



# IMPRESE ITALIANE E BISOGNI SOCIALI: IL CASO DELLO SHARED VALUE IN ITALIA

Forum ABI, 2 dicembre 2016

Eleonora Leonardi – SCS Consulting



# La Ricerca



# Obiettivi

- indagare **come il settore privato contribuisce, oggi, a dare risposta ai bisogni sociali** fondamentali nel contesto italiano
- capire **quanto le imprese italiane si riconoscono nel modello della «creazione di valore condiviso»** e qual è il grado di maturità con cui questo approccio è **integrato nelle loro strategie** e pratiche operative

The logo for SCS Consulting features the letters 'SCS' in a large, bold, black serif font. Above the 'S' and 'C' are three horizontal bars of increasing length, creating a staircase effect. Below 'SCS' is the word 'CONSULTING' in a smaller, black, all-caps sans-serif font.

SCS  
CONSULTING

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore



**ALTIS**  
GRADUATE SCHOOL  
BUSINESS & SOCIETY

con il contributo di



**Shared Value  
Initiative**

**ABI** Associazione  
Bancaria  
Italiana

# Che cosa vuol dire «Creare Valore Condiviso»



*generare un beneficio misurabile per l'impresa individuando opportunità di business*

*che diano risposta a uno o più bisogni del contesto socio-economico di riferimento*

*mettendo a valore gli asset e le*

*unico per ciascuna impresa  
fonte di differenziazione e vantaggio competitivo*

262

**soggetti  
coinvolti**

243

survey online



19

interviste



74

**rispondenti**

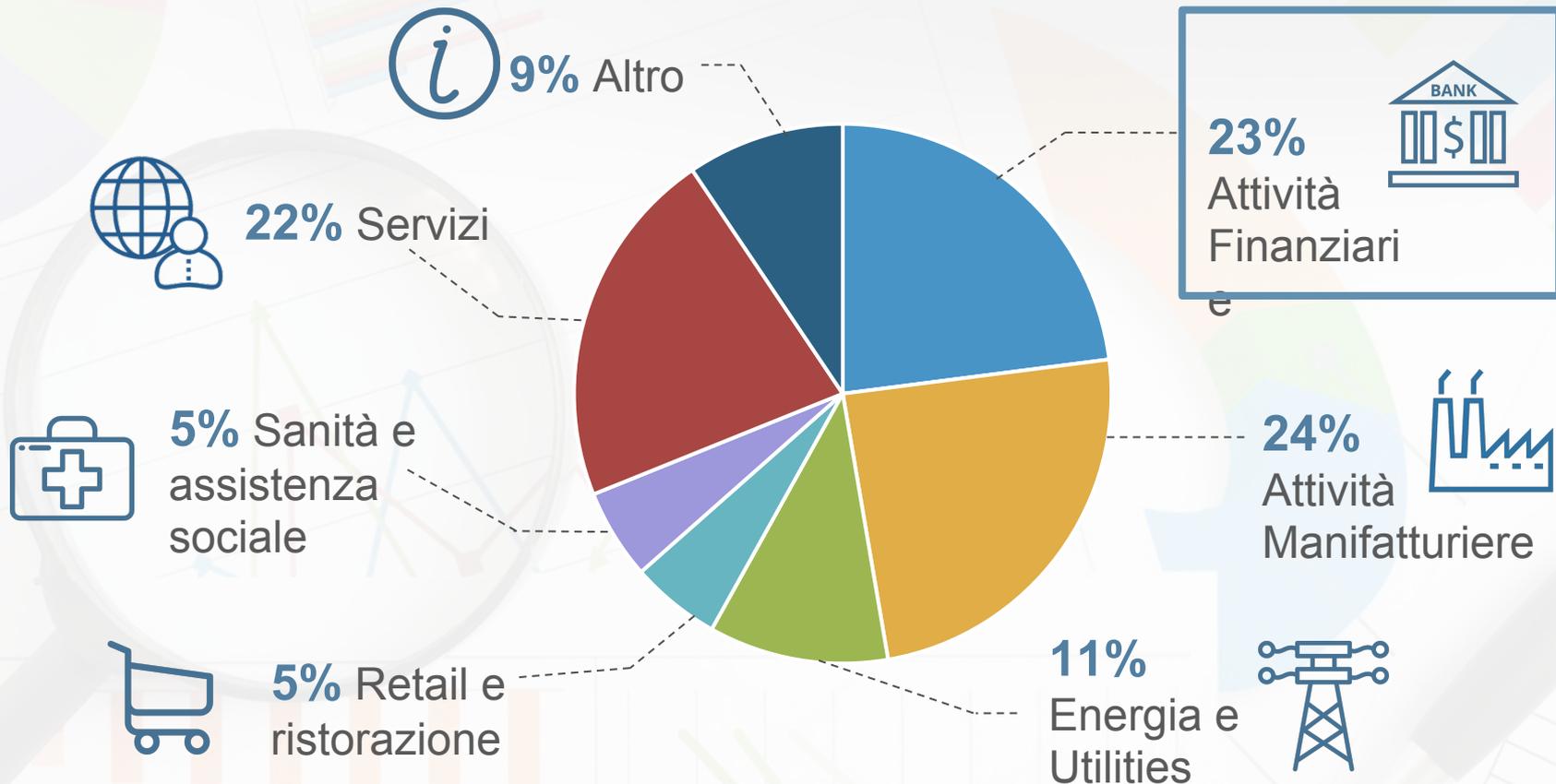
*redemption 28%*

**94%** organizzazioni **for  
profit**

**76%** oltre **1.000  
dipendenti**

**50%** operanti **anche  
all'estero**





rappresentativi dei principali settori economici

# La risposta del settore bancario e assicurativo

17 rispondenti

2 tramite  
intervista



15 tramite  
survey



 SACE

 UBI Banca

 INTESA  SANPAOLO

 BCC Staranzano  
e Villesse  
COMUNI IDEALI 

 BPM BANCA POPOLARE DI MILANO

 Unipol  
GRUPPO

 BCC  
CREDITO COOPERATIVO

 Banca di Bologna

GRUPPO BANCARIO  
 Credito  
Valtellinese 

 Banca Popolare  
Volksbank

 EMILBANCA  
BCC CREDITO COOPERATIVO

 mediolanum  
BANCA

 UniCredit

 Banco Desio  
*Un rapporto personale.*

L'elenco non include 3 aziende che hanno risposto anonimamente



**Quale quadro emerge?**

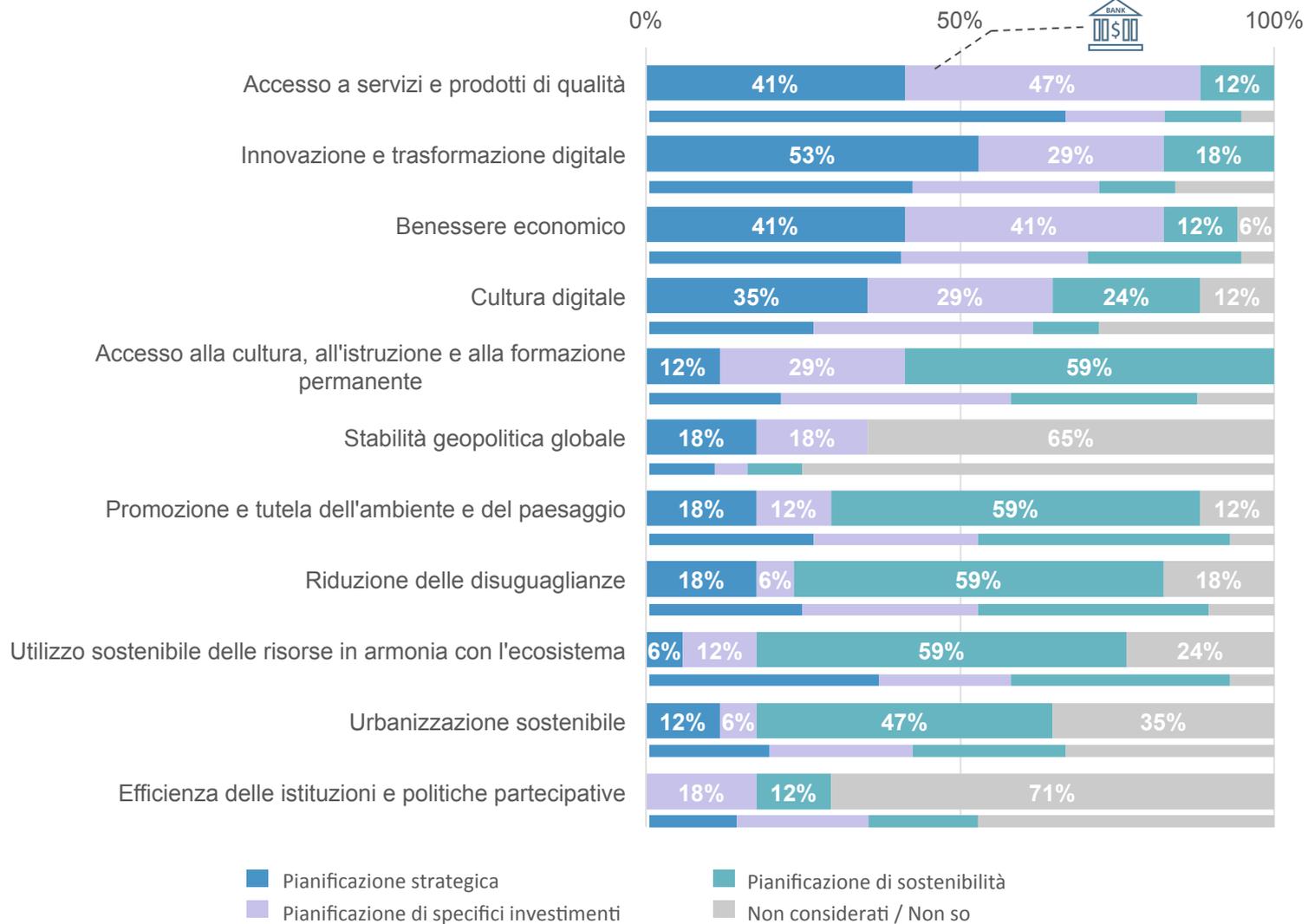
# Bisogni sociali e strategie: quale relazione?

Le aziende:

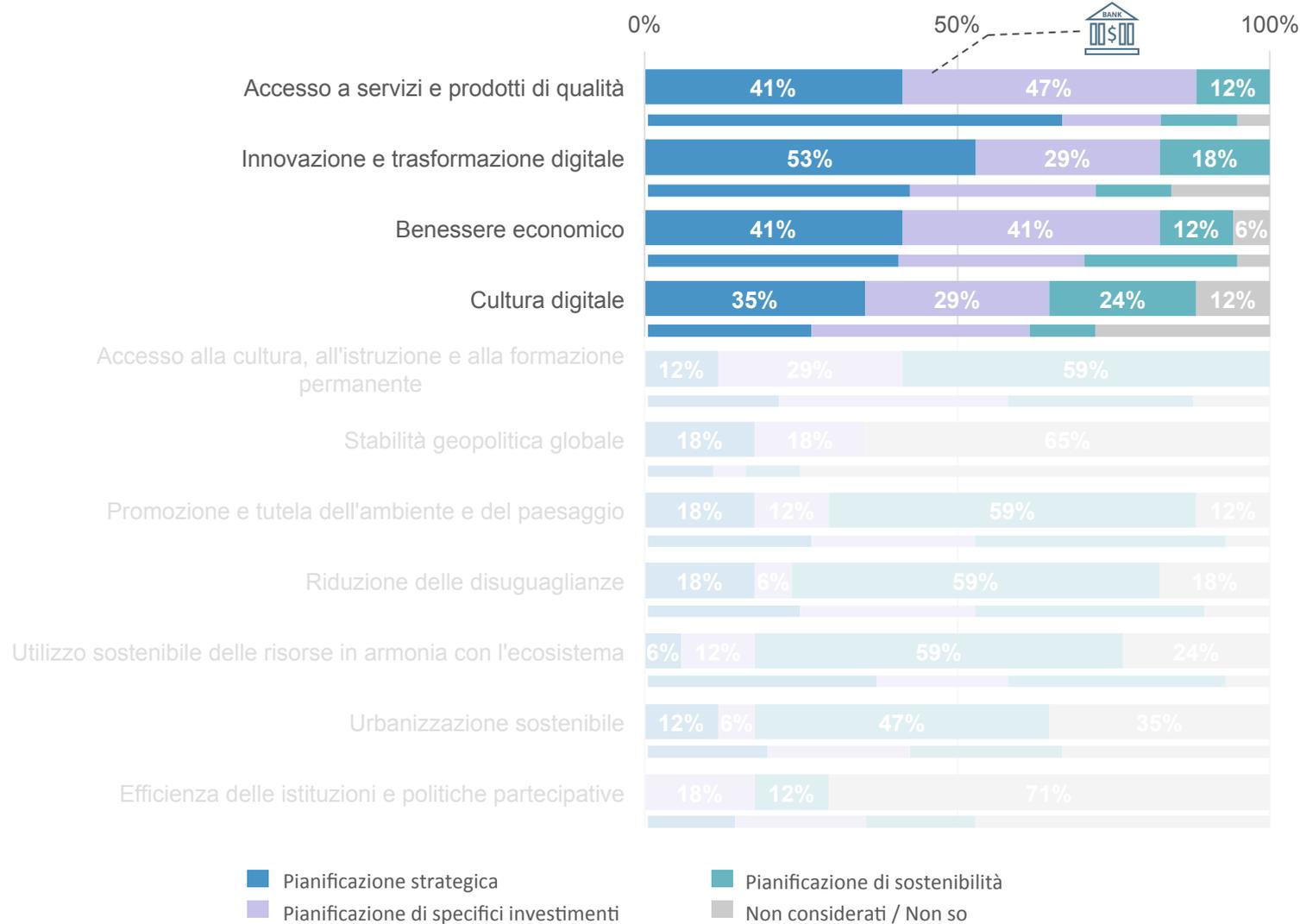
- guardano con **crescente consapevolezza e competenza** al contesto in cui operano
- si focalizzano su **bisogni centrali per il benessere collettivo** ma anche **vicini al proprio core business**



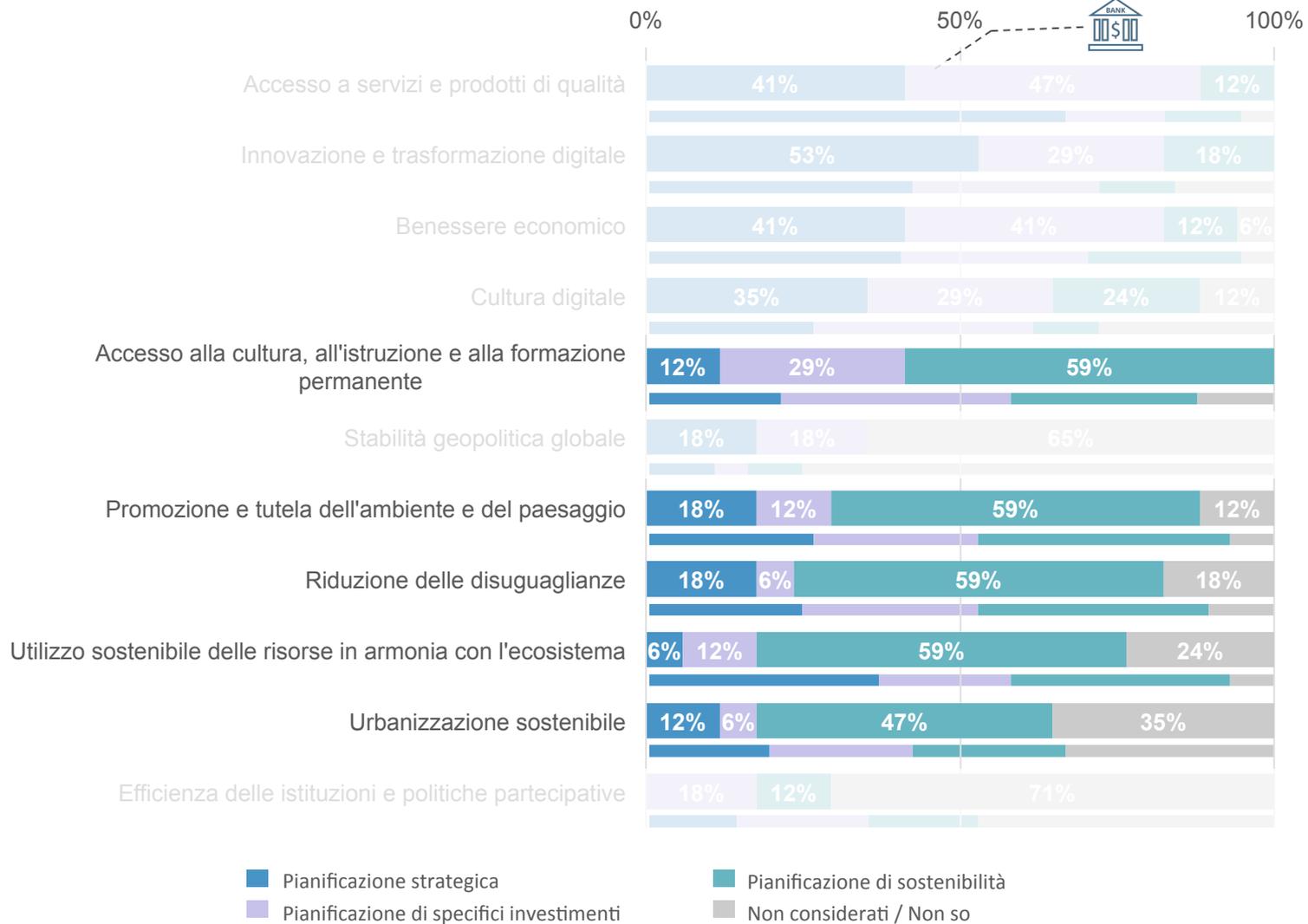
## Q. I bisogni sociali rilevanti in Italia sono considerati dall'azienda nell'ambito dei processi di pianificazione? A quale livello?



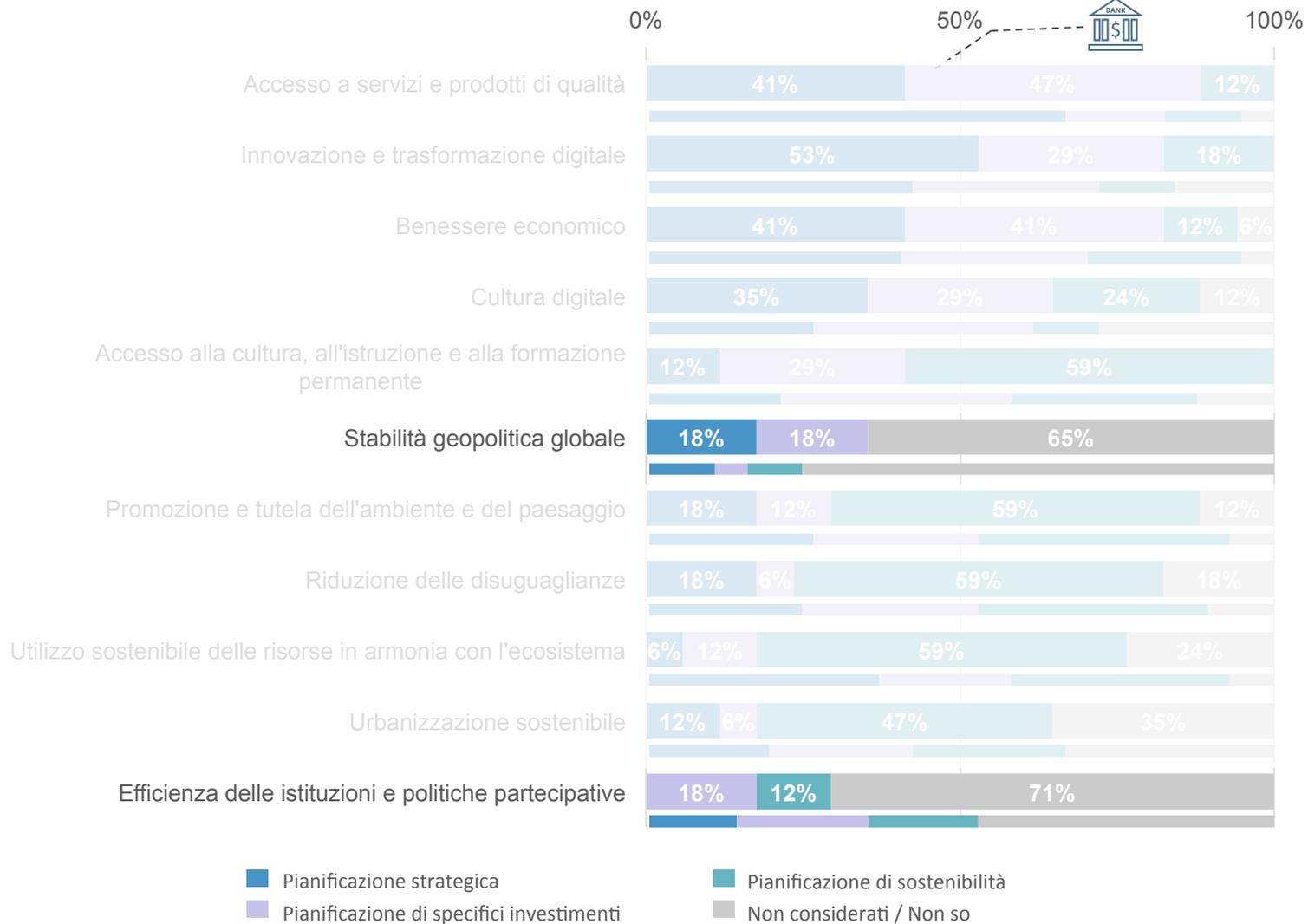
# BISOGNI TRASVERSALI E CON IMPATTI RILEVANTI PER TUTTI I SETTORI, VISTI IN OTTICA DI BUSINESS DALLA MAGGIOR PARTE DELLE IMPRESE



# BISOGNI SOCIALI E AMBIENTALI PIU' O MENO RILEVANTI IN BASE AL SETTORE, DOVE L'APPROCCIO PREVALENTE E' QUELLO DELLA CSR



# BISOGNI 'LONTANI' DAL BUSINESS O CON MINORI LEVE DIRETTE, POCO CONSIDERATI IN TUTTI I SETTORI



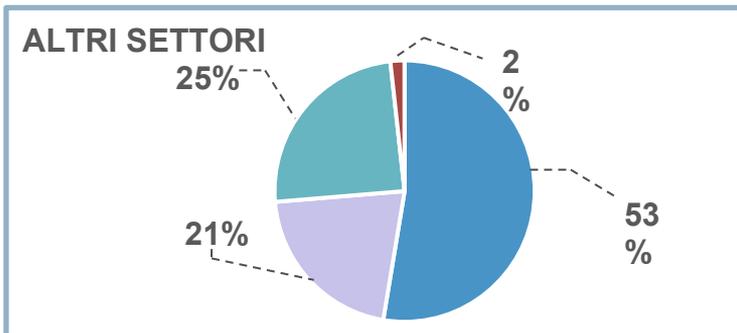
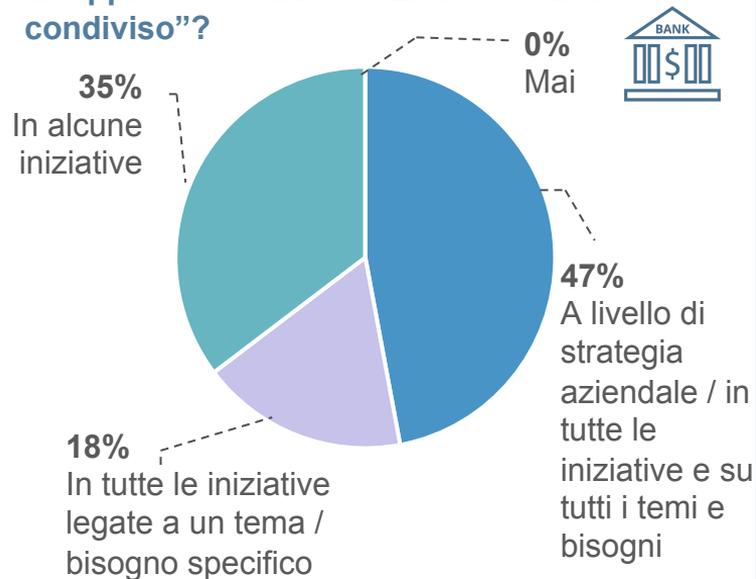
# Quanto si parla di «valore condiviso»?

> Il **47%** (vs **53% altri settori**) delle imprese bancarie dichiara di avere integrato questo approccio a livello di strategia aziendale o, comunque, in modo pervasivo

> il **35%** (vs **25% altri settori**) ha attivato esperienze 'pilota' a fini di sperimentazione

> la restante parte si è focalizzata su un tema o bisogno specifico

Q. Con quale frequenza le iniziative realizzate dalla Sua azienda sono riconducibili all'approccio della "creazione di valore condiviso"?



## Un modello a cui tendere



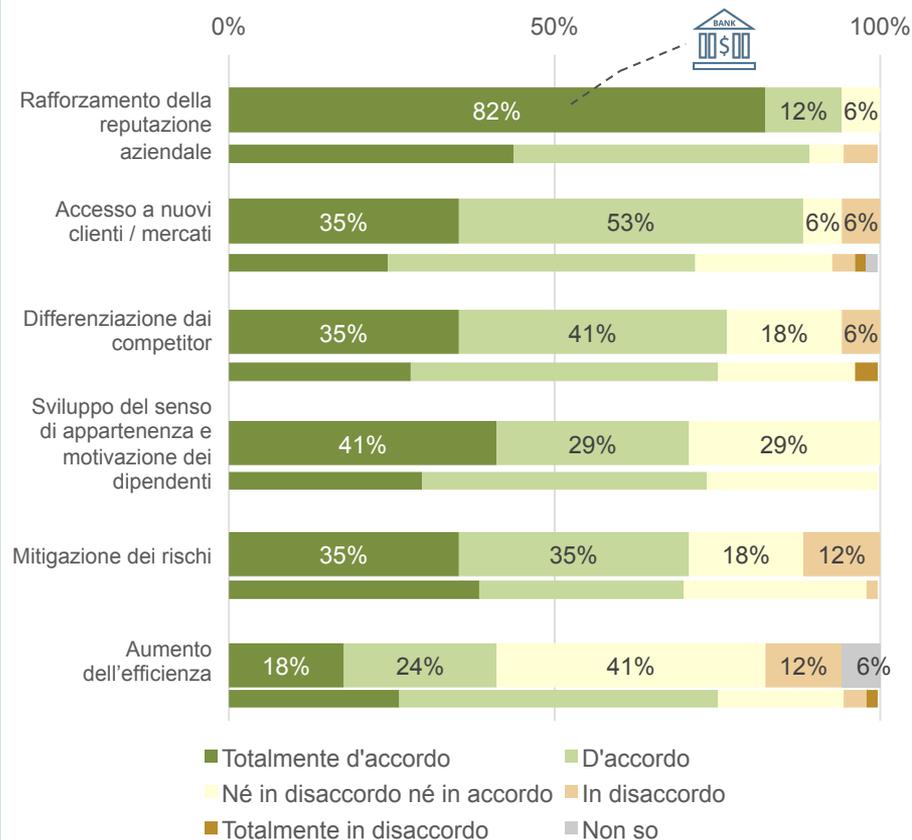
Il **100%** delle banche (**vs 98% altri settori**) ritiene che l'approccio del «Creating Shared Value» rappresenti un **volano per la competitività** delle imprese nel medio-lungo periodo

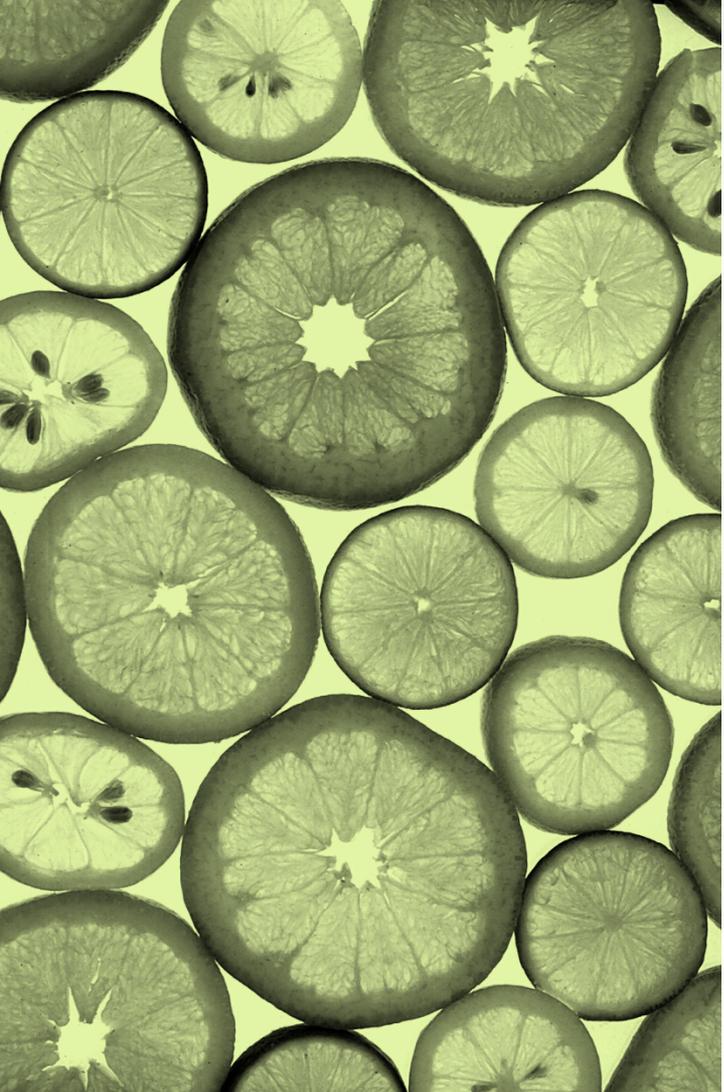


# Quali benefici per l'impresa?

- la reputazione è percepita ampiamente come il primo beneficio ottenibile
- maggior consapevolezza del settore bancario e assicurativo nell'utilizzare strategie orientate al CSV in maniera strategica per accedere a nuovi clienti/mercati
- importanti i benefici in termini di cultura aziendale e di comprensione e mitigazione dei rischi a 360 gradi. Meno significativo l'effetto in termini di efficienza

## Q. Quanto concorda sul fatto che una strategia orientata al CSV contribuisca ai seguenti obiettivi aziendali?





## Quale grado di maturità delle esperienze CSV?



Le esperienze sono molto diversificate:  
da un **singolo progetto o iniziativa  
'pilota'** a una **completa ridefinizione  
della value proposition** dell'azienda

Gradi di maturazione molto variegati  
sui diversi **elementi caratterizzanti  
di un approccio orientato al valore  
condiviso**



**RISULTATI  
TANGIBILI**

**VISION /  
COMMITMEN  
T**

**PILASTRI  
APPROCC  
IO  
CSV**

**LEVE  
INTERNE ED  
ESTERNE**

**STRATEGIA  
/ OBIETTIVI**



Se creare valore condiviso significa porre la risposta a sfide sociali al centro della strategia di business (invece che a corollario), è necessario che la scelta di giunga dai vertici aziendali e sia parte di una vision condivisa



**VISION /  
COMMITMENT**

- In Italia, le esperienze più consolidate vedono un commitment chiaro e una spinta che parte dal Vertice
- Per la maggioranza delle imprese (anche nel settore bancario) questo elemento è 'critico' per un'adozione «pervasiva»

#### PRINCIPALI OSTACOLI ALL'APPLICAZIONE DEL CSV:

**82%** (vs 79% altri settori) cultura aziendale troppo orientata ai risultati di breve termine

**70%** (vs 86% altri settori) assenza di una chiara Vision da parte del Top Management



## STRATEGIE / OBIETTIVI

Tre strategie per creare valore condiviso:

- “ripensare” prodotti e mercati
- ridefinire la produttività nella catena del valore
- facilitare lo sviluppo di cluster locali

ridefinire o ampliare il proprio mercato **sviluppando prodotti e servizi che diano risposta a bisogni sociali** non soddisfatti o rivolgendosi a fasce di clientela non altrimenti servita

migliorare la produttività lungo tutta la catena del valore (nei processi interni, a monte e a valle), **riducendo gli impatti sociali e ambientali delle attività** e migliorando l'efficienza e l'efficacia dei processi, anche con il coinvolgimento degli attori della filiera

favorire la crescita del contesto in cui l'azienda opera, **superando i gap che costituiscono un ostacolo per lo sviluppo della comunità e per la crescita aziendale**, migliorando così la produttività del sistema nel complesso.



## STRATEGIE A / OBIETTIVI

Tre strategie per creare valore condiviso:

- “ripensare” prodotti e mercati
- ridefinire la produttività nella catena del valore
- facilitare lo sviluppo di cluster locali

## Prodotti e servizi

- > **82%** (vs 86% altri settori) identifica nuove opportunità di **business** nel dare risposta a esigenze della collettività
- > Nel settore bancario l'**offerta di prodotti o servizi dedicati a fasce di clientela** specifiche è la via più diffusa
- > In generale le **modalità** spaziano da **start-up**, a **linee di prodotto dedicate** a clienti con specifiche necessità, a **servizi accessori** che affiancano la vendita del prodotto principale



## STRATEGIE / OBIETTIVI

Tre strategie per creare valore condiviso:

- “ripensare” prodotti e mercati
- ridefinire la produttività nella catena del valore
- facilitare lo sviluppo di cluster locali

## Catena del valore

- > **76% (vs 94% altri settori)** realizza interventi per ridurre impatti sociali e ambientali delle attività e migliorare efficienza / efficacia dei processi
- > **30% (vs 76% altri settori)** coinvolge la catena di fornitura
- > **36% (vs 66% altri settori)** attiva / partecipa a iniziative volte a ridurre le esternalità a livello di filiera e/o di settore



*La natura del business porta in secondo piano l'obiettivo del recupero di produttività ed efficienza lungo la catena del valore*



## STRATEGIE A / OBIETTIVI

Tre strategie per creare valore condiviso:

- “ripensare” prodotti e mercati
- ridefinire la produttività nella catena del valore
- facilitare lo sviluppo di cluster locali

## Cluster e sviluppo locale

- > **100% (vs 91% altri settori)** realizza **interventi** (in ambito infrastrutturale, culturale, educativo, sociale, ecc.) **che sviluppano il contesto socio-economico** in cui l'azienda stessa opera
- > **esperienze 'singole'** e casi in cui **l'impresa coinvolge attori** pubblici, privati, del terzo settore per mettere a **fattore comune** differenti risorse e **attivare azioni «di sistema»**

- **88%** (vs **84%** altri settori) attiva risorse interne nell'attuazione delle proprie strategie invece di affidarsi a competenze esterne
- **60%** (vs **60%** altri settori) adotta le partnership e le collaborazioni con attori diversi (pubblici, privati, ONG, ...) come strumento privilegiato
- Peso importante – **82%** vs **37%** altri settori – delle erogazioni in denaro come mezzo per contribuire ai bisogni della società

## LEVE INTERNE ED ESTERNE



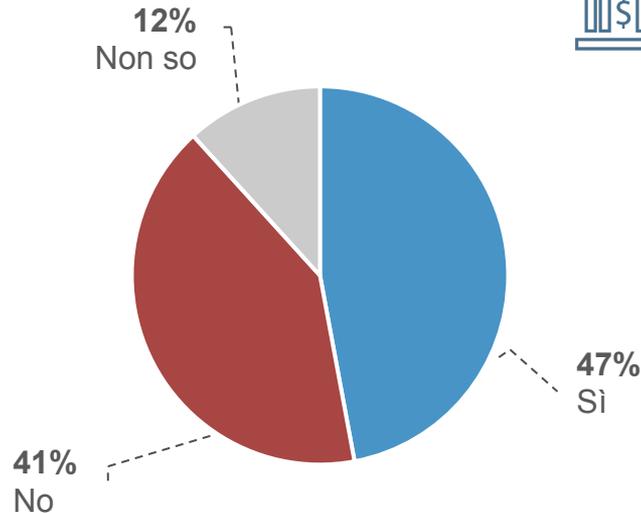
Due peculiarità nell'attuazione del CSV: messa a valore di competenze e asset dell'impresa e uso delle partnership con attori diversi come strumento per moltiplicare il potenziale di impatto

# «Valore condiviso» e stakeholder engagement

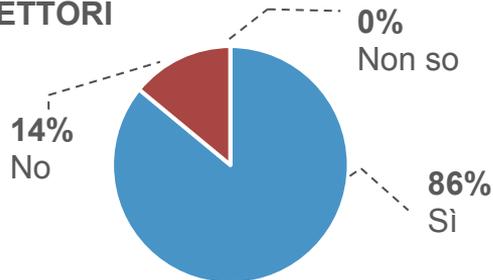
> **47%** (vs 86% altri settori)  
coinvolge gli stakeholder nella  
definizione di strategie di risposta ai  
bisogni sociali

> Rispetto ad altri settori, lo stakeholder  
engagement è meno integrato nei  
processi decisionali e più focalizzato  
sul «verificare» l'efficacia delle proprie  
scelte dal punto di vista degli

Q. La Sua azienda coinvolge gli stakeholder  
nella definizione di strategie di risposta ai  
bisogni sociali?



ALTRI SETTORI



> **31%** (vs **59%** altri settori) misura in termini quantitativi i risultati dalle proprie azioni in termini di **valore creato per i beneficiari**. Il **17%** (vs **9%** altri settori) non li considera nemmeno qualitativamente

> **34%** (vs **58%** altri settori) ha individuato metriche per misurare i benefici interni all'azienda

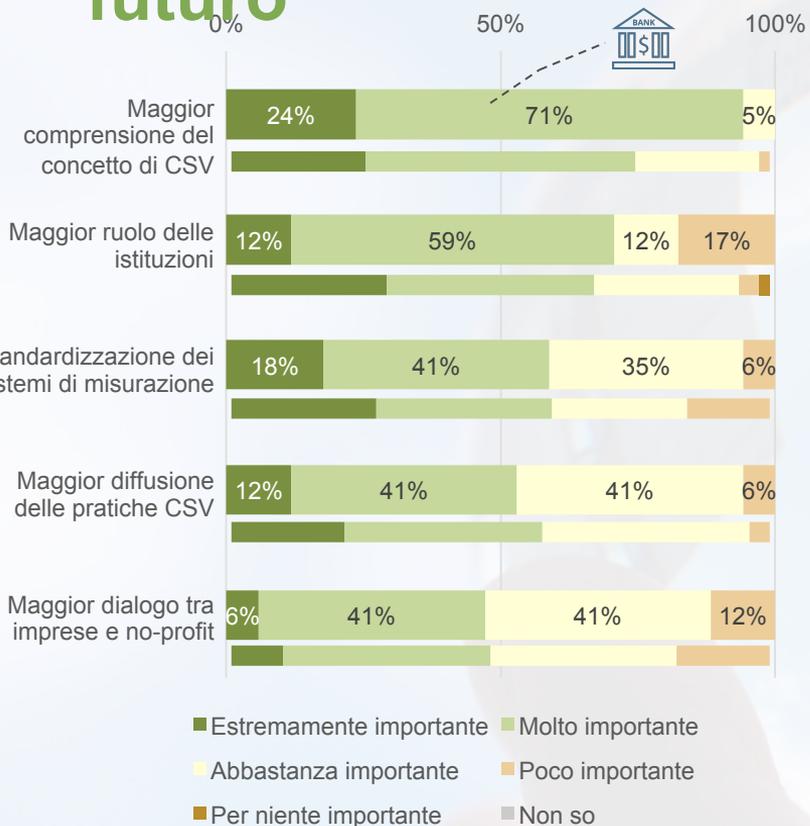
 Per il **70%** delle banche la difficoltà di misurare i benefici creati è il **principale ostacolo** a una maggiore diffusione del CSV

CSV significa produrre un beneficio tangibile per l'impresa e la società. Misurare l'impatto sociale e i ritorni per l'impresa è fondamentale ex ante, per supportare le decisioni, ed ex post per verificare l'efficacia delle azioni intraprese

**RISULTATI  
TANGIBILI**



# Le sfide per il futuro



## MONDO ACCADEMICO E PROFESSIONISTI

- > avanzare teoria e pratica su misurazione
- > impatti sociali e ritorni aziendali
- > alimentare il dibattito e la conoscenza



## ISTITUZIONI

- > essere aperte a collaborazioni pubblico-private
- > valutare meccanismi di agevolazione e incentivo



## SETTORE SOCIALE

- > parlare il linguaggio delle imprese
- > proporre collaborazioni con un 'razionale' di business per le imprese



# Grazie!

**Eleonora Leonardi**

**Project Leader Area Accountability e Sostenibilità**

[e.leonardi@scsconsulting.it](mailto:e.leonardi@scsconsulting.it)

+39 348 44 00 894

Via Toscana 19/A  
40069 – Zola Predosa (BO)  
[www.scsconsulting.it](http://www.scsconsulting.it)

**SCS**  
CONSULTING