

Chi siamo

Sviluppiamo soluzioni personalizzate per accompagnare aziende ed enti del terzo settore nell'evoluzione e massimizzazione del proprio impatto sociale

The Social Investment Consultancy Italia è parte del network globale The Social Investment Consultancy (TSIC) con uffici in Italia, Regno Unito, Hong Kong, Emirati Arabi Uniti e Costa d'Avorio.

TSIC nasce a Londra nel 2008 con l'obiettivo di superare le barriere esistenti fra il mondo profit e non-profit facendo leva sulle competenze distintive del proprio network in ambiti chiave come consulenza strategica, finanza ad impatto sociale e sviluppo internazionale.

The Social Investment Consultancy Italia viene lanciata nel 2018 a Milano con l'obiettivo di accompagnare il mercato locale nell'evoluzione del proprio approccio alla generazione di impatto sociale.

I consulenti TSIC Italia lavorano in maniera integrata con gli altri uffici del network per offrire ai propri clienti il più alto livello di professionalità e competenza.

www.tsiconsultancy.it

Twitter: @TSIConsultancy



Introduzione

Immagina un'azienda così straordinaria da riuscire, attraverso le proprie attività, a generare profitto e nel contempo a cambiare il mondo

In The Social Investment Consultancy (TSIC) siamo fortemente convinti che le competenze *core* di ogni azienda possano essere applicate per generare vantaggio competitivo e cambiamento sociale. D'altronde in un mondo sempre più complesso e caratterizzato dalla continua evoluzione tecnologica, economica e normativa, questa doppia creazione di valore contribuisce a massimizzare il valore per gli azionisti nel lungo termine.

L'esperienza TSIC ha a questo proposito dimostrato come esistono elementi strutturali comuni a diversi tipi di organizzazioni e settori; società che lavorano in ambiti differenti, come il privato e il terzo settore possono avere notevoli somiglianze. Il trasporto merci non comporta quindi attività molto differenti, sia esso effettuato per zanzariere contro la malaria o per articoli di abbigliamento, così come il processo di costruzione di una solida *brand reputation*, sia essa oggetto della fiducia dei consumatori o dei donatori, richiede lo stesso set di competenze.

La metodologia TSIC Fuse

A partire da queste considerazioni TSIC ha deciso di sviluppare una metodologia per supportare processi di generazione di valore condiviso: *TSIC Fuse*.

Questa intende aiutare le aziende a mappare i propri punti di forza e le modalità con cui essi possono essere utilizzati per rispondere ad alcune delle sfide critiche per la società, rivelando aree in cui l'azienda può generare impatto. Il risultato è un processo che aiuta a costruire programmi significativi per la comunità e innovativi per il business.

Con *TSIC Fuse* le aziende hanno l'opportunità di integrare il cambiamento sociale e il ritorno economico all'interno del proprio business per rinforzare componenti chiave del successo aziendale come *brand awareness* ed *employer branding*.

Questi aspetti risultano sempre più strategici per le aziende: il 92% dei millennial ritiene, infatti, che le imprese non debbano essere valutate unicamente in base alla loro capacità di generare profitti; il 58% dei laureati nel 2012 ha dichiarato di esser disposto ad accettare una riduzione del

salario anche del 15% per lavorare in un'organizzazione della quale condivide i valori; il 55% dei consumatori pagherebbe un sovrapprezzo per prodotti/servizi di un'azienda votata ad un impatto sociale e/o ambientale.

“Oltre il 90% del top management ritiene che, sfruttando le caratteristiche delle proprie aziende, si possa ottenere un impatto sociale uguale o maggiore rispetto a quello generato attraverso una semplice donazione ad enti non profit”

Sondaggio TSIC-YouGovStone

I pionieri

Alcune aziende note a livello internazionale hanno compreso la portata rivoluzionaria dell'approccio appena descritto e si sono già mosse in questa direzione.

Pret A Manger ha predisposto una flotta di furgoni per trasportare il cibo avanzato a fine giornata destinandolo a rifugi per senzatetto in tutta Londra, consentendo a persone bisognose di avere un pasto fresco e impedendo che il cibo venga sprecato.

IKEA ha messo a disposizione la propria esperienza nel product design e nella logistica per aiutare la *United Nations High Commissioner for Refugees* (UNHCR) a costruire alloggi temporanei sostenibili e trasportabili, migliorando l'efficienza dell'organizzazione e aiutandola a raggiungere più rifugiati bisognosi in tutto il mondo.

Simili iniziative sono scelte mirate da parte delle aziende che vogliono contribuire ad affrontare le sfide sociali ed ambientali, applicando creativamente il proprio modello di business per soddisfare le esigenze della comunità.

Sia che la filantropia aziendale venga affiancata, sia che essa venga del tutto superata da una CSR avanzata (ovvero integrata all'interno del core business), queste modalità di intervento sono strategiche per aziende lungimiranti che vogliono rimanere competitive sul mercato.



L'evoluzione del pensiero

L'impegno aziendale nella comunità è evoluto significativamente negli ultimi 60 anni

Da quando nel 1953 Howard Bowen ha coniato per la prima volta il termine *Corporate Social Responsibility* (CSR), il pensiero e le pratiche commerciali di quest'area sono passate da un approccio principalmente normativo, rispettando i requisiti legali di base e reagendo a pressioni delle Organizzazioni Non Governative (ONG), a pratiche strategiche mosse da considerazioni di gestione del rischio.

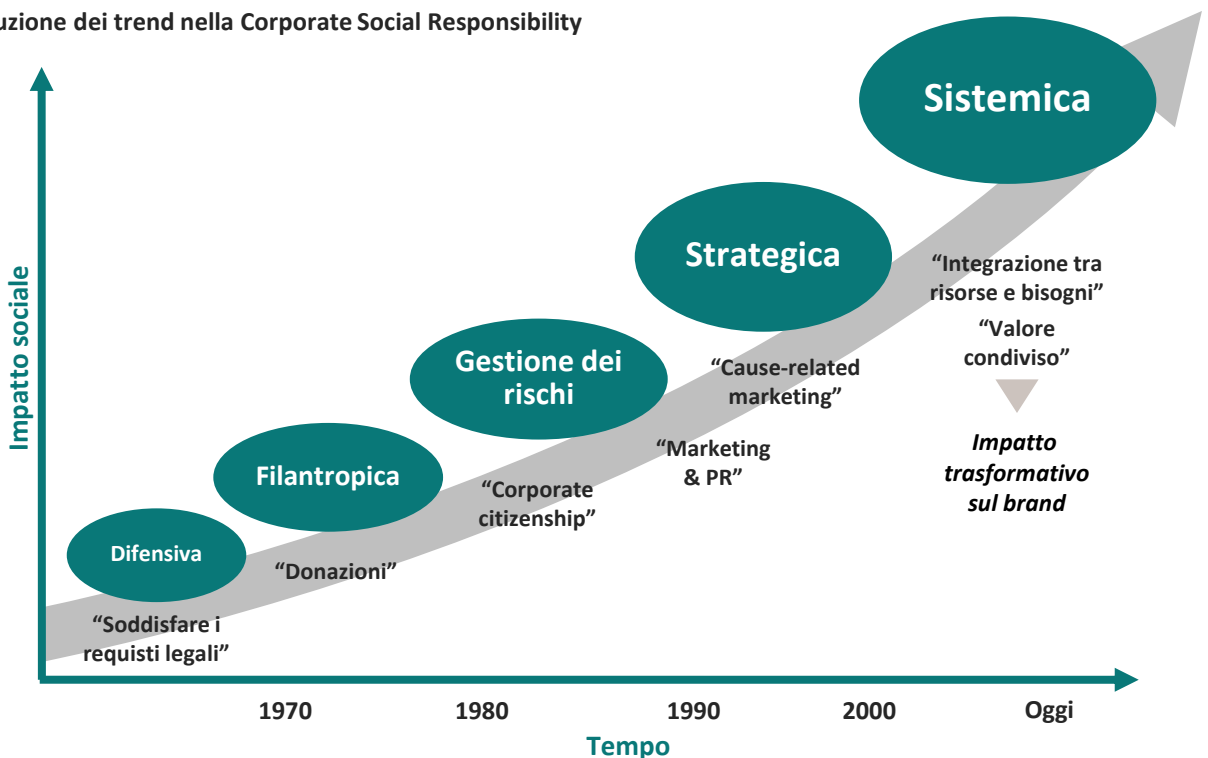
Il grafico sotto mostra una panoramica del trend evolutivo della CSR. Dopo un iniziale approccio difensivo e votato alla reazione, il coinvolgimento sociale di molte aziende si è manifestato prevalentemente attraverso elargizioni filantropiche. Le aziende hanno, infatti, sempre più frequentemente effettuato donazioni e sponsorizzazioni sulla base di un principio etico di "restituzione", a fronte dei profitti realizzati.

Mentre la globalizzazione estendeva progressivamente l'impatto e la portata commerciale del mercato privato,

negli anni '80 si è diffuso il concetto di *corporate citizenship*, alla base del quale vi era la necessità, da parte delle imprese che volevano operare in un Paese, di ottenere una specifica licenza garantendo determinati comportamenti e responsabilità. Le aziende hanno iniziato in questo periodo a sviluppare i propri standard lavorativi e ambientali per mitigare i rischi ed evitare gli effetti potenzialmente dannosi delle *operation* aziendali a livello globale.

Nei primi anni '90 si è assistito ad un cambiamento radicale in quanto la responsabilità sociale d'azienda è evoluta dall'essere principalmente un mezzo per evitare costi, fino a diventare una strategia per aumentare la redditività. La CSR ha cominciato quindi ad essere vista come un'opportunità per migliorare la reputazione del marchio o dell'azienda attraverso azioni di marketing rivolte ai consumatori socialmente consapevoli.

Evoluzione dei trend nella Corporate Social Responsibility



Tuttavia, nel tempo, tali iniziative basate sulle pubbliche relazioni hanno cominciato ad esser viste come superficiali e molti responsabili della CSR sono stati accusati di *greenwashing* (utilizzare le esternalità positive della CSR per nascondere i più ampi impatti negativi aziendali sui diritti dei lavoratori, sull'ambiente o gli effetti sugli individui e sulla società).

L'avvento dell'era di Internet ha semplificato l'accesso dei consumatori ad un'ampia gamma di informazioni, comprese quelle sulle attività ed i comportamenti sociali delle aziende. Questa possibilità ha messo fine al "monopolio informativo" da parte dei gestori delle pubbliche relazioni, spingendo aziende allo sviluppo di una CSR più credibile e portando ad una progressiva integrazione lungo tutta la *value chain* di reali attenzioni per, fra gli altri, diritti dei lavoratori e impatto ambientale. Nonostante questa prospettiva, l'intervento sociale è stato raramente sviluppato agendo sul *business core* dell'azienda, focalizzandosi principalmente su donazioni o attività di volontariato aziendale.

La CSR avanzata, che riesce ad integrare l'obiettivo di creazione di valore sociale ed economico in ogni aspetto delle pratiche aziendali, è uno sviluppo relativamente recente dovuto alla sempre maggiore sensibilizzazione e allo sviluppo di teorie economiche a supporto. La principale fra queste nasce a degli anni 2000 quando i noti studiosi di strategia aziendale moderna Michael Porter e Mark Kramer propongono il concetto di "creazione di valore condiviso". Questo implica l'identificazione di opportunità per promuovere il progresso economico e sociale nelle politiche e nelle pratiche operative di un'azienda. Gli autori sostengono la tesi per cui, quando le aziende perseguono allo stesso tempo la competitività di mercato ed il vantaggio sociale, esse sono in grado di creare un "ciclo positivo di prosperità aziendale e della comunità" che può portare alla creazione di profitti sostenibili e di valore sia per gli stakeholder, sia per gli azionisti.



A che punto siamo

Il management aziendale ha compiuto progressi significativi verso l'adozione di iniziative di CSR, ma troppo spesso queste azioni sono ancora residuali e non integrate nella strategia aziendale

Le attività per lo sviluppo dell'impatto sociale aziendale non sono sempre prioritarie nelle agende dei CSR manager, i quali tendono a concentrarsi su questioni ambientali e di ottimizzazione della *supply chain*. Il sostegno al cambiamento sociale è spesso incluso all'interno del concetto di filantropia, implementata, come già accennato, attraverso donazioni per una causa ritenuta coerente con la cultura aziendale, oppure attraverso attività di volontariato aziendale. Queste iniziative "da manuale" sono frequentemente sviluppate senza la consulenza di esperti, in mancanza di un forte *commitment* da parte del management e combinate con un responsabile CSR sovraccarico. Le condizioni sopracitate si traducono quindi facilmente in una "mancata opportunità" per l'azienda. Nonostante esistano notevoli eccezioni, l'azione sociale viene infatti raramente condotta con una comprensione piena del valore che un approccio strategico potrebbe portare al business e alla comunità di riferimento.

Un sondaggio *YouGovStone* commissionato da TSIC nell'aprile 2012, somministrato a 142 leader aziendali nel Regno Unito con influenza sui budget CSR, ha rilevato come il 60% dei partecipanti ritenesse che sfruttare le risorse aziendali per generare cambiamento sociale fosse un utilizzo più efficace dei budget aziendali, rispetto ad una classica donazione in beneficenza. Fra i manager che hanno ritenuto i propri *asset* aziendali una chiave per generare questo cambiamento, solo il 64% si stava muovendo in tale direzione, evidenziando una percentuale di *decision maker* non ancora in grado di sviluppare soluzioni integrate.

Un quadro simile viene delineato da un sondaggio del 2018 di Accenture e UN Global Compact che ha coinvolto circa 1000 leader di aziende globali in più di 25 Paesi e oltre 100 settori, mostrando come il 100% dei CEO creda che siano necessarie collaborazioni e partnership fra settori e stakeholder per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile. Anche in questo caso il gap tra i CEO che sostengono le proprie aziende debbano mettere in atto

questa tipologia di attività di collaborazione e quelli che realmente le hanno implementate è significativo: solo il 55% degli intervistati aveva infatti sviluppato partnership con obiettivi di sviluppo sostenibile.

Da queste analisi appare chiaro come le aspirazioni di molte aziende non trovino adeguato sviluppo e corrispondenza nella realtà, portando alla sistematica perdita di opportunità che potrebbero invece essere sfruttate nel momento in cui i progetti e i budget aziendali per l'azione sociale venissero integrati nella strategia *core* delle unità aziendali.

Coinvolgere la comunità

Per fare in modo che gli interventi aziendali creino un impatto significativo e distintivo sulle comunità è essenziale:



far leva sulle caratteristiche distintive e *core* del business;



focalizzarsi sulle reali necessità delle comunità di riferimento.

Questi principi sono i punti di partenza nello sviluppo della strategia di impatto connessa al business. È possibile generare programmi per il coinvolgimento multi-stakeholder e partnership strategiche nelle aree in cui le risorse aziendali, gli obiettivi e le esigenze della comunità convergono più fortemente e dove l'azienda può avere un maggiore impatto.



Cosa è TSIC Fuse

La metodologia TSIC Fuse è un processo di sviluppo che coniuga le competenze delle aziende e le esigenze delle comunità

TSIC Fuse è una metodologia in 7 fasi che supporta la definizione di opportunità e il design di programmi unici per il cambiamento sociale per consentire di trasformare le risorse aziendali in progresso sociale. L'immagine nella pagina seguente fornisce una panoramica della metodologia.

Fase 1: Definizione obiettivi di business

TSIC Fuse inizia il proprio percorso lavorando assieme all'azienda per comprendere come essa possa beneficiare e trarre vantaggio dall'avvio di un programma di *corporate community engagement*. I benefici più comuni possono includere, ad esempio, l'entrata in un nuovo mercato, una promozione degli interessi dei consumatori e una differenziazione positiva di brand. Un altro filone di benefici chiave può essere costituito dalla possibilità di attrarre e trattenere in azienda personale di talento, così come dalla possibilità di migliorare le relazioni con le autorità regolatorie e con gli investitori. Le aziende lavorano quindi alla propria strategia CSR attraverso TSIC Fuse definendo una serie di obiettivi chiave.

Fase 2: Audit delle risorse aziendali

Nella seconda fase del processo, viene condotta una valutazione delle risorse chiave dell'azienda per comprendere punti di forza e capacità distintive in aree chiave:

- **Marchio:** inclusa la reputazione presso i clienti finali e la riconoscibilità a livello globale;
- **Prodotti e servizi:** prodotti e/o servizi principali dell'azienda;
- **Persone e competenze:** incluso personale e competenze organizzative (ad esempio modelli e processi di fornitura di servizi, personale specializzato, ecc.);
- **Conoscenza, ricerca e sviluppo:** informazioni e dati (ad esempio ricerche di clienti o di mercato, statistiche), ricerca e sviluppo prodotti;

- **Infrastruttura:** infrastruttura fisica (ad esempio uffici, laboratori), infrastruttura della *supply chain* (ad esempio strutture di stoccaggio, di logistica e di trasporto) e infrastruttura IT;
- **Comunicazioni e network:** i segmenti di pubblico, i network di cui è parte l'azienda (inclusi clienti, dipendenti, partner e reti di distribuzione e vendita), le capacità ed i canali di comunicazione;
- **Investimenti:** investimenti a monte e a valle della catena del valore, nonché strategie di investimento finanziario.

Fase 3: Mappatura delle risorse rispetto ai bisogni

Nella terza fase del processo vengono identificate le comunità locali, nazionali e/o internazionali su cui il business aziendale ha un impatto. Vengono esaminati dati socio-economici, le capacità e i punti di forza e debolezza degli attuali interventi del governo, delle imprese e del terzo settore, per poter identificare le possibili aree d'intervento caratterizzate da un bisogno sociale e da una coerenza con le risorse e la strategia aziendale.

Fase 4: Design di programmi potenziali

Con una profonda comprensione delle aree in cui l'azienda può dare un contributo alla comunità, la leadership aziendale viene coinvolta in momenti di *brainstorming* creativo su come dispiegare le risorse per affrontare i problemi identificati nelle fasi precedenti, immaginando programmi innovativi che possano affrontare le sfide sociali attraverso approcci originali.

Fase 5: Identificazione di ulteriori risorse e partner

Dopo aver generato idee potenziali, vengono valutati i partner e le risorse necessarie per implementare le iniziative. Vengono esaminate, ad esempio, la ricettività del governo, delle istituzioni locali e delle ONG per comprendere la fattibilità del lancio del programma, nonché quali risorse e investimenti aggiuntivi l'azienda dovrà sostenere per garantire il successo.

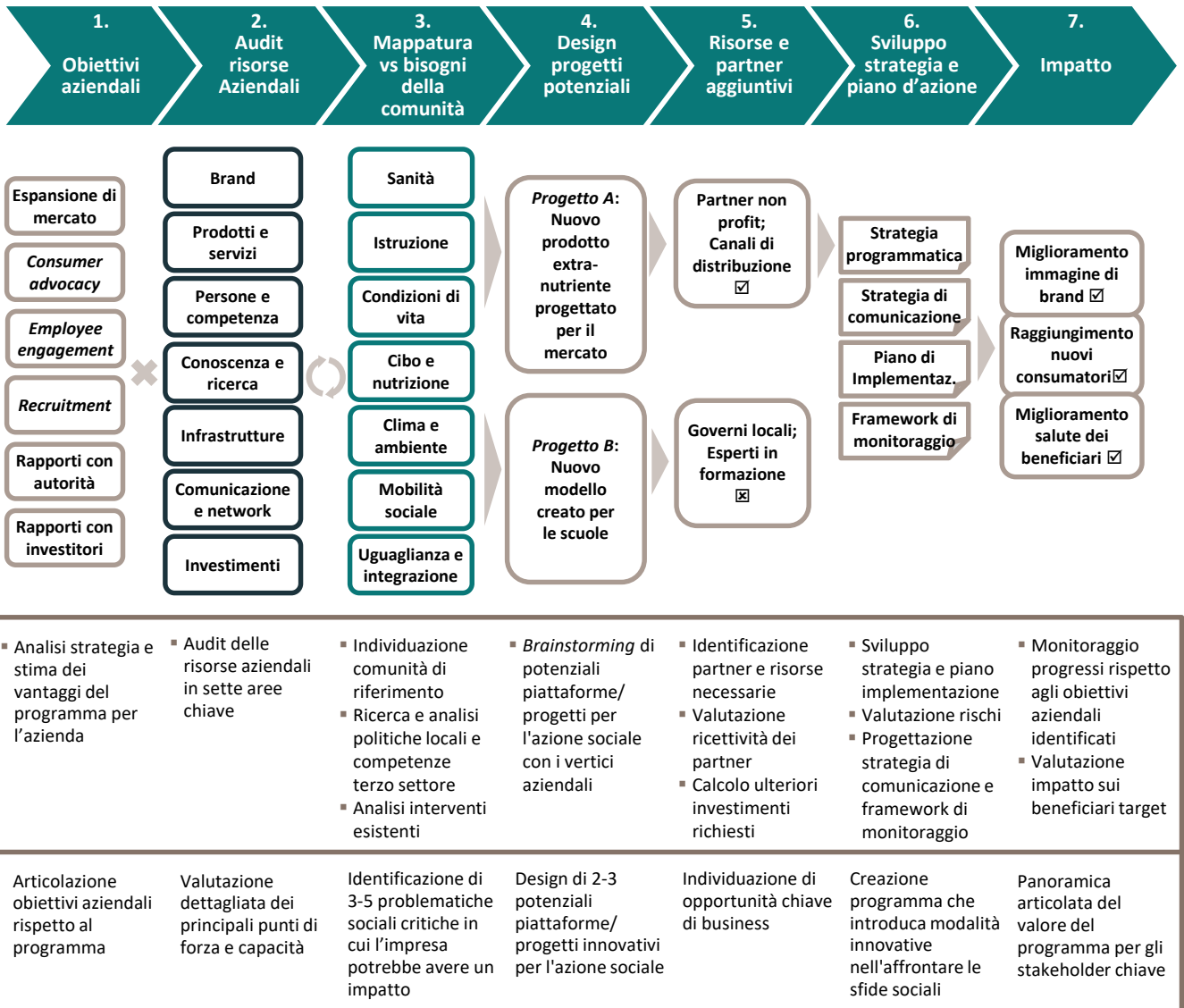
Fase 6: Sviluppo strategia e pianificazione

Dopo aver individuato l'opportunità che meglio si adatta alle risorse e agli obiettivi strategici dell'azienda, *TSIC Fuse* lavora per sviluppare un piano dettagliato per l'implementazione ed esecuzione. La strategia pluriennale è definita attraverso un piano di attuazione che comprende una potenziale fase pilota, tappe fondamentali, obiettivi e attività intermedie. A monte dell'intervento viene effettuata una valutazione dei rischi e sviluppato un quadro di monitoraggio per valutare i progressi nella realizzazione degli obiettivi sia specifici del programma, sia aziendali. *TSIC* consiglia di integrare questo piano con le strategie di marketing e comunicazione del brand aziendale.

Fase 7: Impatto

Una volta implementato il programma, l'azienda è in grado di valutare i progressi rispetto agli obiettivi strategici identificati che possono includere l'aumento del livello di interesse da parte dei consumatori per i temi trattati, l'impatto avuto sui media o la capacità di trattenere in azienda i propri dipendenti. Separatamente è monitorato e valutato anche l'impatto generato sui beneficiari, fornendo una visione completa del valore del programma ai principali soggetti interessati.

TSIC Fuse esempio





Il valore di TSIC Fuse

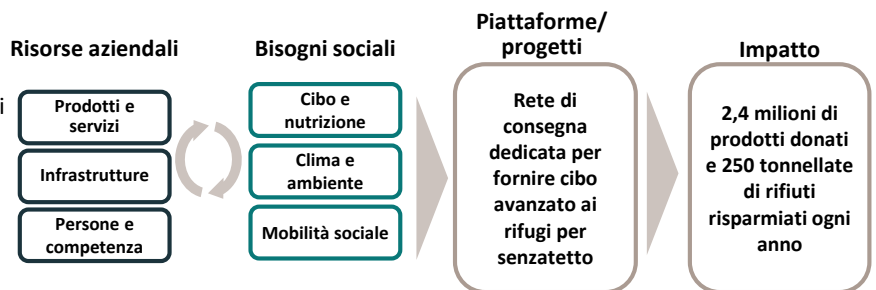
TSIC Fuse genera un impatto significativo per tutti gli stakeholder coinvolti e influenza in maniera duratura il brand aziendale

TSIC Fuse coinvolge le risorse chiave e supporta l'employee engagement, contribuendo a sviluppare il futuro di aziende i cui valori sociali riescono ad andare di pari passo con la propria intelligenza commerciale.

Di seguito alcuni esempi di programmi innovativi di cambiamento sociale che sono riusciti a combinare competenze ed *asset* caratteristici aziendali, sviluppo del business e impatto sociale.

Esempi di innovazioni

Pret A Manger, catena di fast food britannica, ha investito nella costruzione di una filiera dedicata alla redistribuzione degli alimenti alla fine di ogni giornata lavorativa, riducendo gli sprechi e garantendo che quante più persone bisognose possano beneficiare dei loro prodotti non utilizzati.



IKEA è andata oltre la semplice donazione, aiutando UNHCR a fornire un sostegno più efficace durante la crisi rifugiati e, di conseguenza, è stata in grado di mettere in mostra in maniera alternativa la propria competenza nell'ambito di una progettazione efficiente. Questo approccio ha permesso di coinvolgere più portatori di interessi nel progetto, garantendo nel contempo accesso al servizio ad un numero maggiore di fruitori



Thomson Reuters è stata in grado di sviluppare un ramo del proprio business fornendo un servizio economico e professionale di informazioni sull'agricoltura ed il mercato agricolo in India. Il servizio è stato in grado di migliorare le condizioni di vita di migliaia di agricoltori e delle loro famiglie contribuendo a sviluppare le loro entrate e riducendo gli scarti del raccolto.



Con poche eccezioni, effettuare una donazione monetaria è costoso e genera un effetto di breve durata, un'azione che rischia di essere rapidamente oscurata dalla successiva donazione. Al contrario, l'integrazione dell'impatto sociale nel business può creare un valore duraturo per il brand. Ad esempio, le vendite di Marks & Spencer nel 2011 sono cresciute fino al 2° posto nella classifica di *Interbrand Best UK Retail Brands* anche grazie al progetto *Plan A*, che ha portato alla creazione di partnership per sviluppare la sostenibilità dell'azienda, fra le quali un progetto per lo scambio di vestiti usati da parte dei propri clienti e poi donati ad *Oxfam*.

Molte aziende hanno iniziato il proprio percorso nella CSR negli anni '70 -'80, come risposta a richieste di donazioni da parte di enti non profit, per poi svilupparsi sostenendo enti che avevano una qualche coerenza con il proprio business. Al momento molte aziende ricercano la creazione di partnership con il settore non profit; la prossima evoluzione vedrà le aziende cercare di costruire e guidare in prima persona i programmi di cambiamento sociale per affrontare sfide chiave, invitando poi organizzazioni non profit a prenderne parte.

“ **Il modello transazionale di responsabilità sociale aziendale è un modello obsoleto e sarà sostituito da un approccio trasformativo e più integrato per fornire benefici sociali (...)** Vogliamo un rapporto di vera e propria collaborazione win-win con i nostri partner, in modo che la nostra dimensione e le competenze del nostro *core business*, unite all'esperienza delle ONG possano consentirci di sviluppare soluzioni scalabili

Keith Weed, Unilever Chief Marketing & Communication Officer

“ **Molti credono che le imprese private, e non i governi, detengano la chiave per costruire una società prospera e sostenibile; fra questi c'è la generazione dei millennial. [L'innovazione guidata dalle aziende] ha vantaggi di vasta portata, che vanno oltre l'impatto immediato sull'azienda ed i propri diretti stakeholder, ed è in ultima analisi la forza che spinge la società e fa sì che essa possa affrontare le maggiori sfide a livello globale** ”

Barry Salzberg, CEO of Deloitte

Metodologia di sondaggio: YouGovStone (YouGov plc) ha intervistato 142 manager UK con influenza sul budget CSR della propria azienda. I manager sono stati intervistati fra il 29 marzo ed il 5 aprile 2012 e sono stati selezionati da YouGovStone a partire da un panel di oltre 4,000 personaggi influenti nel Regno Unito. I risultati sono stati pesati.

Bibliografia:

- i. Tonello, 'The Business Case for Corporate Social Responsibility', Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation, 2011
- ii. Deloitte, "The Millennial Survey 2011", January 2012., pg. 4.
- iii. Net Impact, "Talent Report: What Workers Want in 2012", May 2012, pg. 3.
- iv. Edelman, "Good Purpose 2012 Global Consumer Survey", April 2012, pg. 20.
- v. For an overview, see Wayne Visser, "The Ages and Stages of CSR", CSR International Paper Series, No. 3, 2011.
- vi. Michael E. Porter and Mark R. Kramer, "Creating Shared Value", Harvard Business Review, 1 Jan 2011.
- vii. See Gib Bulloch, Peter Lacy and Chris Jurgens, "Convergence Economy: Rethinking International Development in a Converging World", Accenture Development Partnerships, 2011, pg. 13.
- viii. United Nations Global Compact and Accenture, "The UN Global Compact-Accenture Strategy CEO Study – Transforming Partnerships for the SDGs, 2018
- ix. Total worldwide corporate community investment (including in-kind and cash donations) by UK companies was £2.6 bn in 2010 with cash donations totalling £500 m. All private giving in the UK was £18 bn in 2010. Cathy Pharoah, "Private giving and philanthropy – their place in the Big Society", People, Place & Policy Online 5:2 (2011): pg. 68. Charity Market Monitor 2011, pg. 188.
- x. Reuters Market Light, "Reuters Market Light expands pan-India in 2009, and goes to 10 Downing St," Markets Internal Communications, 26 July 2009.
- xi. Interbrand, Best Retail Brands 2012 Report, pg. 34.
- xii. Quoted in Kate Roberts, "Davos 'dates': The power of partnership for global health", The Washington Post, 30 January 2012.
- xiii. Barry Salzberg, CEO, Deloitte, Speaking for World Economic Forum, January 2012: <http://www.youtube.com/watch?v=BXlhpmfi8e0>
- xiv. Nielsen, "Doing well by doing good", June 2014., pg. 2.



The Social Investment Consultancy

The Social Investment Consultancy Italia

www.tsiconsultancy.it

www.tsiconsultancy.com

info@tsiconsultancy.it

Twitter: @TSIConsultancy

Maggio 2018

Copyright ©

The Social Investment Consultancy