza organizzativa
- ❖ quella ambientale e sociale, per garantire un giusto equilibrio tra risorse proprie e risorse globali utilizzate

È il principio gestionale della “triple bottom line” secondo il quale l'azienda è chiamata a misurare, sviluppare e bilanciare queste tre prestazioni.



Strategie di sostenibilità e modello di business

Valore condiviso e creazione di valore sono i driver che guidano un CdA nella determinazione della strategia aziendale.

Fondamentale è individuare il modello di business aziendale, quali sono gli input che si utilizzano nei vari processi aziendali e quali gli output attesi.

In una logica di **trasparenza e accountability** oggi è necessario **condividere** con gli stakeholder le variabili che contribuiscono alla creazione di valore condiviso.



Integrated thinking

- ✓ Globalizzazione
- ✓ Evoluzione del mercato del lavoro
- ✓ Fenomeni demografici e crescita popolazione
- ✓ Competitività e Crescita sostenibile
- ✓ Pianificazione/gestione/comunicazione performance

richiedono

ad aziende e manager di ridisegnare concetti quali capitale
impiegato, creazione di valore, responsabilità e accountability



Integrated thinking

SOSTENIBILITA'

Capacità di sopravvivere alle varie pressioni esercitate dall'esterno

preservando l'efficacia della propria azione di perseguimento della *mission* aziendale



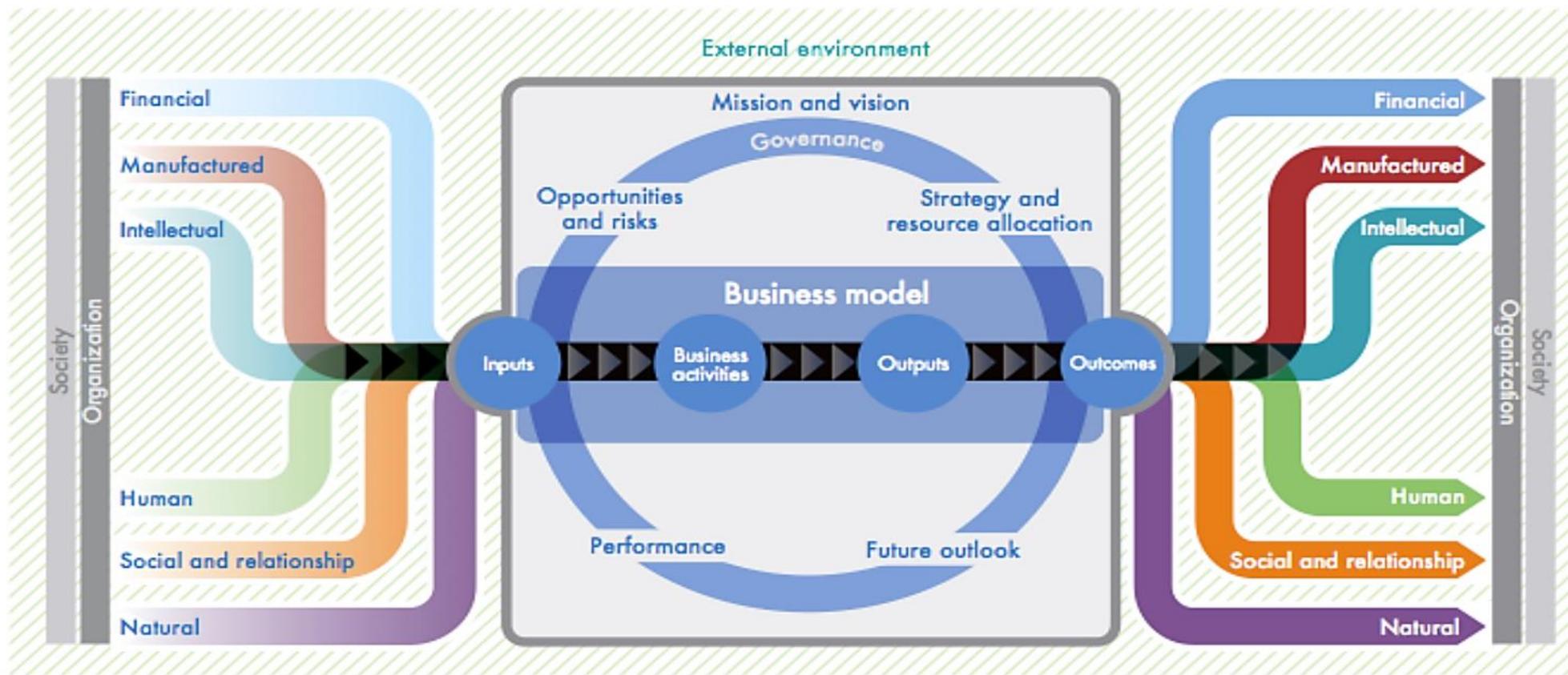
**Coniugare VISION GLOBALE
E VISION AZIENDALE**



Relazioni di valore con gli stakeholder

- Azionisti (di maggioranza e di minoranza) o imprenditore (stockholder)
- Clienti finali e clienti intermedi.
- Banche ed istituti di credito.
- Dipendenti, Dirigenti e management.
- Fornitori.
- Creditori sociali.
- Media e social network
- Istituzioni e individui della community di appartenenza e dalla quale l'azienda attinge le sue risorse.
- Sindacati.
- Investitori istituzionali.
- Agenzie di rating
- Partiti politici
- Stato e agenzie statali (Ag. Delle Entrate).

Modello di business e creazione di valore condiviso





**GRAZIE
PER L'ATTENZIONE**