

COME ELABORARE IL BUDGET PER LA GESTIONE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO: COSTO O INVESTIMENTO

?

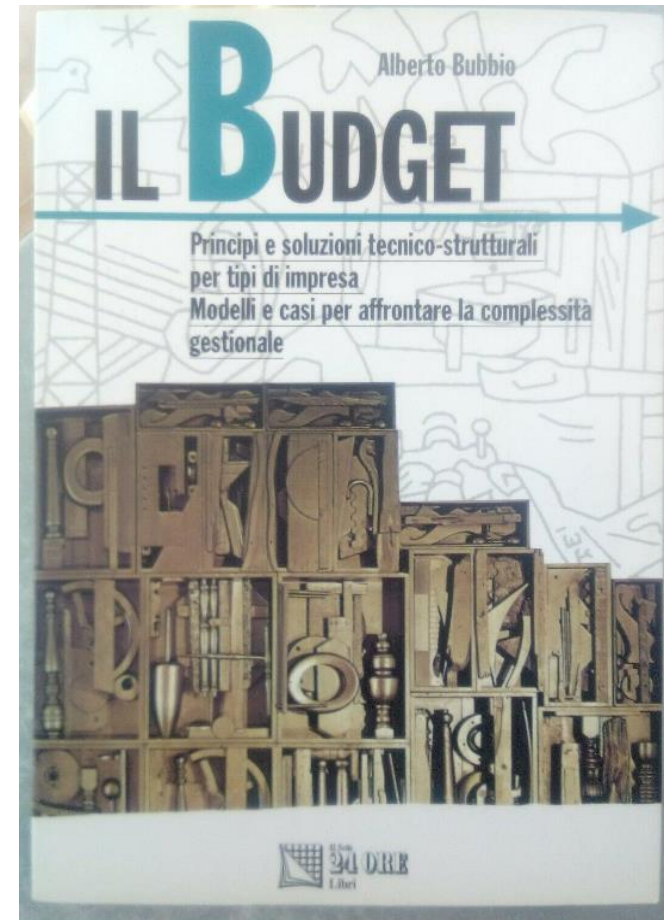


IL BUDGET È UNO STRUMENTO DI DIREZIONE DIFFUSO

UTILE,

*MA SPESSO
MOLTO
MALE UTILIZZATO*

«The budget is dead» (1998)



PUÒ INDURRE A COMMITTERE PERICOLOSI
«ERRORI STRATEGICI»
(INDUCE MIOPIA MANAGERIALE, COSTITUISCE
LA TRAPPOLA DELLA PERFORMANCE ANNUALE)

MA VIENE SUGGERITO UN
«BEYOND BUDGETING»

IL BUDGET

IN PRIMO LUOGO,

*DOVREBBE ESSERE ELABORATO E GESTITO
PER PROCESSI E NON «PER CENTRI DI COSTO»,*

*DOVE LA DIREZIONE DEL PERSONALE È
ANCORA SPESSO CONSIDERATA COME
«CENTRO DI COSTO»*

IL BUDGET

IN SECONDO LUOGO:

I COSTI RELATIVI AL WELFARE SONO TALVOLTA CLASSIFICATI, IN MODO ARCAICO, COME «COSTI DISCREZIONALI»

IN REALTÀ SONO INVESTIMENTI E QUINDI VANNO CONSIDERATI O CAPEX
O STRATEX

E SONO INVESTIMENTI CHE NON POSSONO ESSERE VALUTATI CON I TRADIZIONALI CRITERI DI VALUTAZIONE ECO-FIN



ESG

IL BUDGET

*L'IMPATTO DI QUESTI INVESTIMENTI SUL ROI
È UNA CERTEZZA
MA QUANTIFICARLO È MOLTO DIFFICILE.*

*FORSE È MEGLIO CHIEDERSI
QUALI SARANNO I RISULTATI CUI SI VA
INCONTRO SE NON SI FANNO
QUESTI INVESTIMENTI*

IL BUDGET

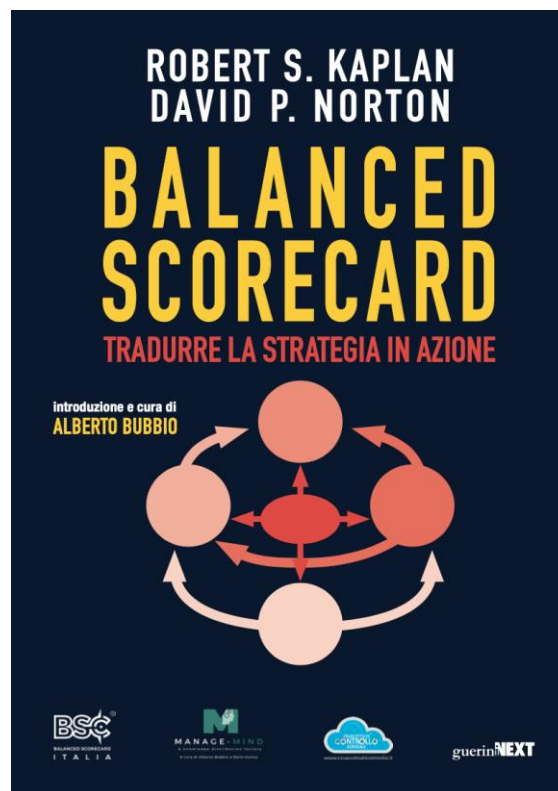
IN TERZO LUOGO,

***VA INTEGRATO CON STRUMENTI CHE,
EVIDENZIANDO IL PORTATO STRATEGICO DI
TALUNE VARIABILI :***

***QUALI IMPATTI HANNO
ATTIVITÀ E COSTI CHE AIUTANO A GESTIRE IL
BENESSERE ORGANIZZATIVO***

*IN TERZO LUOGO,
VA INTEGRATO CON STRUMENTI DI DIREZIONE:*

LA BALANCED SCORECARD



*o meglio ancora la
SUSTAINABLE BALANCED SCORECARD*

Come si caratterizza una Sustainability Balanced Scorecard: contenuti e struttura



LA SUSTAINABLE BALANCED SCORECARD

*L'EFFETTO DA CONDIVISIONE DELLA STRATEGIA
È FACILITATO DALLE FASI CHE CARATTERIZZANO IL
PROCESSO DI PREDISPOSIZIONE DI UNA
BALANCED SCORECARD*

Il processo di predisposizione della BSC



Qual è la missione aziendale ? In cosa si vuole eccellere ?

La Missione per essere realizzata in quali intenti strategici si concretizza?

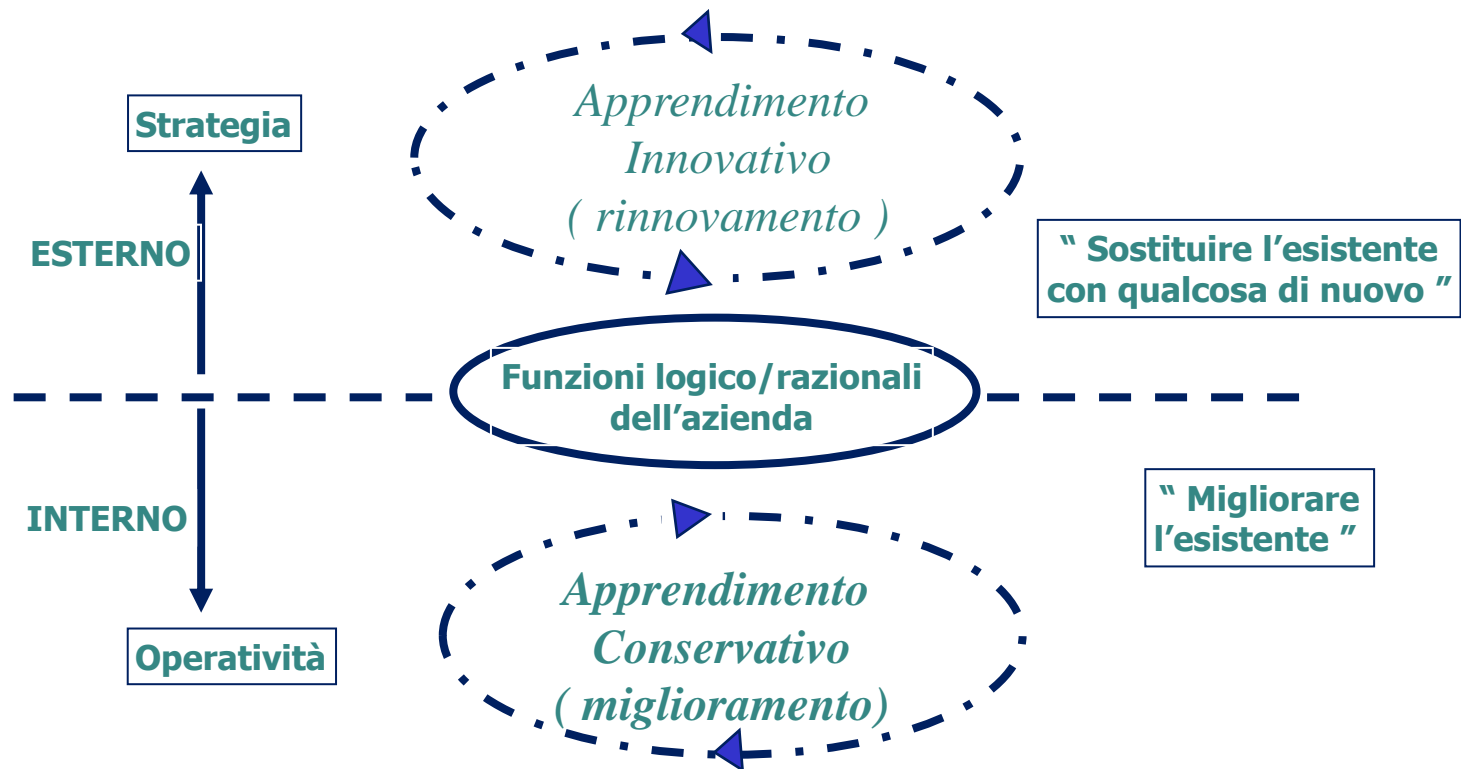
Quali sono le relazioni di causa/effetto tra obiettivi, variabili e processi critici ?

Cosa si deve misurare in ciascuna prospettiva e con quale parametro ?

Qual è il Target desiderato per le singole variabili individuate?

Quali azioni si devono avviare per raggiungerei target desiderati ?

È INOLTRE UNA STRUMENTO CHE AIUTA IL
MANAGEMENT A
RIAPPRENDERE AD APPRENDERE



Il double loop dell'apprendimento – Chris Argyris

LA SUSTAINABLE BALANCED SCORECARD

L'ESEMPIO DI UN 'IMPRESA DI SERVIZI PUBBLICI A LIVELLO LOCALE

LA SUSTAINABLE BALANCED SCORECARD

- *La Missione*
- *In uno scenario attento alla sostenibilità e all'economia circolare (l'Economia Integrale di Papa Francesco) la Missione condivisa è:*
- *«Un'accurata gestione di servizi pubblici locali, ingrediente indispensabile per la tutela dell'ambiente e per il miglioramento della qualità della vita dei cittadini, volta a promuovere uno sviluppo sostenibile del territorio» (Bilancio di Sostenibilità)*

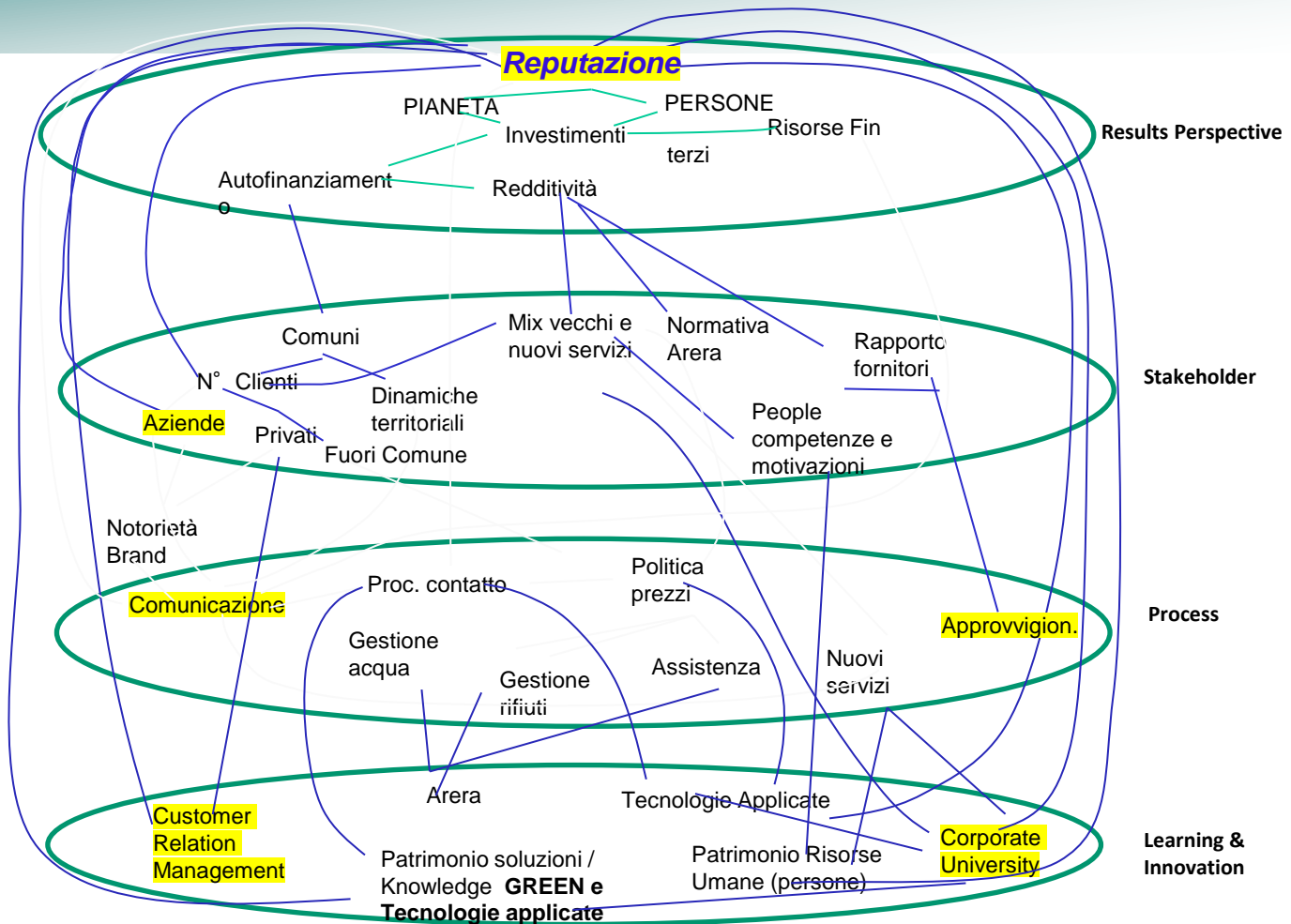
Futuro sostenibile

LA SUSTAINABLE BALANCED SCORECARD

*Se questa è la Missione per realizzarla è opportuno perseguire alcuni **Intenti Strategici**:*

- ✓ *Mantenere la Redditività*
- ✓ *Applicare le Tecnologie «possedute» con possibili ampliamenti nei servizi*
- ✓ *Minimizzare, sino ad azzerare, gli impatti ambientali (raggiungendo un'autosufficienza energetica)*
- ✓ *Comunicazione*
- ✓ *Gestione risorse umane ampia e coinvolgente (alto senso di appartenenza)*
- ✓ *Coinvolgimento utenti nelle gestioni*
- ✓ *Gestione Rifiuti a ciclo chiuso*

La mappa STRATEGICA



LA SUSTAINABLE BALANCED SCORECARD

RESULTS SCORECARD						
COD.	VARIABILI	MISURA	ACTUAL	TARGET	AZIONI	RESPONSAB.
1	Reputazione	Indicatore di reputazione da bilancio di sostenibilità				
2	Planet	Carbon rate (Carbon Footprint)		Zero emission	Intraprendere e comunicare tutte le azioni finalizzate a ridurre il Carbon Rate	
3	People	Clima organizzativo (% persone soddisfatte del proprio rapporto lavorativo in Etra)		80%	Fornire opportunità di un lavoro interessante e di una crescita professionale a tutti, applicando il più possibile criteri di meritocrazia	
4	Redditività	Return On Investments		8%	Migliorare alcuni processi con una riduzione di eventuali «sprechi»	
4	Autofinanziamento	EBITDA		10%	Migliorare la produttività del personale	
5	Investimenti	Δ Capitale Investito %	cagr% : +10%	+20%	Recuperare gli investimenti «non fatti» da Etra negli ultimi anni graduandoli molto bene sul piano strategico	

PROSPETTIVA STAKEHOLDER						
COD.	VARIABILI	MISURA	ACTUAL	TARGET	AZIONI	RESPONSAB.
6	Comuni	% Comuni finalizzati N° disservizi/ n°Clienti	100% 0%	100% 10%	Gestione servizi attuali tesa minimizzare i disservizi	
	-attuali (privati e aziende)	N° aziende servite / Tot Aziende territorio;				
	- nuovi territori	N° nuovi clienti				
7	Mix servizi	Valore economico servizi / Ricavi totali da servizi		30%	Migliorare alcuni processi gestionali sia operativi che di supporto	
8	Rapporti coi fornitori	N° non conformità	0	0	Definire le caratteristiche del «fornitore ideale» in termini di competenze tecniche, capacità di rispettare i tempi di realizzazione della commessa assegnata, rispetto degli aspetti tecnici fissati a contratto. Si può pensare di creare un albo dei fornitori per il Territorio	
9	Comportamenti organizzativi	Livello motivazionale (disponibilità) delle persone	0	0	Cercare di «premiare» delle persone le competenze e la professionalità	

I comportamenti organizzativi dipendono da:

1. Meritocrazia chiarire i parametri sui quali basare le valutazioni
 - 1.1 Comportamenti → Risultati
 - 1.2 Competenze
2. Formazione
3. Diffusione all'interno delle Informazioni sui risultati dell'azienda