

Gestione sostenibile dei processi aziendali: perchè e come raccogliere la sfida

Barbara Scozzi



Agenda

- Cosa è una impresa sostenibile?
- Perché raccogliere la sfida della sostenibilità?
- Come raccogliere la sfida della sostenibilità?

La presentazione in pillole

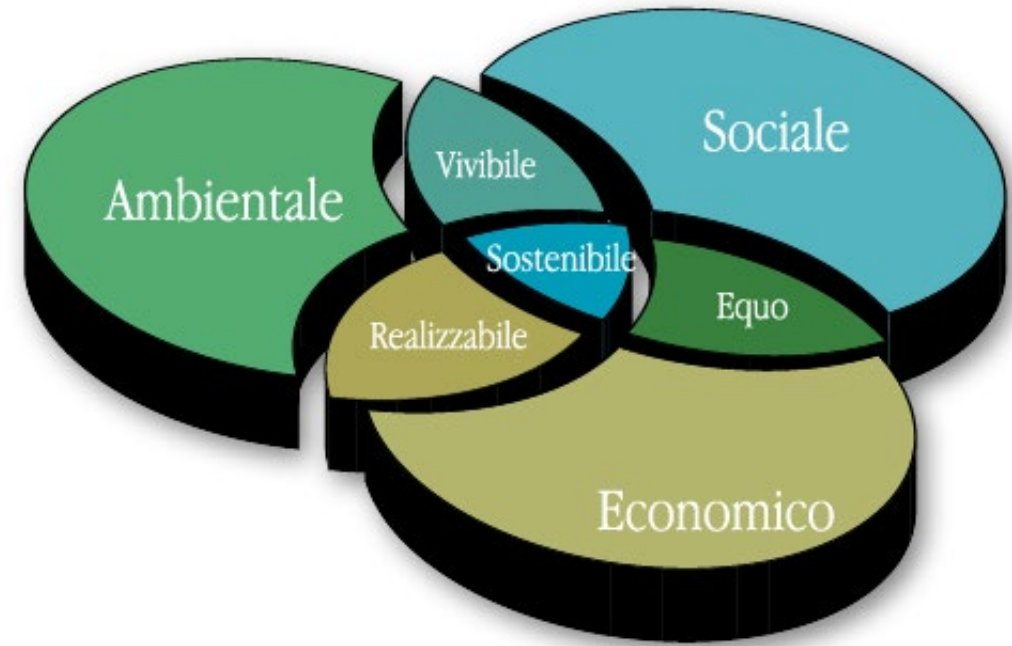
- 1) Operare in maniera sostenibile non è solo un obbligo morale, ma conviene alle imprese per (almeno) sette buoni motivi
- 2) Incamminarsi sul percorso della sostenibilità richiede alle imprese di ripensare completamente il proprio modo di operare
- 3) Per gestire la transizione verso la sostenibilità si propone di adottare una visione per processi e di implementare principi e metodi del business process management rivisti in ottica di sostenibilità

Cosa è una impresa sostenibile?

Sviluppo Sostenibile

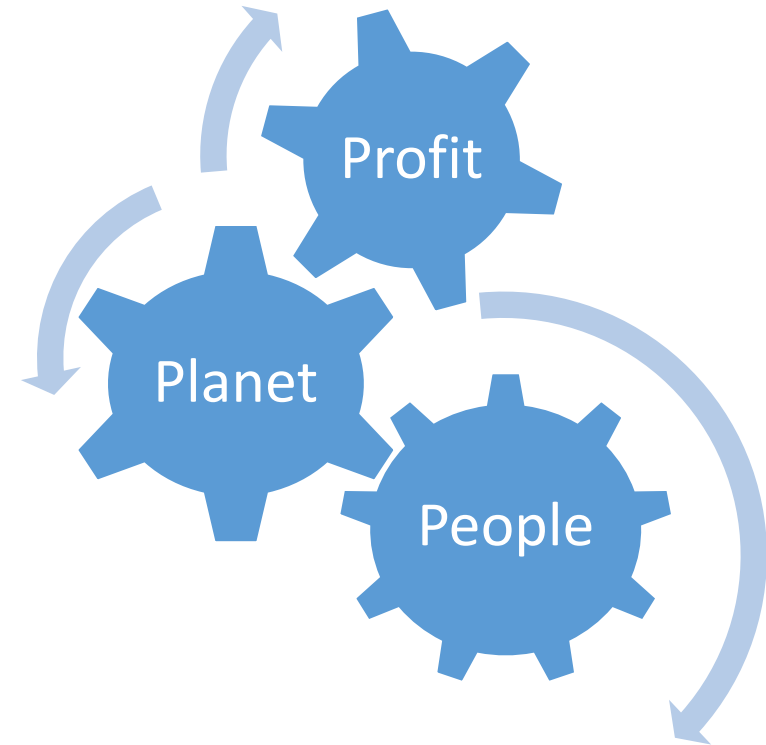
Sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri

[World Commission on Environment and Development, 1987 – Bruntland report]



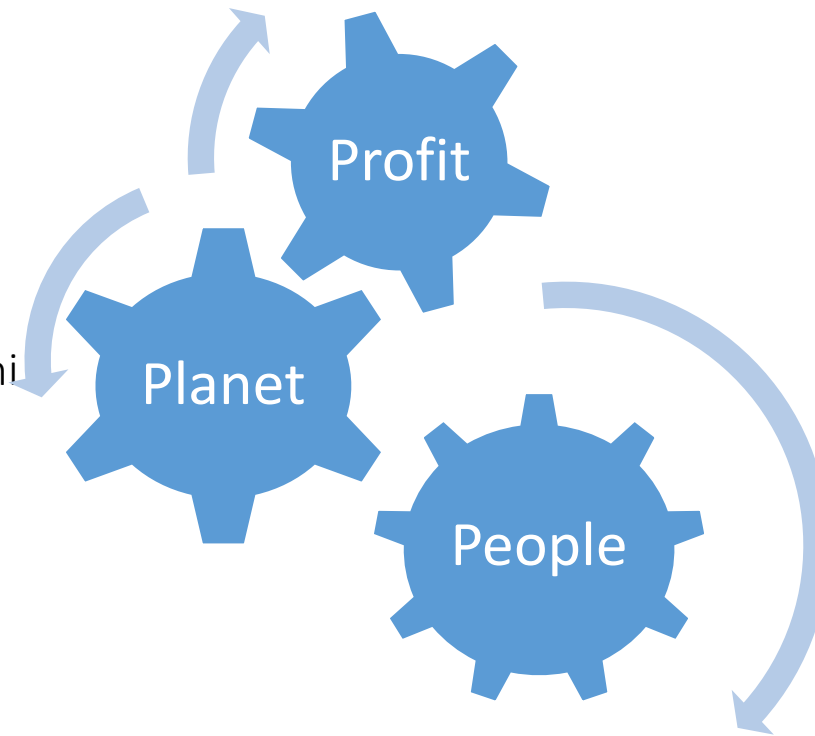
Declinare la sostenibilità a livello business: imprese sostenibili (1/4)

Imprese che perseguono simultaneamente esigenze economiche, ambientali e sociali



Declinare la sostenibilità a livello business: impresa sostenibile (2/4)

- Ricorso a fonti energetiche rinnovabili
- Abbattimento emissioni e consumi di risorse
- Adozione di pratiche di reverse logistics
- ...



- Acquisto da fornitori che rispettano i diritti di lavoratori/lavoratrici
- Adozione di politiche che favoriscono conciliazione tempi di vita-lavoro dei dipendenti
- Adozione di politiche per il benessere, la salute e la sicurezza sul lavoro
- ...

- Trasparenza e coinvolgimento degli stakeholder nelle decisioni aziendali strategiche

Declinare la sostenibilità a livello business: impresa sostenibile (3/4)

- Dimensioni fondamentali per verificare, misurare, controllare e sostenere (con acquisto di prodotti o con scelte di investimento) l'impegno in termini di sostenibilità di una impresa
- Insieme alle informazioni economico-finanziarie, danno un quadro completo di valori e asset aziendali



Ambientali	Sociali	Governance
Il modo in cui una società utilizza le risorse e l'energia, il modo in cui gestisce i rifiuti e le emissioni, così come i piani per il cambiamento climatico possono essere criteri ambientali importanti.	Il modo in cui una società tratta la propria forza lavoro, il modo in cui si occupa della salute e della sicurezza e il modo in cui si relaziona con le comunità locali in cui opera possono essere criteri sociali importanti.	La diversità all'interno di una società, l'etica aziendale, la struttura remunerativa dei dipendenti, l'indipendenza del consiglio di amministrazione e l'azionariato possono essere criteri di governance importanti.
 Energia	 Lavoro	 Etica
 Rifiuti	 Comunità	 Diversità
 Materiali	 Salute e sanità	 Azionariato

<https://www.borsaitaliana.it/speciali/fisherinvestments/italia/gli-investimenti-esg.htm>

Declinare la sostenibilità a livello business: imprese sostenibili (4/4)

- **Ampia letteratura, diverse scuole di pensiero** (es. business citizenship, stakeholder management, Corporate Social Responsibility)
 - «Il vero problema legato al mondo delle imprese è quello di creare e far sviluppare una classe imprenditoriale socialmente responsabile» (Donham, 1927)
 - Responsabilità sociale delle imprese come obbligo «degli uomini di affari di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni, o seguire quelle linee di azione auspicabili in termini di obiettivi e valori della nostra società» (Bowen, 1953)
- **Crescita di consapevolezza nella società**
 - da UN Global Compact (1999) a Società Benefit (2015)

Perché raccogliere la sfida della sostenibilità?

1. Fidelizzazione dei clienti

Sono in crescita i «consumatori consapevoli» (es. Deloitte 2020, 2021 e 2022; Whelan & Fink, 2016)



2. Attrazione di giovani talenti

Le imprese sostenibili sono capaci attrarre e mantenere giovani talenti (es. Jones e Willness, 2013; Whelan e Fink, 2016, Randstad, 2022)



3. Compliance/capacità di cogliere opportunità legate a Politiche e provvedimenti normativi

La sostenibilità è sempre più frequentemente oggetto di **politiche e provvedimenti** che impattano sulle imprese

- es. Programma Next Generation EU → dispositivi ad esso associati prevedono investimenti per **750 miliardi di euro**



4. Miglioramento delle prestazioni

Le imprese sostenibili/con valutazione ESG positiva sono:

- efficienti da un punto di vista produttivo (es. Bansal e Agarwal, 2021)
- presentano migliori performance anche in ambito economico-finanziario (Friede, Busch e Bassen, 2015; Busch e Fried, 2018; Whelan e Fink, 2016)
- I portafogli ESG a parità di rendimento rispetto a quelli tradizionali, non sostenibili, mostrano numericamente una minore volatilità di mercato risultando quindi più efficienti (es. Eccles et al. 2014)



5. Accesso semplificato al credito

Molti investitori (banche e fondi di investimento) si orientano verso imprese sostenibili e integrano nei processi di valutazione i fattori ESG



<https://www.nasdaq.com/articles/strong-esg-practices-can-benefit-companies-and-investors-2019-03-13>

<https://www.jhinvestments.com/viewpoints/esg/strong-esg-practices-offer-advantages>

<https://www.esg360.it/environmental/esg-tutto-quello-che-ce-da-sapere-per-orientarsi-su-environmental-social-governance/>

6. Sviluppo di maggiori capacità di innovazione

La sostenibilità è uno dei principali driver per l'innovazione. Aziende sostenibili sono spesso anche aziende innovative e l'innovazione genera vantaggi competitivi (es. Eccles et al., 2012)



7. Acquisizione della licenza a operare

- Non impegnarsi sulla sostenibilità significa **perdere la licenza sociale a operare**
- Oltre a perdere la fiducia da parte della comunità, fare la cosa giusta, non solo può portare a migliorare la vita di diverse persone, fa “sentire meglio”. Consente di tornare in famiglia pieni di orgoglio per come si è impiegato il tempo e questo permette di vivere più a lungo (Bansal e Agarwak, 2021)



Pratima Bansal è
professoressa ordinaria di
Strategy and
Sustainability alla Ivey
Business School (Canada)

Larry Fink ai CEO (1/3)



Lettera ai CEO

In qualità di consulente fiduciario, BlackRock aiuta i propri clienti a investire per realizzare progetti di lungo termine [...]

Nel corso del 2020 le società con uno scopo ben preciso e migliori profili ambientali, sociali e di governance (ESG) hanno realizzato risultati superiori: l'81% di una selezione globalmente rappresentativa di indici sostenibili ha sovraperformato i rispettivi indici originari. Questa sovraperformance è apparsa ancora più pronunciata durante la recessione del primo trimestre, dimostrando ancora una volta la resilienza dei fondi sostenibili osservata in occasione di fasi recessive precedenti. E il ventaglio più ampio di soluzioni di investimento sostenibile continuerà ad alimentare l'interesse degli investitori verso questi fondi, come abbiamo visto nel 2020.

Da un'analisi più approfondita emerge tuttavia che non si tratta solo della sovraperformance degli indici ESG del mercato generale. All'interno dei singoli settori – dalle automobili alle banche, fino al settore gas e petrolio – si scorge infatti un'altra divergenza: le società con profili ESG migliori hanno performance superiori rispetto alle altre, grazie a un "premio di sostenibilità".

Larry Fink,
amministratore
delegato di
BlackRock, la più
grande società di
investimento al
mondo. Gestisce
un patrimonio
totale di circa
10.000 miliardi di
dollari

Larry Fink ai CEO (2/3)



È chiaro che per una società essere in connessione con gli stakeholder, ovvero instaurare un rapporto di fiducia e agire con uno scopo, significa comprendere i cambiamenti in atto nel mondo e reagire di conseguenza. Le società che ignorano gli stakeholder lo fanno a proprio rischio e pericolo: se non riescono a guadagnarsi la loro fiducia incontreranno sempre più difficoltà nell'attrarre clienti e talenti, considerato che i giovani tendono a preferire le aziende che rispecchiano i loro valori. Più la Sua società riuscirà a dimostrare il proprio scopo nel generare valore per i propri clienti e dipendenti e per le comunità di riferimento, più diventerà competitiva e potrà generare profitti duraturi a lungo termine per gli azionisti.

Non ho memoria di un periodo in cui sia stato più importante, per le società, rispondere alle esigenze dei propri stakeholder. Attraversiamo una fase di terribili difficoltà economiche, ma siamo anche giunti a un crocevia storico nel percorso verso la giustizia razziale, una questione che non può essere risolta senza la leadership delle società. Una società che non cerca di trarre vantaggio dall'intero spettro dei talenti umani sarà più debole, perché avrà meno probabilità di assumere i migliori talenti, di rispondere alle esigenze dei propri clienti e delle comunità in cui opera e, in definitiva, di sovraperformare. [...]

Larry Fink ai CEO (3/3)



La giustizia razziale, la disuguaglianza economica e il coinvolgimento nella comunità sono spesso classificati come questioni riconducibili alla "S" di ESG, ma è fuorviante tracciare linee tanto nette tra queste categorie. Il cambiamento climatico, per esempio, sta già avendo un impatto enorme sulle comunità a basso reddito in tutto il mondo: si tratta di una questione "E", oppure "S"? Ciò che conta non è tanto la categoria in cui collochiamo tali questioni, quanto piuttosto le informazioni che abbiamo per comprendere la loro natura e il modo in cui interagiscono tra loro. Dati e informative migliori ci aiuteranno a comprendere meglio la profonda interdipendenza tra questioni ambientali e sociali.

Il mondo è ancora in crisi e continuerà a esserlo. Abbiamo una grande sfida da affrontare. Le società che abbracciano questa sfida, che cercano di costruire valore a lungo termine per i propri stakeholder, contribuiranno a generare rendimenti a lungo termine per gli azionisti e a costruire un futuro più luminoso e prospero per il mondo intero.

Cordialmente,

Larry Fink
Chairman and Chief Executive Officer

<https://www.blackrock.com/it/investitori-privati/2021-larry-fink-lettera-ceo>

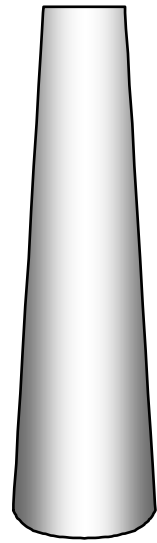
Come raccogliere la sfida?

Le imprese di fronte a un bivio

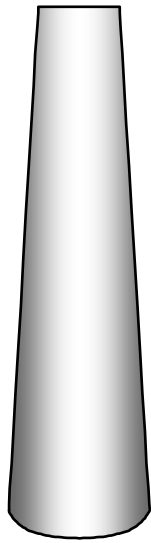
- Ripensare completamente il proprio modo di operare
- Adottare iniziative spot da implementare a livello funzionale



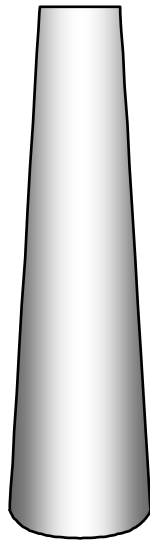
Ripensare il modo di operare: la «ricetta» dei processi (1/3)



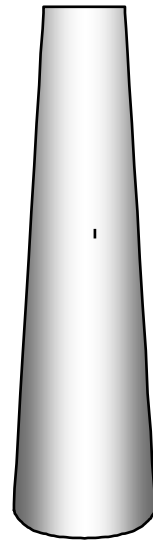
acquisti



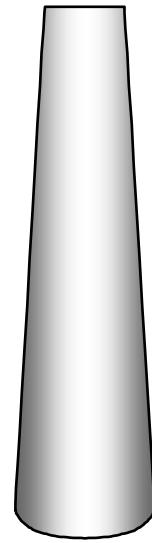
progettazio
ne



produzione

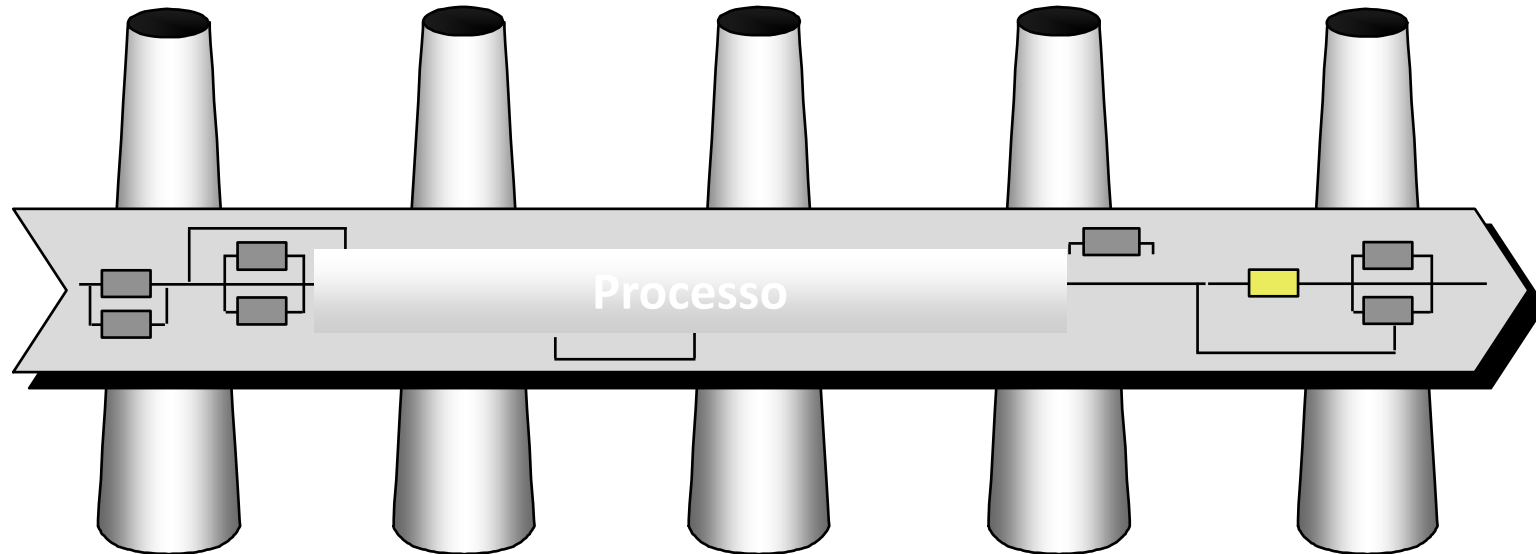


vendite



distribuzio
ne

Ripensare il modo di operare: la «ricetta» dei processi (1/3)



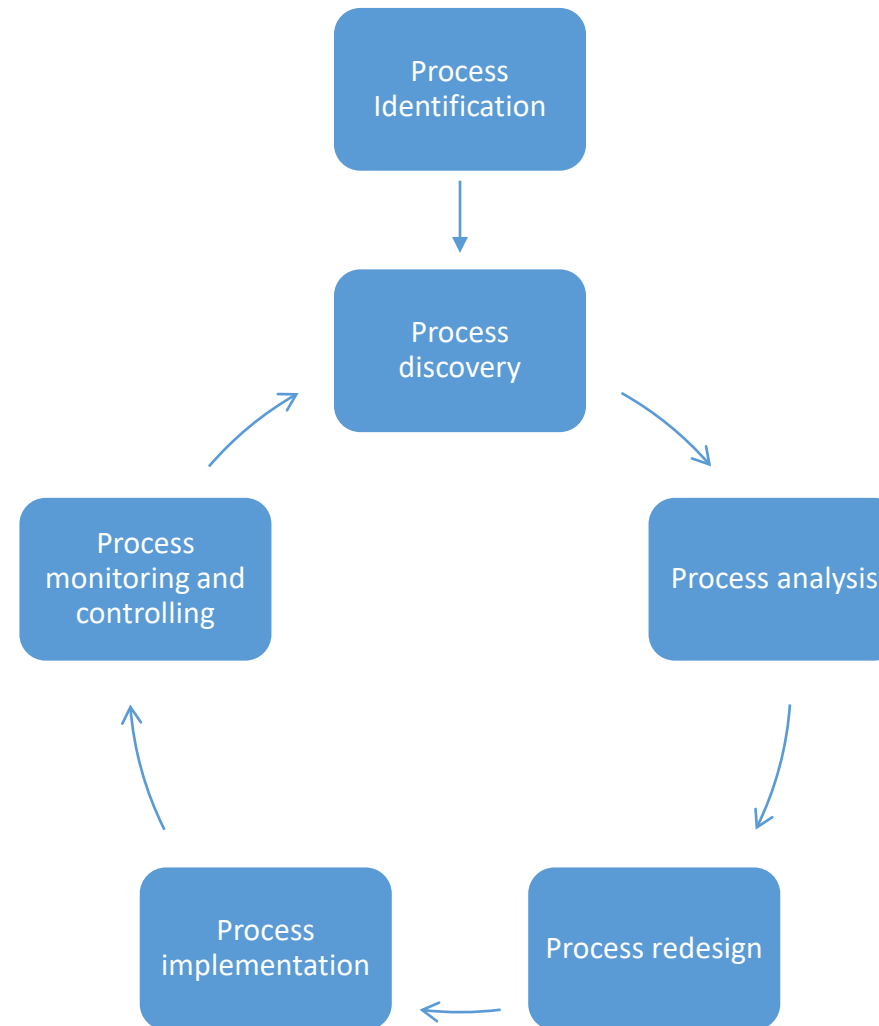
Ripensare il modo di operare: la «ricetta» dei processi (2/3)

- *All work is process work* (Hammer, 2015)
- Adozione di una visione per processi (*business process orientation*) consente di:
 - Gestione integrata e coordinata di tutte le attività che contribuiscono alla creazione del prodotto/servizio
 - Focus sul cliente e sulle sue necessità
- Eccellenza dei processi porta all'eccellenza organizzativa (es. Kohlbacher e Reijers, 2013)

Ripensare il modo di operare: la «ricetta» dei processi (3/3)

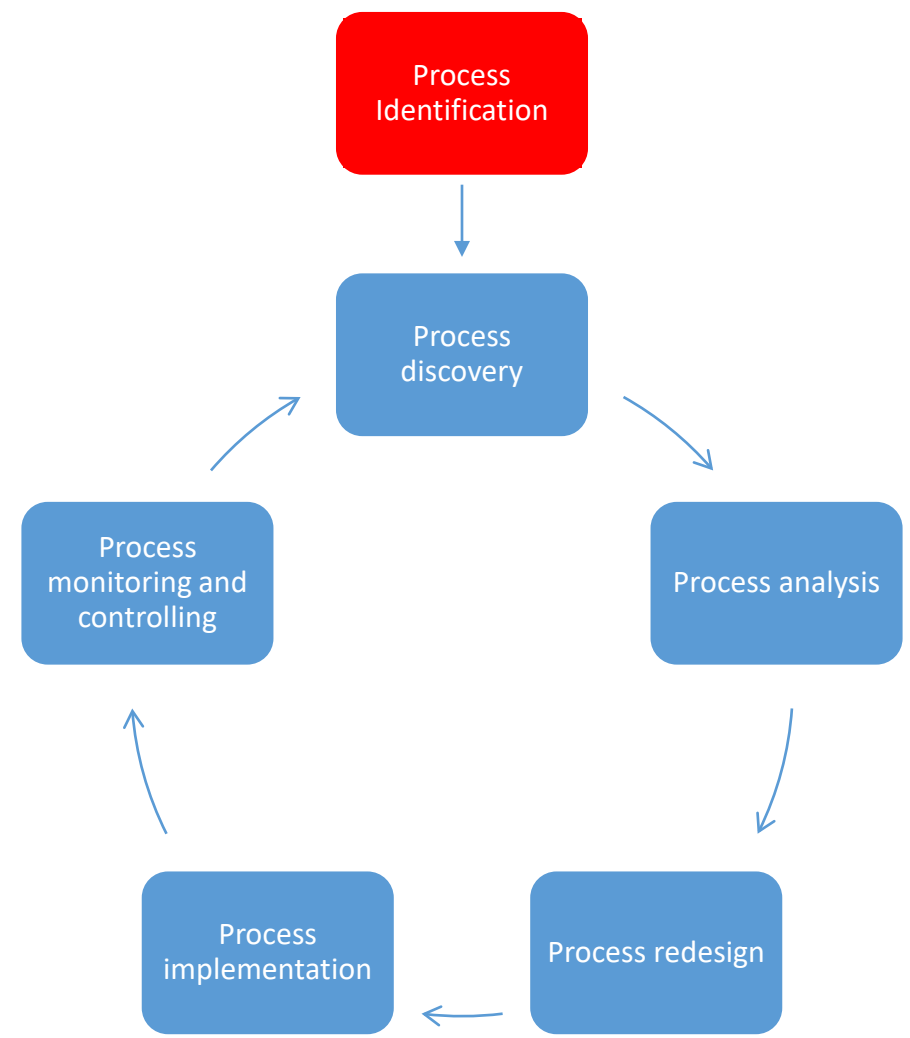
- Per trasformare il modo di operare delle imprese è necessario agire sui processi aziendali
- Adozione di una **visione per processi** e implementazione di principi e metodi del **Business Process Management** consentono non solo di ridisegnare i processi in ottica di sostenibilità ma sono strumenti chiave per la digitalizzazione dei processi

Il ciclo di vita dei processi (Dumas et al., 2013)



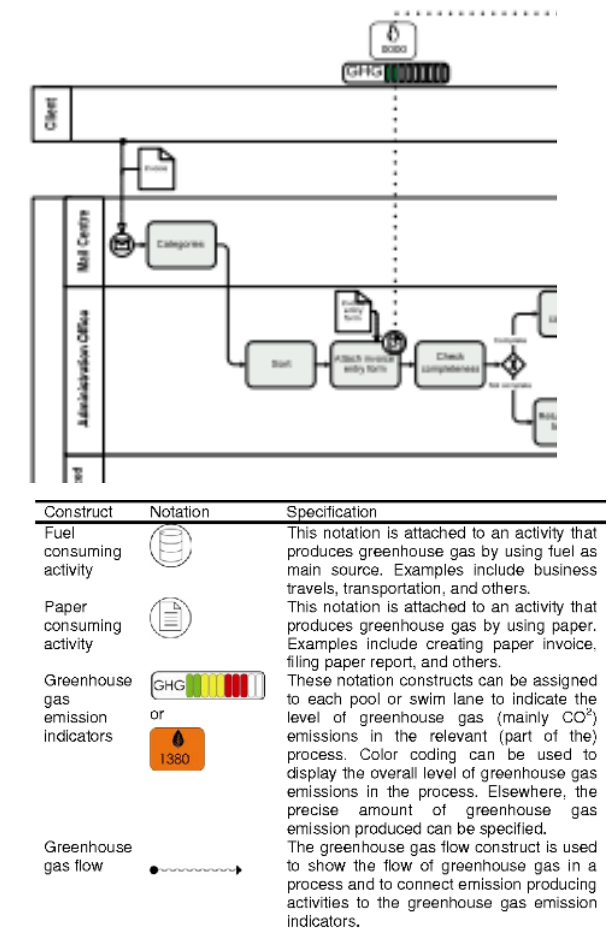
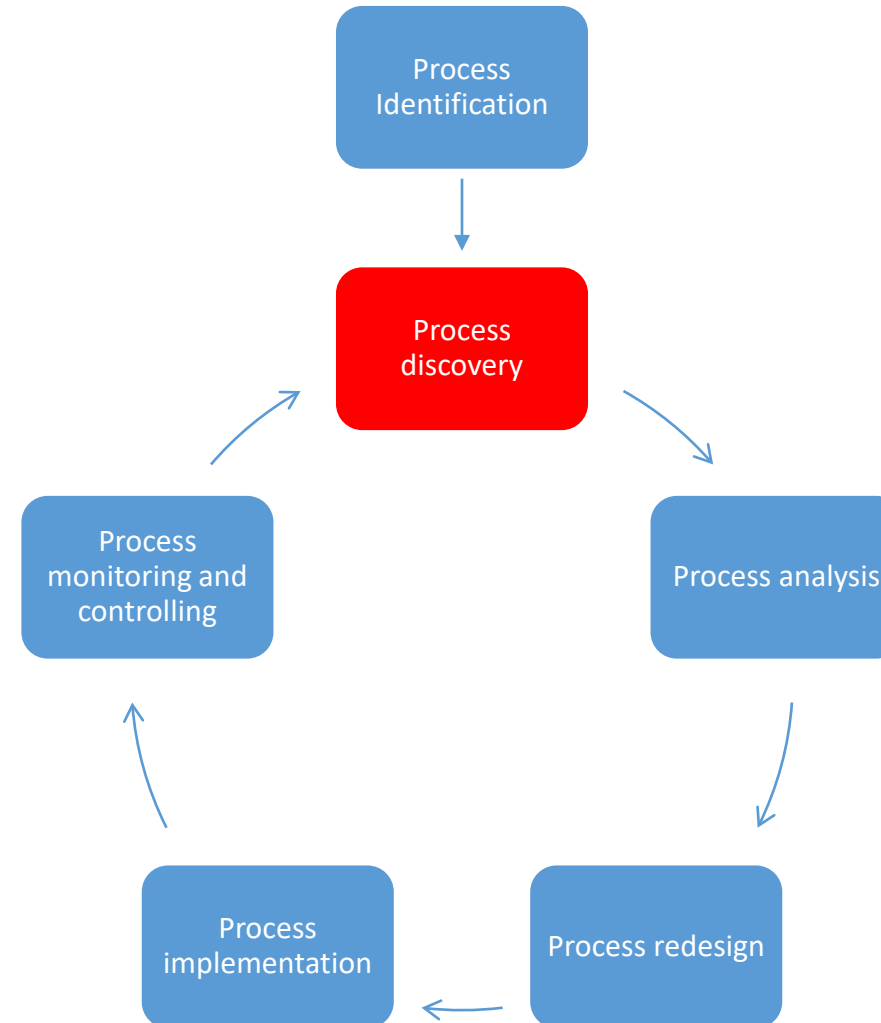
Ciclo di vita dei processi rivisto in ottica di sostenibilità

(es. Scozzi et al., 2022)



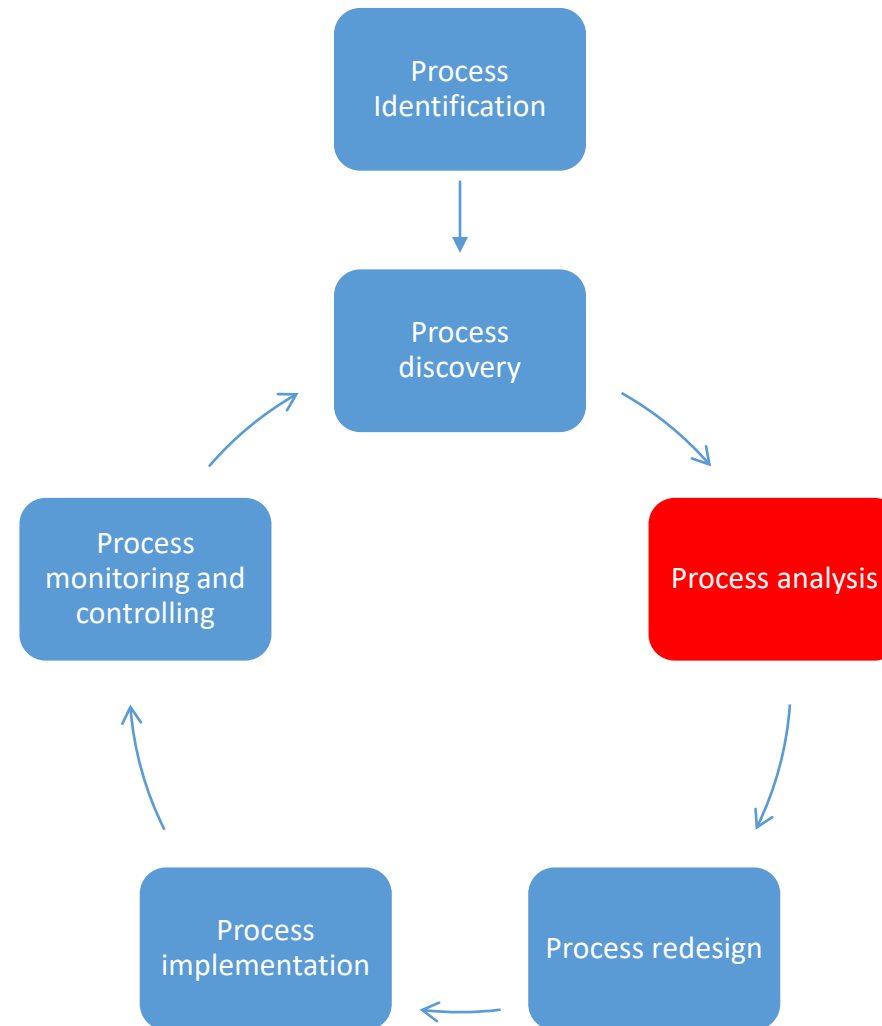
	Stato di salute: buono	Stato di salute: cattivo
Importanza: alta	Gestione dei tributi Gestione provvedimenti di tipo autorizzativo	Erogazione contributi in favore di persone in situazioni di disagio economico Gestione conferimento incarichi
Importanza: bassa		

Ciclo di vita dei processi rivisto in ottica di sostenibilità

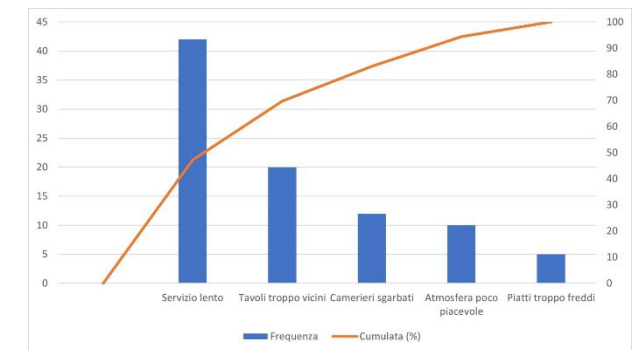


Ciclo di vita dei processi rivisto in ottica di sostenibilità

(es. Scozzi et al., 2022)

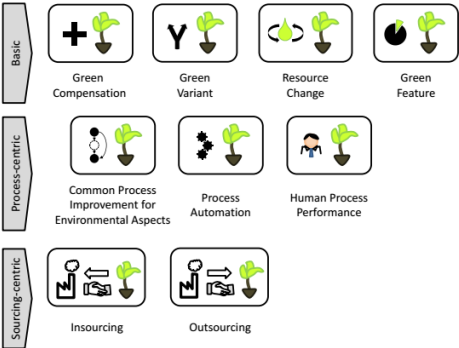
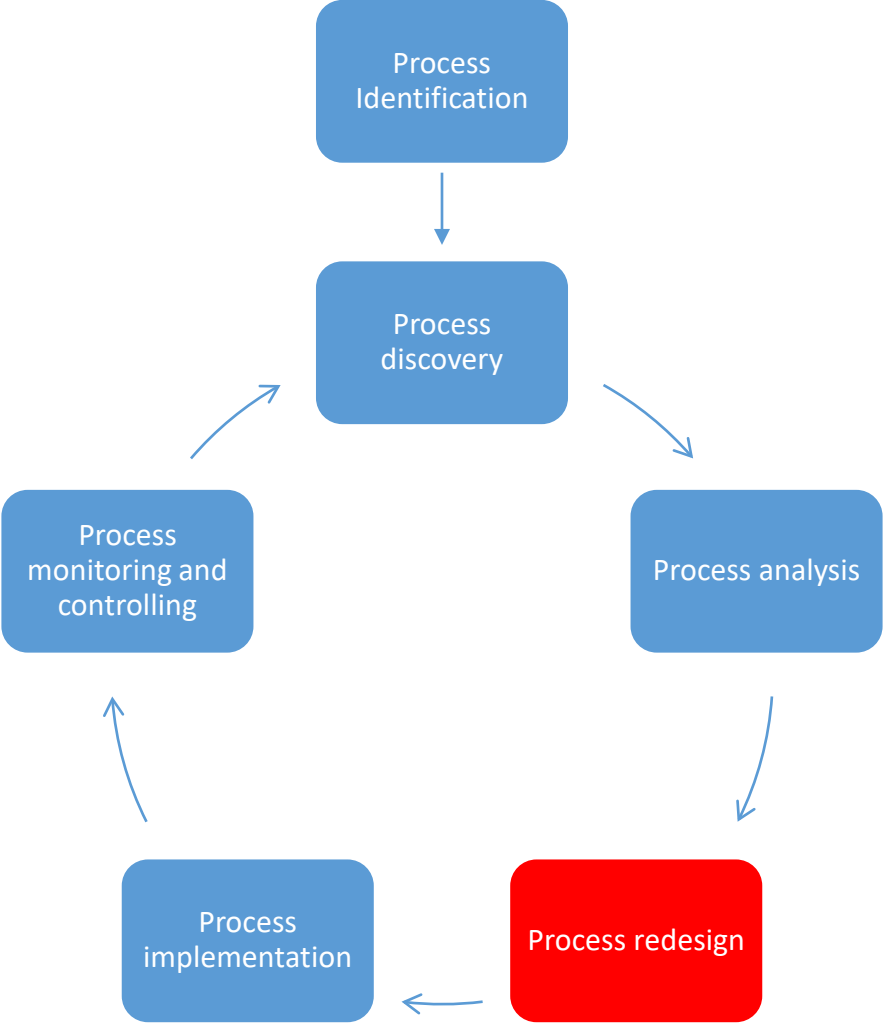


Lamentela	Frequenza	Frequenza cumulata (%)
-	0	0
Servizio lento	42	$(0+42)/89*100 = 47,2$
Tavoli troppo vicini	20	$(0+42+20)/89*100 = 69,7$
Camerieri sgarbati	12	83,1
Atmosfera poco piacevole	10	94,4
Piatti troppo freddi	5	100,0



Ciclo di vita dei processi rivisto in ottica di sostenibilità

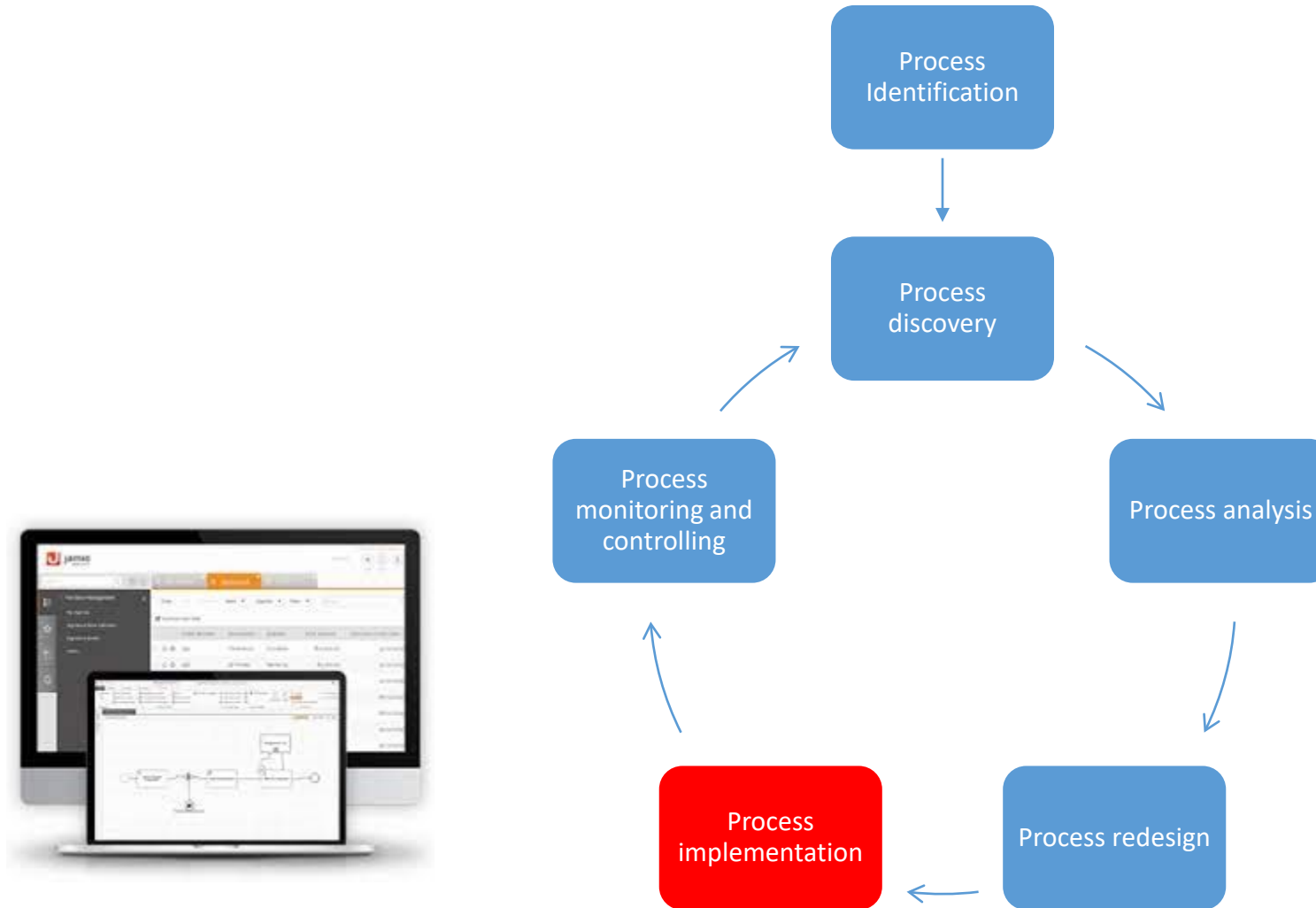
(es. Scozzi et al., 2022)



ID	Social Pattern	Descrizione
1	Social Compensation	Il processo in analisi non viene modificato, ma si eseguono nuove attività/processi per compensare gli aspetti negativi (queste si classificano in attività di compensazione interna es. si garantisce ai dipendenti l'accesso gratuito a palestre o si sottoscrivono assicurazioni sanitarie, e attività di compensazione esterna es. si effettuano donazioni a fondazioni umanitarie)
2	Social Alternative	Si eseguono nuove attività/processi per offrire ai clienti anche prodotti "socialmente responsabili" (es. vendita eggettiva di prodotti derivanti dal commercio equo e solidale)
3	Social Resource Replacement	Si modificano le risorse utilizzate nel processo in analisi per rendere lo stesso più "socialmente responsabile" nei confronti di una o più categorie di stakeholder (es. si creano postazioni di lavoro ergonomiche sostituendo il mobilio con tavoli a altezza modificabile)
4	Social Labeling	Si rende il processo più socialmente responsabile acquisendo certificazioni ed etichette sociali e ambientali (es. etichette di commercio equo e solidale) che consentono di comunicare e rendere trasparente l'adozione di alcune pratiche
5	Social Sourcing	Si esternalizzano attività/processi verso organizzazioni esterne in grado di svolgerle in modo socialmente responsabile (es. cooperative di lavoratori diversamente abili) o si internalizzano attività/processi che verranno gestite in modo socialmente responsabile (es. assumendo nuovi dipendenti appartenenti a categorie protette)
6	Social Value Chain	Si definiscono attività/processi volti a verificare l'applicazione, da parte dei fornitori, di linee guida ad hoc definite riguardanti la responsabilità sociale (es. verifica rispetto dei diritti umani). Queste attività contribuiscono alla creazione di catene del valore socialmente responsabili.
7	Social/human-centered individualization	Si modificano i processi in modo da tenere in considerazione specifiche esigenze dei dipendenti (es. predisposizione di attività in smart working per alcuni dipendenti che ne hanno bisogno)

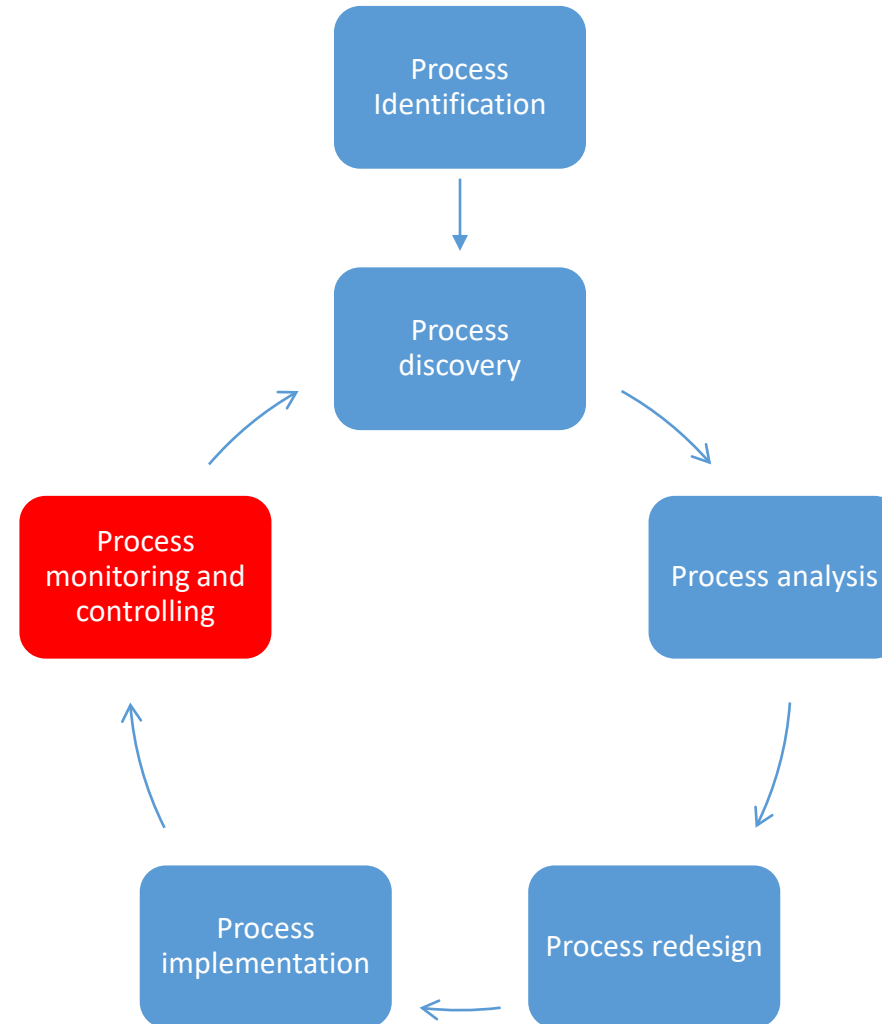
Ciclo di vita dei processi rivisto in ottica di sostenibilità

(es. Scozzi et al., 2022)



Ciclo di vita dei processi rivisto in ottica di sostenibilità

(es. Scozzi et al., 2022)



Alcune lezioni imparate sulla riprogettazione

- Riprogettare insieme a attori e stakeholder
- Darsi obiettivi di miglioramento in termini di sostenibilità ambientale e sociale (Industria 5.0)
- Svolgere processi di scouting delle tecnologie emergenti, ma evitare di cadere nei tranelli dell'imperativo tecnologico
- Utilizzare le lezioni imparate nell'ambito del change management e del lean thinking (eliminazione difetti, sovra-produzione e attese, attenzione a talento non utilizzato, riduzione trasporti, scorte in eccesso, movimenti improduttivi delle persone e lavorazioni inutili)

Bibliografia

- Bansal T., Agarwal D., 2021, <https://www.nbs.net/articles/corporate-sustainability-meaning-examples-and-importance> <https://sustainable.org.nz/guide-to-sustainability/>
- Bowen, H. R. (1953). Social responsibility of the businessman. New York: Harper & Row
- Busch, T., & Friede, G. (2018). The robustness of the corporate social and financial performance relation: A second-order meta-analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 583-608.
- Deloitte, 2020, <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/consumer-business/articles/shifting-sands-sustainable-consumer.html>
- Deloitte, 2021, <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consumer-business/articles/sustainable-consumer.html>)
- Deloitte 2022, <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consumer-business/articles/sustainable-consumer.html>
- Donham W.B., 1927 , The Social Significance of Business, *Harvard Business Review*
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- Eccles, R. G., Perkins, K. M., & Serafeim, G. (2012). How to become a sustainable company. *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 43.

Bibliografia

- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210-233.
- Jones D., Willness C., 2013, <https://www.nbs.net/articles/three-reasons-job-seekers-prefer-sustainable-companies>
- Randstand, 2022, 7 ways sustainable businesses attract sustainable talent, <https://www.randstad.co.uk/market-insights/attracting-recruiting-talent/7-ways-sustainable-businesses-attract-sustainable/>
- Scozzi B., Aloini D., Lazoi M., Lisi S., 2022, Business process management, Principi, metodi e applicazioni per la sostenibilità e la trasformazione digitale, Hoepli, Milano
- Whelan T., Fink C., 2016, <https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability>

Grazie!

Barbara Scozzi
barbara.scozzi@poliba.it

