



PURPOSE

P L A Y B O O K

Realizzare il Purpose Attraverso il Valore Condiviso

MESSAGGIO DEI TRADUTTORI

Il desiderio di tradurre il *Purpose Playbook* nasce dalla centralità che il dibattito sul *purpose* sta assumendo, così come dal riconoscimento dello *shared value* come approccio strategico per la sua realizzazione a beneficio di impresa e comunità.

Condividendo appieno la prospettiva del "**purpose beyond profits**", l'obiettivo è coinvolgere le grandi aziende attive in Italia nel dibattito, ma anche tradurre lo *shared value* nel tessuto imprenditoriale italiano, fatto di medie e piccole imprese, spesso capaci di competere a livello globale grazie al loro legame di reciprocità con il territorio, le comunità e la loro cultura.

Lo facciamo, inoltre, con la speranza di avviare un dialogo con FSG/SVI, riscontrando un comune metodo di lavoro, che integra strategicamente ricerca e pratica, e un "purpose" condiviso: aiutare le organizzazioni a crescere, generando valore per sé, gli stakeholder e il pianeta.

In questa prospettiva, il primo tema è la traduzione della parola "purpose". Nel testo abbiamo deciso di lasciarla in lingua originale, ma nella nostra esperienza usiamo la parola "**senso**", più che "scopo".

In latino la parola "sensus" indica la capacità di ascoltare la propria voce interiore come guida spirituale ed etica nelle scelte. Il senso può essere pensato come ciò che ispira, orienta, nutre e spinge ad un movimento alto e appassionante di ricerca di un "di più di vita".

Riferirsi al "senso" nel business, oggi può significare dare ulteriore profondità allo *shared value*, arricchendolo con una dimensione antropologica fondamentale, quella del "generare" quale superamento della logica del mero "produrre". Il che rimanda alla transizione—che ci appare urgente—da una cultura individualistica e materialistica a una umanistica, relazionale e contestuale, in cui riscoprire felicemente l'interdipendenza tra la realizzazione dell'Io e quella del Noi, tra la prosperità dell'impresa e quella del suo territorio.

Questa lettura nasce dell'incontro con oltre 100 organizzazioni "di senso", raccontate nell'Archivio della Generatività Sociale del centro di ricerca ARC dell'Università Cattolica di Milano. E' da queste storie imprenditoriali che emerge questa "razionalità generativa" che si propone come evoluzione positiva del fare impresa, fondata su un nuovo legame sociale che definiamo **sostenibile e contributivo**.

Antonio Romani
Senior Consultant, On! Trasformazioni Generative
antonio.romani@onimpresasociale.it

FSG e la Shared Value Initiative desiderano ringraziare i traduttori per aver preso l'iniziativa di tradurre il *Purpose Playbook* in italiano e per averlo donato per l'uso da parte del grande pubblico. Vorremmo anche riconoscere e ringraziare i peer reviewers di Italian *Purpose Playbook*.

Cristina David
Finance & Investor
Management Director
21 Invest

Elena Caccin
Marketing &
Communications
21 Invest

Giulia Bassi
Finance & Investor
Management Analyst
21 Invest

INTRODUZIONE

In qualità di co-autore assieme a Mark Kramer del concetto di valore condiviso, sono entusiasta della pubblicazione del *Purpose Playbook*. Mark ed io co-fondammo FSG nel 2000, inizialmente focalizzandoci sulle fondazioni, per favorire l'innovazione sul tema dell'impatto sociale. Rivolgemmo la nostra attenzione al ruolo del business nella società con gli articoli "Strategy and Society" del 2006 and "Creating Shared Value" del 2011, entrambi pubblicati dalla *Harvard Business Review*. Da allora vi è stata una poderosa crescita ed evoluzione nel dibattito e nella pratica delle logiche di impatto sociale da parte delle imprese. L'idea del valore condiviso, che integra l'impatto sociale nella strategia d'impresa, ha riecheggiato ampiamente fra i business leader nel mondo. Sempre più i business leader hanno intuitivamente capito la potenza dell'affrontare problemi sociali attraverso modelli di business profittevoli e scalabili. Il *Purpose Playbook* è un importante passo avanti nel movimento cresciuto negli ultimi anni e può portare la forza del pensiero del valore condiviso a un nuovo livello.

FSG ha tenuto il suo primo Shared Value Leadership Summit nel 2011 e ha lanciato la Shared Value Initiative (SVI) nel 2012, con l'obiettivo di guidare l'attività di ricerca sul tema. In partnership con FSG, SVI ha aperto la strada assieme ad aziende innovative, pubblicato numerosi studi e articoli fondativi e documentato case history che rappresentano esperienze a livello globale. La prima partnership globale per il valore condiviso venne costituita in Australia nel 2014, seguita da India, Hong Kong e Africa, con attività in molti altri paesi.

Un evento fondamentale fu collaborare con *Fortune* nel 2015 per la pubblicazione dell'elenco "Change the World", che identifica annualmente le 50 maggiori imprese che usano le loro strategie per il valore condiviso per realizzare sia un impatto sociale scalabile sia per contribuire significativamente al loro fatturato e alla loro redditività. Centinaia di aziende sono state rappresentate nell'elenco di *Fortune* e hanno ispirato altre centinaia di imprese nell'attivarsi per cambiare il mondo in meglio, attraverso i loro business.

Negli anni più recenti, un altro elemento di svolta è rappresentato dal fatto che il valore condiviso è diventato parte integrante delle strategie di innumerevoli imprese, quali Walmart, Discovery, Becton Dickinson, Enel, Nestlé e molte altre. Investitori al più alto livello, guidati da Larry Fink di BlackRock, hanno abbracciato l'idea che le aziende debbano avere uno scopo sociale più ampio, che vada oltre il servire esclusivamente gli azionisti. Come ha scritto Larry, il "purpose" e il profitto non sono in conflitto, ma "*intrinsecamente correlati*"—cioè le fondamenta dell'idea di valore condiviso.

Il purpose ed il valore condiviso sono idee in linea con i tempi, essendosi diffuse presso le maggiori imprese così come presso realtà più piccole. La crisi del COVID-19 ha sottolineato come l'impatto sociale sostenibile sia un imperativo per il business. Malgrado ciò, c'è ancora molto da imparare su cosa sia il purpose e su come le aziende dovrebbero realizzarlo. Essere purpose-driven non è sufficiente e le aziende devono utilizzare il valore condiviso se vogliono creare un impatto su ampia scala. Il *Purpose Playbook* illustra come realizzare il purpose attraverso nove essenziali pratiche di valore condiviso, indicando passi concreti e offrendo esempi illuminanti. E' nostra grande speranza e convinzione che questo strumento sia d'aiuto per amplificare l'impatto del purpose nel mondo.

Michael E. Porter

Bishop William Lawrence University Professor, Harvard Business School

INDICE

6	PREFAZIONE
7	UNO SCOPO OLTRE IL PROFITTO
8	L'ASCESA DEL PURPOSE
10	ESSERE UN'AZIENDA PURPOSE-LED
12	DICHIARARE UN PURPOSE CHE CONTA
13	Cultura e Valore Condiviso
14	REALIZZARE IL PURPOSE ATTRAVERSO IL VALORE CONDIVISO
14	Purpose e Valore Condiviso
17	I CINQUE ELEMENTI DEL PURPOSE PLAYBOOK
18	LE NOVE PRATICHE DEL PURPOSE PLAYBOOK
20	STRATEGIA
21	Pratica 1: Identificare le Opportunità [PRATICHE CORRELATE: 2 + 5]
24	Pratica 2: Fonti di Distinzione [PRATICHE CORRELATE: 1 + 4]
27	Pratica 3: Strategie, Obiettivi e Risorse [PRATICHE CORRELATE: 6 + 7]
31	PROCESSI OPERATIVI
32	Pratica 4: Innovare per Scalare [PRATICHE CORRELATE: 2 + 5]
36	Pratica 5: Nuovi Modelli di Cooperazione [PRATICHE CORRELATE: 1, 4, 7 + 9]
40	Pratica 6: Misurazione e Reporting [PRATICA CORRELATE: 3]
44	PERSONE
45	Pratica 7: Progettazione Organizzativa [PRATICHE CORRELATE: 3, 5 + 8]
50	Pratica 8: Acquisizione e Sviluppo dei Talenti [PRATICA CORRELATE: 7]
55	Pratica 9: Coinvolgimento e Comunicazione [PRATICA CORRELATE: 5]
60	GLI OSTACOLI PIÙ COMUNI
61	RIORGANIZZARSI E RIPARTIRE: GESTIRE LE BATTUTE D'ARRESTO
62	GLOSSARIO
63	NOTE FINALI ALL'EDIZIONE ITALIANA
64	CONTRIBUTORI

PREFAZIONE

Le imprese si stanno innamorando del concetto di Purpose. E le ragioni non mancano. Se realizzato bene², il Purpose di un'impresa è fonte di energia, si rivela capace di ispirare e crea una ragione d'essere condivisa.

Ma il solo fatto di dichiarare uno scopo può essere sufficiente? Pensiamo di no.

In FSG, lavoriamo da due decenni con imprese “purpose-led”³, e nove anni fa abbiamo contribuito a diffondere nel mondo il concetto di Shared Value⁴—un approccio di business attraverso il quale le imprese usano il loro core business per realizzare cambiamenti nella società e promuovere la propria competitività. Poco dopo abbiamo lanciato la Shared Value Initiative. Più recentemente, il nostro Purpose Team ha lavorato con impegno allo sviluppo di nuovi strumenti per aiutare leader e organizzazioni a chiarire il proprio Purpose attraverso una lente strategica e a realizzarlo, ottenendo maggiore rilevanza e impatto nel contesto sociale e nel business.

Il documento che avete tra le mani, o che state leggendo sul vostro schermo, è **il Purpose Playbook, una guida che vi aiuterà a mettere in pratica il Purpose della vostra impresa attraverso l'approccio del valore condiviso** nel momento in cui deciderete di intraprendere il viaggio che vi proponiamo. Il Playbook non è stato scritto specificatamente per un certo settore o un particolare tipo di impresa. Non è un libro di ricette. Piuttosto è uno strumento che parte da una visione ampia e vi conduce nei meccanismi della realizzazione del Purpose attraverso il valore condiviso, che riteniamo essere la più potente pratica esistente per esprimere pienamente il potenziale dello scopo della vostra impresa. Nel testo sono inclusi indicazioni sui passi da compiere, suggerimenti ed esempi che vi aiuteranno, in qualità di practitioner⁵, a intraprendere il vostro cammino e a pilotare il cambiamento nella vostra impresa, nel vostro ecosistema di business e per la società.

Nel pubblicare la versione 1.0 del *Purpose Playbook*, ci riteniamo fortunati pensando che più di 20 imprese che praticano il valore condiviso abbiano contribuito al suo sviluppo ed affinamento. Siamo loro riconoscenti per le loro riflessioni, suggerimenti ed emodifiche. Siamo inoltre consapevoli che il *Purpose Playbook* continuerà a beneficiare del contributo di coloro che lo utilizzeranno e vi invitiamo a darci il vostro feedback a comments@purposeplaybook.org in modo da migliorare questo strumento per la prossima versione.

Siamo entusiasti della prospettiva di imprese che perseguono “uno scopo oltre il profitto”, e confidiamo che questo Playbook possa aiutare voi e la vostra impresa a mettere in pratica il vostro Purpose.

— Il Purpose Team

Nikhil Bumb	Associate Director, FSG
Georgie Eckert	Senior Program Manager, Shared Value Initiative
Greg Hills	Co-CEO, FSG
Mark Kramer	Co-Founder and Managing Director, FSG
Adeeb Mahmud	Managing Director, FSG
Marc Pfitzer	Managing Director, FSG
Bobbi Silten	Managing Director, Shared Value Initiative
Dane Smith	Managing Director, FSG

UNO SCOPO OLTRE IL PROFITTO

Le aziende dovrebbero avere uno scopo che va oltre i profitti? Se la tua risposta è "sì", il *Purpose Playbook* fa per te.

Poiché le aspettative delle imprese continuano ad evolvere, queste ultime avranno bisogno di evolvere con esse. A riprova di questa tendenza al cambiamento, nell'agosto 2019, la U.S. Business Roundtable ha emanato un nuovo **Statement on the Purpose of a Corporation**,¹ che esprimeva un "impegno fondamentale per tutti i nostri stakeholder" e non solo gli azionisti. Queste imprese globali si impegnano ad essere guidate da un rinnovato scopo. Ora, avranno bisogno di metterlo in pratica.

Il *Purpose Playbook* è stato realizzato per aiutare le aziende a capire meglio cosa significa avere una organizzazione purpose-led, cosa rende uno scopo significativo e rilevante e come realizzarne gli impegni presi attraverso l'approccio del **valore condiviso**.² Il valore condiviso cerca di rafforzare la competitività di un'azienda e contemporaneamente migliorare le condizioni sociali ed economiche della società, facendo leva sul core business dell'impresa stessa. Ci sono vari modi per le imprese di essere purpose-driven. Tuttavia, crediamo che l'approccio del valore condiviso sia il motore più potente per realizzare appieno il potenziale del purpose della tua organizzazione.

Ma incominciamo dando uno sguardo al perché il Purpose è importante.



Senza un
preciso scopo,
nessuna
società, sia
essa pubblica
o privata, può
realizzare
appieno
le proprie
potenzialità.

Larry Fink
Chairman & CEO
BlackRock

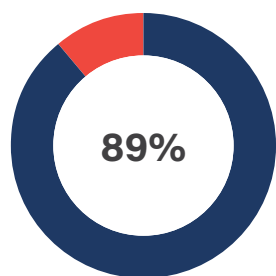
L'ASCESA DEL PURPOSE

Oggi è in atto un dibattito diffuso sul fatto che le imprese dovrebbero avere uno scopo, oltre al profitto. Un dibattito alimentato da più parti. Anzitutto i consumatori. I consumatori sono un terzo più propensi all'acquisto di prodotti e servizi da imprese purpose-led e il 50% più disposti ad abbandonare il brand abituale per uno con uno scopo.³ In secondo luogo i dipendenti. Sempre più persone cercano un senso più pieno nel lavoro che fanno. Ciò è particolarmente vero tra i giovani, i leader delle prossime generazioni: il 70% dei millennial dichiara che l'impegno di una azienda nei confronti della comunità e in iniziative di impatto sociale influenzeranno la loro decisione su dove lavorare.⁴

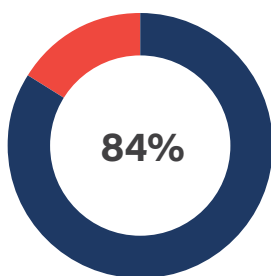
Entro il 2025, si prevede che i millennials occuperanno il 75% dei posti di lavoro a livello globale, obbligando le imprese che vogliono attrarre e mantenere i giovani talenti a fare i conti con questo desiderio. Anche gli investitori stanno facendo sentire la loro voce con chiarezza. Tra questi Larry Fink, Presidente e CEO di BlackRock, il più grande fondo di investimenti al mondo con 7,4 trilioni di dollari in gestione. Nel 2018, nella sua lettera annuale agli amministratori delegati, ha dichiarato che le imprese hanno bisogno di avere uno scopo che non solo produca profitti ma che generi un "contributo positivo alla società". Diversamente esse rischieranno di perdere il supporto finanziario di BlackRock. Fink prosegue scrivendo che senza "una percezione di avere uno scopo, nessuna azienda, quotata e non, può realizzare a pieno il suo potenziale."

A fronte di tali e tanti richiami sull'esigenza di avere uno scopo oltre il profitto, non è una sorpresa che i leader delle imprese ne stiano prendendo atto. In un sondaggio globale del 2015 su 474 leader aziendali, realizzato da *Harvard Business Review Analytic Services* e commissionato da EY,⁵ è emerso un significativo accordo sul fatto che "purpose matters", cioè che avere uno scopo è importante. Lo studio ha definito quest'ultimo come "una ragione d'essere capace di ispirare e chiamare all'azione un'organizzazione, i suoi partner e i suoi stakeholder e che fornisce benefici alla società locale e globale".

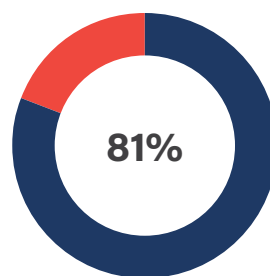
Alcuni dati salienti estratti dalla HBR Analytic Services/EY survey chiariscono il punto:



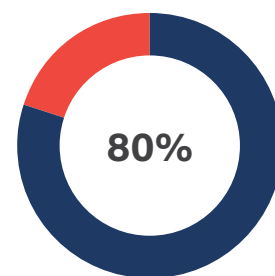
pensa che una organizzazione con un purpose condiviso generi soddisfazione dei dipendenti



pensa che i loro sforzi di trasformazione del business avranno maggiore successo se integrati con il purpose

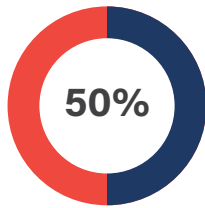


pensa che le imprese purpose-driven producono prodotti/servizi di maggiore qualità

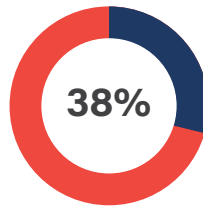


pensa che una organizzazione con un purpose condiviso avrà maggiore capacità di fidelizzazione dei consumatori

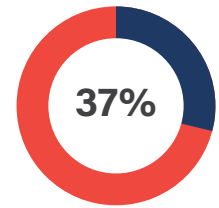
Nonostante la chiara convinzione nel valore del purpose, questi stessi leader aziendali sono anche sfidati dall'incorporare quest'ultimo nelle loro organizzazioni e dal realizzarlo attraverso la strategia, i processi operativi e le persone.



concorda sul fatto che la strategia dell'organizzazione rifletta il suo purpose



concorda sul fatto che i dipendenti hanno una chiara comprensione del purpose organizzativo e dell'impegno verso i valori aziendali



concorda sul fatto che il loro modello di business è ben allineato con il purpose dell'organizzazione

Esiste chiaramente la necessità e il desiderio di adottare un purpose aziendale che vada oltre il profitto. Tuttavia, c'è un disallineamento nel momento in cui si va ad esaminare il grado con cui i leader aziendali credono che lo scopo sia effettivamente integrato nel modo in cui viene svolta l'attività di impresa. Questo Playbook indica la strada da percorrere per trasformare il purpose da idea a piano d'azione, attraverso il valore condiviso, facendo leva sul core business della vostra impresa per affrontare questioni sociali sostanziali e significative.

IL PURPOSE PLAYBOOK IN BREVE

- Definite un purpose aziendale che integra un bisogno della società insoddisfatto, facendo leva sugli asset aziendali per creare un cambiamento positivo e rafforzando al contempo la posizione competitiva della stessa.
- Realizzate lo scopo della vostra azienda con il *Purpose Playbook* per aumentarne le potenzialità distintive e competitive e creando nel mentre una società più sostenibile e pratiche commerciali più eque.
- Integrate il purpose nella strategia, nei processi operativi e nei comportamenti di chi lavora in azienda, attraverso il valore condiviso.
- Riconoscete il ruolo che la cultura aziendale svolge nel raggiungimento del purpose e degli obiettivi di valore condiviso.
- Accelerate i risultati di valore condiviso ed il raggiungimento del purpose, implementando le nove pratiche chiave descritte nelle pagine seguenti

STRATEGIA	PROCESSI OPERATIVI	PERSONE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificare le Opportunità 2. Fonti di Distinzione 3. Strategie, Obiettivi e Risorse 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Innovare per Scalare 5. Nuovi Modelli di Cooperazione 6. Misurazione e Reporting 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Progettazione Organizzativa 8. Acquisizione e Sviluppo dei Talenti 9. Coinvolgimento e Comunicazione

ESSERE UN'AZIENDA PURPOSE-LED

Secondo la professoressa Rosabeth Moss Kanter della Harvard Business School, "Le aziende in crescita nel tempo integrano uno scopo sociale nelle loro attività, importante tanto quanto quello economico."⁶ Essere un'azienda purpose-led richiede un impegno profondo e una evoluzione continua per adattarsi a norme sociali, aspettative di consumatori e dipendenti, politiche governative e altri fattori esterni che cambiano di continuo nella società globale. Essere un leader purpose-driven richiede pazienza e una visione a lungo termine dell'impegno che il purpose della propria azienda comporta.

Non esiste una formula magica per diventare un'impresa purpose-led. Tuttavia, la maggior parte delle organizzazioni che si fondano su uno scopo che coniuga la generazione di benefici sociali ed ambientali, oltre al profitto, hanno adottato politiche, programmi e pratiche in modo da sostenere i loro sforzi per la sua realizzazione. Queste azioni rappresentano un portafoglio di valori e attività di impegno sociale che includono, tra gli altri, la sostenibilità, la CSR, la filantropia, le relazioni istituzionali e le politiche di coinvolgimento della comunità. Noi siamo convinti che una delle strategie più potenti per le aziende purpose-led sia quella del **valore condiviso** e sosteniamo che quest'ultimo debba essere l'elemento dominante all'interno del portfolio di soluzioni finalizzate alla realizzazione del purpose, se si desidera avere un impatto significativo sulla società. (Vedi l'elenco delle pratiche di una azienda Purpose-Led nella pagina successiva).

Quello di "valore condiviso" è un concetto proposto dal professor Michael E. Porter della Harvard Business School, e da Mark Kramer, co-fondatore e amministratore delegato di FSG, nel loro saggio accademico "Creating Shared Value", pubblicato nel 2011 dalla *Harvard Business*



La creazione di valore condiviso si focalizza sull'identificazione e sullo sviluppo di collegamenti tra il progresso sociale e quello economico.

Michael E. Porter

Professor
Harvard Business School

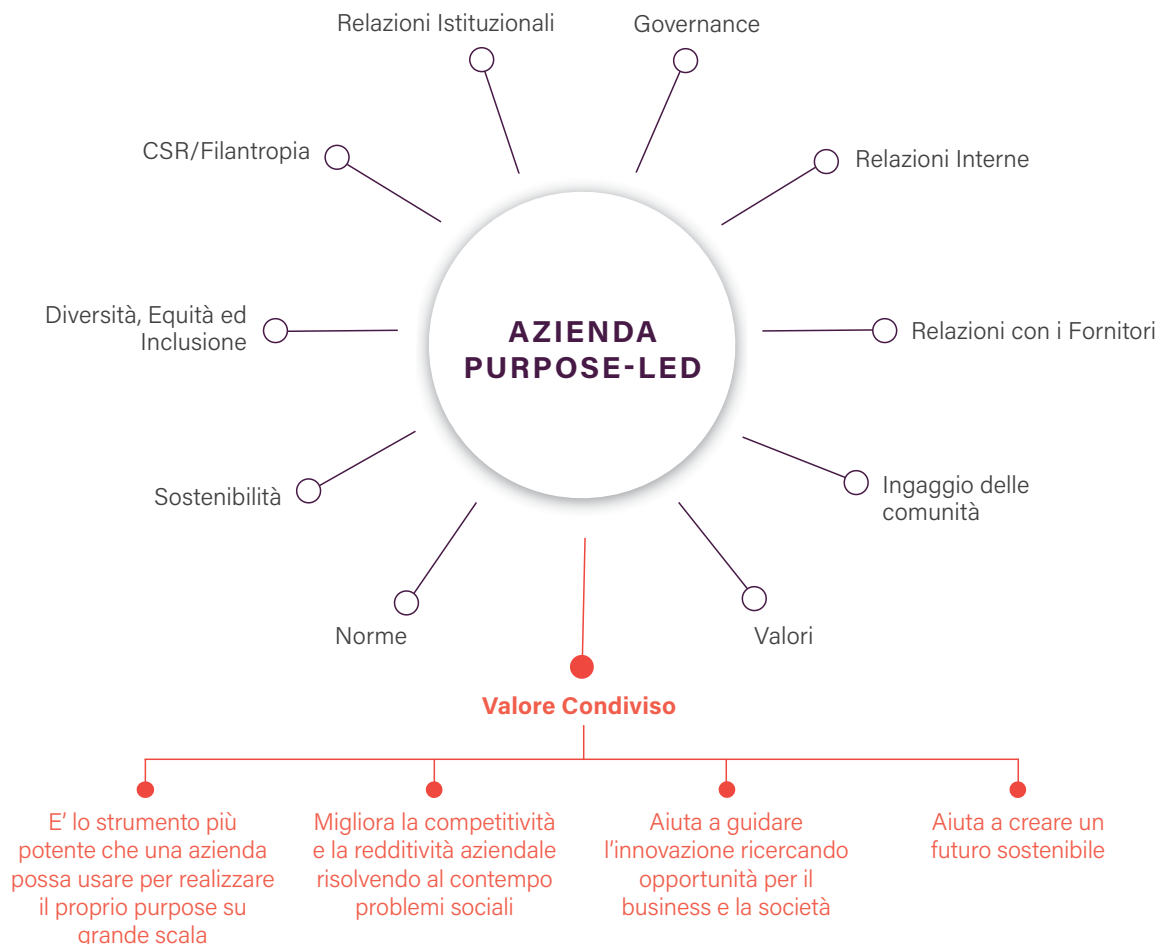
Mark Kramer

Co-founder and Managing Director
FSG

Review. Essi definiscono il valore condiviso come "L'insieme delle politiche e le pratiche operative che accrescono la competitività di un'azienda e che allo stesso tempo migliorano le condizioni economiche e sociali all'interno delle comunità in cui essa opera. La creazione di valore condiviso si focalizza sull'identificazione e sullo sviluppo di collegamenti tra il progresso sociale e quello economico."

Riteniamo che il valore condiviso sia l'approccio più potente che le aziende hanno a disposizione per realizzare le loro aspirazioni rispetto al purpose, poiché fa leva sul core business per trainare il cambiamento sociale. Esso è anche uno degli approcci più coerenti perché si basa su pratiche legate al core business e al know-how aziendale. Che si tratti di affrontare problematiche sociali irrisolte quali l'accesso alle cure farmaceutiche, la creazione di opportunità di lavoro per garantire l'autodeterminazione delle persone o il miglioramento delle tecniche agricole, o se si perseguono obiettivi di natura ambientale, quali nuovi usi della plastica riciclata, zero deforestazione o l'uso di fonti energetiche rinnovabili, le pratiche di valore condiviso offrono alle aziende nuovi modi per innovare, competere e creare un contesto di business sostenibile. Inoltre, permette loro di affrontare in modo significativo e su larga scala le sfide sociali e ambientali. Se il ruolo delle istituzioni e della società civile sono fondamentali per affrontare i problemi della società, le loro risorse sono ridotte se confrontate a quelli del settore privato. Qualora le risorse del settore privato potessero essere sfruttate in modo più efficace, raggiungendo contemporaneamente obiettivi sociali e aziendali, l'impatto sulle sfide sociali e ambientali che ci si ergono davanti potrebbe essere ben più significativo e positivo, così da cambiare realmente la vita di molte persone sul nostro pianeta

ELENCO DELLE PRATICHE DI UNA AZIENDA PURPOSE-LED



DICHIARARE UN PURPOSE CHE CONTA

Al fine di aumentare l'impatto del purpose e per realizzarne il potenziale esaminiamo ora cosa rende uno scopo meritevole di essere perseguito.

Definiamo il purpose come la ragione d'essere di un'azienda, capace al contempo di risolvere bisogni sociali e creare significativo valore economico-finanziario per l'azienda stessa. Per essere realmente guidata da uno scopo, un'impresa deve affrontare uno o più bisogni insoddisfatti della società (non può trattarsi di uno scopo generico o che si concentra esclusivamente sulla soddisfazione del cliente) ed essere integrato nella strategia, nei processi operativi e nell'impegno nei confronti delle persone. Dovrebbe anche creare valore misurabile per l'azienda e la società.

Riteniamo che il purpose di un'azienda sia più efficace quando è rilevante, coerente, profittevole e assunto strutturalmente. Purtroppo, ci sono molti esempi di aziende che hanno dichiarato uno scopo, ma si tratta poco più che di uno slogan per i dipendenti o per una campagna di marketing. Per progettare un purpose efficace che può fare una differenza sostanziale nel vostro business e sulla società, abbiamo definito alcune linee guide per aiutarvi a crearne uno che valga davvero la pena avere:

UN PURPOSE DOVREBBE ESSERE

- > Rilevante
- > Distintivo
- > Profittevole
- > Assunto strutturalmente

Essere rilevante: Avere un purpose che dia un contributo significativo ad un problema sociale o ambientale insoddisfatto, per esempio quelli articolati dalle Nazioni Unite negli Sustainable Development Goals (SDGs).⁷

Essere distintivo: Un purpose deve riflettersi nella cultura dell'impresa, avere radici nella sua storia ed



Definiamo il purpose come la ragione d'essere di un'azienda, capace al contempo di risolvere bisogni sociali e creare significativo valore economico-finanziario per l'azienda stessa.

FSG & Shared Value Initiative

essere presente in tutti i suoi processi operativi. Un'azienda con un purpose coerente non dovrebbe avere strategie "contrarie al purpose" che contraddicono quello dichiarato.

Essere profittevole: Quando un purpose conduce a profitti significativi, le aziende sono incentivate a comprendere a fondo le dinamiche sottostanti i problemi sociali ed ambientali, fare importanti investimenti per risolverli, in collaborazione con altre organizzazioni e a massimizzare la portata delle loro iniziative.

Essere assunto strutturalmente: Le aziende purpose-led considerano i loro dirigenti responsabili del raggiungimento dello stesso e lo inseriscono nei piani di incentivazione e di remunerazione.

Il Purpose è un potente strumento per creare una missione condivisa all'interno di un'azienda. Per ulteriori approfondimenti vedi questo [blog](#).⁸

Cultura e Valore Condiviso

Il valore condiviso prende vita in una cultura aziendale unica: quella della vostra azienda.

Per essere il più possibile efficaci nel guidare i vostri sforzi nella generazione di valore condiviso, è necessario comprendere se la cultura della vostra azienda favorisce oppure ostacola le vostre pratiche e come contribuire ad accelerarne le performance nella creazione di valore condiviso.

Ad esempio, la vostra cultura ha un orientamento al breve termine? Possiede la pazienza necessaria per realizzare quel valore condiviso che potrebbe non dare risultati già in questo trimestre o quest'anno? La vostra cultura aziendale lavora secondo silos e i vostri dirigenti rischiano di essere autoreferenziali, ostacolando in questo modo la natura collaborativa tipica del valore condiviso? La vostra cultura aziendale premia la risoluzione interna dei problemi, così da rendere più difficile lavorare con partner esterni nel vostro ecosistema di business?

Comprendere la vostra cultura è il primo passo per metterla al lavoro nella generazione di valore condiviso. Per saperne di più sul tema della cultura aziendale, questo articolo pubblicato su *Harvard Business Review*, [The Leader's Guide to Corporate Culture](#)⁹ è una ottima risorsa.

REALIZZARE IL PURPOSE ATTRAVERSO IL VALORE CONDIVISO

A questo punto ci auguriamo di avervi convinti del ruolo cruciale giocato dal valore condiviso nel tradurre in pratica il purpose e realizzarne il potenziale, al fine di avere un impatto positivo sul business e sulla società. Come per il purpose, anche il valore condiviso si realizza in modo unico in ogni azienda, luogo, settore e area di impatto. Inoltre, il valore condiviso prende vita in culture organizzative ugualmente uniche e distintive.

Abbiamo identificato nove pratiche fondative del valore condiviso comuni tra le imprese, le quali possono aiutare ad accelerare la realizzazione del valore condiviso. Rientranti in tre aree—strategia, processi operativi e persone—queste pratiche rappresentano le chiavi di accesso al maggiore impatto possibile. Combinate con il purpose e la cultura, esse rappresentano nel loro insieme i cinque elementi del *Purpose Playbook* che andremo ora ad esaminare prima di addentrarci nell'approfondimento delle nove pratiche.

Per aiutarvi ad iniziare, troverete nelle pagine seguenti alcuni esercizi che riguardano il Purpose e la cultura.

Purpose e Valore Condiviso

- > Sempre più aziende stanno dichiarando di avere un purpose.
- > Ma un purpose non integrato nella strategia di impresa, nei processi operativi e nella gestione dei talenti non sarà mai autentico e produrrà un impatto limitato.
- > Il valore condiviso è lo strumento più potente per realizzare la promessa implicita nel purpose di una azienda.
- > Il valore condiviso consente di affrontare bisogni sociali irrisolti e al contempo di creare valore economico per il business.
- > Il valore condiviso opera a tre livelli:
 1. Riconsiderare i bisogni, i prodotti ed i clienti
 2. Ridefinire i parametri di produttività nella catena del valore
 3. Migliorare l'ambiente\ecosistema di business locale

Poiché il purpose è il punto di avvio e il centro dell'architettura del Playbook, iniziamo esplorando cosa rende significativo un purpose e cosa esso significa per la vostra azienda.

IL PURPOSE DELLA NOSTRA AZIENDA E':

[Esempio di risposta: Far risparmiare denaro alle persone in modo che possano vivere meglio]

SE REALIZZIAMO IL NOSTRO PURPOSE IL MONDO SARA':

[Esempio di risposta: Più equo, sostenibile, e sano]

In che maniera la vostra azienda usa il valore condiviso per realizzare il proprio purpose (usa uno o più dei seguenti approcci):

1. RICONSIDERANDO BISOGNI, PRODOTTI E CLIENTI

[Esempio di risposta: Creando prodotti finanziari inclusivi per raggiungere la base della piramide dei clients]

2. IDEFINENDO I PARAMETRI DI PRODUTTIVITÀ DELLA CATENA DEL VALORE

[Esempio di risposta: Investendo nello sviluppo e nel supporto ai lavoratori in prima linea]

3. MIGLIORANDO L'ECOSISTEMA SOCIALE LOCALE

[Esempio di risposta: Lavorando con fornitori locali delle materie prime nelle loro comunità per migliorarne la redditività]

IL NOSTRO PURPOSE AZIENDALE SI MANIFESTA NELLA NOSTRA:

- Cultura
- Strategia
- Processi Operativi
- Gestione e Sviluppo Delle Risorse Umane
- Altro

UN PURPOSE CHE VALE LA PENA POSSEDERE DOVREBBE:

Essere rilevante:

Scegliete uno scopo in grado di dare un contributo significativo a un problema sociale o ambientale irrisolto.

Essere distintivo:

Uno scopo deve riflettersi nella cultura organizzativa, avere radici nella sua storia ed essere presente in tutti i processi operativi dell'azienda. Inoltre, non dovrebbero esserci strategie "contrarie allo scopo" che contraddicono il purpose dichiarato.

Essere profittevole:

Quando un purpose conduce a profitti significativi, vi è un chiaro incentivo a comprendere a fondo le dinamiche sottostanti i problemi della società, investire in modo importante per risolverli in collaborazione con altre organizzazioni per massimizzare la portata degli sforzi.

Essere assunto strutturalmente:

Le aziende guidate da un purpose considerano i loro dirigenti responsabili del raggiungimento dello stesso e lo inseriscono nei piani di incentivazione e di remunerazione.

Secondo **The Leader's Guide to Corporate Culture**, la cultura di una organizzazione può favorire o ostacolare il suo purpose e le aspettative di generare valore condiviso.

Per approfondimenti su cultura e valore condiviso consulta il seguente **blog**.

Analizza la cultura della tua organizzazione per comprendere meglio il suo potenziale impatto.

SCEGLIETE 4-7 PAROLE CHE DESCRIVONO LA VOSTRA CULTURA AZIENDALE

[Esempio di risposta: Competitiva, collaborativa]

RITENETE CHE LA VOSTRA CULTURA AZIENDALE FAVORISCA O OSTACOLI LA PIENA REALIZZAZIONE DEL POTENZIALE DEL VOSTRO PURPOSE? IN CHE MANIERA LA VOSTRA CULTURA SUPPORTA LE VOSTRE ASPIRAZIONI A GENERARE VALORE CONDIVISO?

C'E' UNA COSA CHE VORRESTI CAMBIARE DELLA VOSTRA CULTURA AZIENDALE CHE POTREBBE CONTRIBUIRE AD ABILITARE IL VOSTRO SCOPO E IL VALORE CONDIVISO?

[Esempio di risposta: Essere maggiormente orientati al lungo periodo]



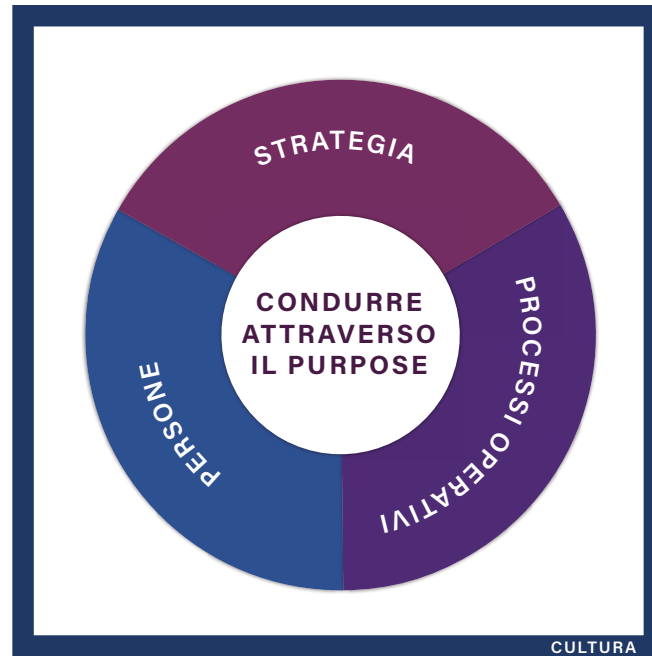
La cultura è l'ordine sociale tacito di un'organizzazione: ne modella gli atteggiamenti e comportamenti...

Le norme culturali definiscono ciò che è incoraggiato, scoraggiato, accettato o rifiutato, all'interno di un gruppo.

Quando la cultura è allineata correttamente con i valori personali, i impulsi e i bisogni, essa genera una straordinaria quantità di energia verso uno scopo condiviso...

The Leader's Guide to Corporate Culture (Groysberg, Lee, Price, and Cheng)

I CINQUE ELEMENTI DEL PURPOSE PLAYBOOK



1. CONDURRE ATTRAVERSO IL PURPOSE

La ragion d'essere di una azienda che aiuta a risolvere un problema della società e allo stesso tempo crea significativo valore economico/ finanziario per l'impresa. Conducete con un purpose che è rilevante, distintivo, profittevole e assunto strutturalmente.

2. CULTURA

L'ordine sociale implicito di una organizzazione che influenza attitudini, comportamenti e ciò che è considerato di valore. Le organizzazioni guidate da un purpose hanno l'ambizione di risolvere contemporaneamente bisogni sociali e problematiche legate al business; esse sono aperte all'innovazione, all'assunzione di rischi e alla collaborazione.

3. STRATEGIA

I practitioner del valore condiviso identificano le loro fonti di differenziazione nell'affrontare bisogni irrisolti della società. Al contempo, essi creano un ambiente di business più sostenibile. Sono guidati dal purpose dell'azienda, che realizzano tramite il valore condiviso.

4. PROCESSI OPERATIVI

I practitioner del valore condiviso collegano attività aziendali, metodi e processi alle condizioni esterne che riflettono bisogni sociali irrisolti e ostacoli al successo aziendale. Sono guidati da un mind-set e da una cultura che abbraccia la convinzione che l'attività di impresa e la società possono mutualmente beneficiare dalla loro collaborazione.

5. PERSONE

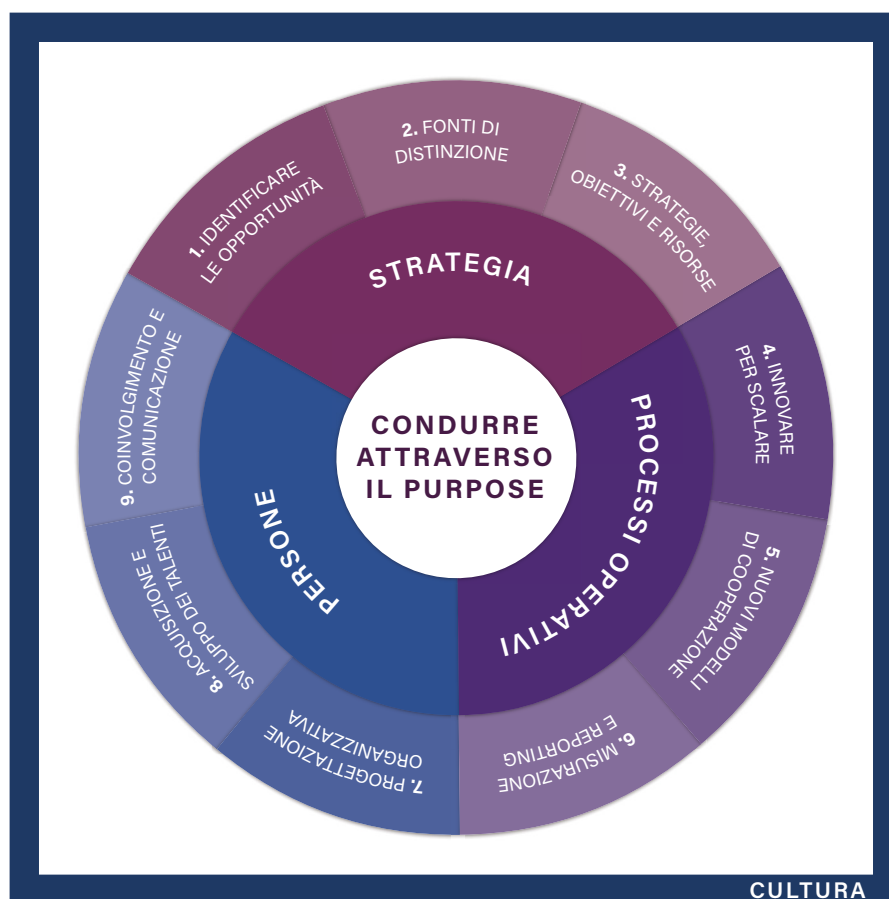
I practitioner del valore condiviso sono purpose-led, e le politiche di gestione delle risorse umane di una azienda sono fondamentali per favorire l'abilitazione e l'empowerment dei talenti a re-immaginare il modo di fare impresa. Le aziende guidate da un purpose attraggono, trattengono e sviluppano i talenti grazie a incarichi ricchi di significato e una ragione d'essere che va oltre il profitto. Esse creano una cultura che abbraccia la creatività, la co-creazione, l'apprendimento derivante dall'errore, la vulnerabilità e la sfida allo status quo.

LE NOVE PRATICHE DEL PURPOSE PLAYBOOK

In questa sezione esamineremo nel dettaglio come realizzare il purpose nel quadro del valore condiviso. Abbiamo identificato 9 pratiche chiave che rappresentano le modalità più importanti per attivare le iniziative di valore condiviso, e abbiamo descritto come dovrebbe essere ciascuna pratica. Saranno inoltre illustrate azioni che possono aiutare la vostra azienda a muoversi verso l'obiettivo ideale, insieme a collegamenti ad utili esempi tratti dall'esperienza di aziende che stanno realizzando il valore condiviso, così come a ricerche, articoli e altre risorse.

Nell'utilizzare il Playbook, pensate ad esso come a una guida piuttosto che a un libro di ricette. Potreste aver bisogno di introdurre aggiustamenti e saltare qualche azione, in base alla vostra situazione specifica vostra specifica situazione, che è unica. Inquadrate ogni comportamento e azione per capire come può essere adattata al meglio ai vostri sforzi per generare valore condiviso.

Sia che siate dei principianti oppure dei professionisti del valore condiviso, ci auguriamo che queste pratiche vi aiutino nel vostro percorso e migliorino l'impatto della vostra azienda nella società e nel vostro business.



LE NOVE PRATICHE IN BREVE

Le nove pratiche del *Purpose Playbook* si articolano in Strategia, Processi Operativi e Persone. Qui di seguito troverete una descrizione per ogni area di attività (elementi) e le tre pratiche che la esemplificano.

STRATEGIA

I practitioner del valore condiviso identificano le loro fonti di differenziazione nell'affrontare bisogni irrisolti della società. Al contempo, essi creano un ambiente di business più sostenibile. Sono guidati dal purpose dell'azienda, che realizzano tramite il valore condiviso.

1. Identificare le Opportunità

Identificate e gerarchizzate le opportunità ambientali e sociali, inclusi quei bisogni della società irrisolte, per creare un impatto positivo.

2. Fonti di Distinzione

Selezionate le opportunità che vi aiutano a differenziarvi dai competitors connettendo gli impatti sociali alla creazione di valore per il business. Fate di questa connessione il fondamento del vostro modello di business.

3. Strategie, Obiettivi e Risorse

Sviluppate strategie, definite priorità e obiettivi, e allocate le risorse in maniera coerente al purpose. Identificate le modalità per mitigare i punti di tensione creati dalle pratiche correnti e disegnate un processo di governance solido in grado di assicurare integrità e sviluppo alle vostre iniziative di valore condiviso.

PROCESSI OPERATIVI

I practitioner del valore condiviso collegano attività aziendali, metodi e processi alle condizioni esterne che riflettono bisogni sociali irrisolti e ostacoli al successo aziendale. Sono guidati da un mind-set e da una cultura che abbracciano la convinzione che l'attività di impresa e la società possono mutualmente beneficiare dalla loro collaborazione.

4. Innovare per Scalare

Abbracciate un processo di open innovation che analizza i problemi dal punto di vista di coloro che ne sono colpiti e trova soluzioni attraverso la collaborazione. Testate idee che possono essere replicate e fate scalare quelle che funzionano.

5. Nuovi Modelli di Cooperazione

Riunite gli attori, le risorse ed i sistemi necessari per realizzare valore condiviso in modi nuovi ed inattesi. Basate il vostro approccio sulla convinzione che vere alleanze e nuove collaborazioni sono indispensabili per il successo del valore condiviso.

6. Misurazione e Reporting

Identificate gli esiti relativi al business e all'impatto sulla società delle vostre iniziative di valore condiviso, comprendendo i loro collegamenti e ogni effetto rinforzante. Analizzate i risultati per indirizzare le strategie e i processi operativi futuri, ivi inclusa la decisione di scalare.

PERSONE

I practitioner del valore condiviso sono purpose-led, e le politiche di gestione delle risorse umane di una azienda sono fondamentali per favorire l'abilitazione e l'empowerment dei talenti a reimmaginare il modo di fare impresa. Le aziende guidate da un purpose attraggono, trattengono e sviluppano i talenti grazie a incarichi ricchi di significato e una ragione d'essere che va oltre il profitto. Esse creano una cultura che abbraccia la creatività, la co-creazione, l'apprendimento derivante dall'errore, la vulnerabilità e la sfida allo status quo.

7. Progettazione Organizzativa

Create strutture, ruoli, relazioni e processi che incoraggiano e abilitano la collaborazione e la co-creazione tra funzioni, settori e, quando sensato, con concorrenti, la società civile, le istituzioni ed altri eventuali attori rilevanti per una migliore realizzazione del valore condiviso.

8. Acquisizione e Sviluppo dei Talenti

Cercate talenti guidati da uno scopo e attratteli, tratteneteli e fateli crescere; diffondete e supportate una cultura del valore condiviso in tutti i vostri talenti.

9. Coinvolgimento e Comunicazione

Coinvolgete le persone internamente ed esternamente attraverso il purpose aziendale e l'impegno per il valore condiviso; approfondite e sostenete il vostro impegno tramite informazione, ispirazione e storie esemplari.

STRATEGIA

Area di Pratiche N.1

I practitioner del valore condiviso identificano le loro fonti di differenziazione nell'affrontare bisogni irrisolti della società. Al contempo, essi creano un ambiente di business più sostenibile. Sono guidati dal purpose dell'azienda, che realizzano tramite il valore condiviso.

Sono 3 le pratiche dell'area dedicata alla Strategia:

1. Identificare le Opportunità
2. Fonti di Distinzione
3. Strategie, Obiettivi e Risorse

Per ciascuna pratica, identifichiamo cosa funziona, suggeriamo come fare progressi nel vostro cammino verso il valore condiviso e forniamo esempi di imprese che l'hanno sperimentata.

1. Identificare le Opportunità

Identificate e gerarchizzate le opportunità ambientali e sociali, inclusi quei bisogni della società irrisolte, per creare un impatto positivo.

Come Dovrebbe Essere	Come Progredire
<p>Valutate sistematicamente quali sfide sociali generano rischi, costi e opportunità per il business</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Usate strumenti quali la materialità, l'analisi dei rischi aziendali (ERM), e/o un assessment ESG (Environmental, Social, Governance) per fare un inventario delle opportunità e dei rischi per il business in una prospettiva sociale. ▪ Passate regolarmente in rassegna ricerche di mercato (ad esempio, ricerche sui consumatori, pubblicazioni a tema innovazione, report sui nuovi trend) per identificare collegamenti strategici tra l'impresa e i bisogni sociali ed ambientali. ▪ Indagate gli SDG (Sustainable Development Goals) per identificare bisogni sociali prioritari. ▪ Esplorate risorse esterne quali il SASB (Sustainability Accounting Standards Board) per aiutarvi nel vostro assessment. ▪ Cercate di identificare opportunità di crescita, non solo di mitigazione dei rischi.
<p>Esaminate tutti gli elementi fondanti della vostra strategia di business per trovare intersezioni con problemi sociali ed ambientali</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guardate alle priorità della vostra strategia aziendale (es. aumentare la quota di mercato, entrare in nuovi mercati) e quindi esaminate in che modo queste possono essere raggiunte attraverso la risoluzione di problemi sociali. ▪ Identificate le risorse, le reti e i canali di accesso ai mercati che possono rendersi necessari per raggiungere tali priorità. ▪ Identificate potenziali bisogni sociali ed ambientali che potrebbero presentare opportunità o ostacoli nel raggiungere meglio i risultati aziendali attesi.
<p>Approfondite l'expertise necessaria per comprendere le sfide rilevanti della società e collegateli ai vostri business driver</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificate e coinvolgete stakeholder interni a tutti i livelli per essere continuamente informati sull'evoluzione dei bisogni del business. ▪ Identificate e coinvolgete stakeholder esterni includendo la società civile, le istituzioni (compresi i soggetti con ruoli di regolatore), esperti, critici, le associazioni dei consumatori, e ogni altro partner rilevante per meglio comprendere le sfide della società. ▪ Sviluppate strumenti e pratiche e identificate le fonti informative che vi consento di essere al passo con l'evoluzione dell'ambiente nel quale opera la vostra azienda.

PRATICA IN AZIONE:

Identificare le Opportunità

Nestlé conduce una approfondita analisi di materialità per identificare le attività di valore condiviso. Il processo favorisce la scoperta di problemi economici, sociali ed ambientali che interessano maggiormente il business di Nestlé e dei suoi stakeholder. Creare valore condiviso—il convincimento che l'azienda potrà avere successo nel lungo termine solo creando valore sia per gli azionisti che per la società—è il fondamento di come Nestlé fa business. L'azienda focalizza il proprio lavoro su tre aree di impatto tra loro interconnesse: gli individui e le famiglie che ripongono la loro fiducia nei prodotti e nei brand di Nestlé, le comunità nelle quali opera, il pianeta.

Discovery, una società di assicurazioni globale fondata in Sud Africa, ha identificato nelle malattie correlate agli stili di vita una opportunità per creare valore condiviso. Il suo modello di business—Vitality—si basa su servizi finanziari e assicurativi, creando valore condiviso attraverso la combinazione di comportamenti economici e medicina per incoraggiare e premiare i clienti a fare più esercizio fisico, ad alimentarsi in maniera più sana, a gestire lo stress e ricercare comportamenti che migliorano la loro salute. L'adozione di stili di vita più sani ha portato a una società più produttiva e a benefici finanziari quali premi assicurativi più bassi, ampliando la quota di mercato della società, i suoi margini e la clientela per tutta la gamma dei servizi finanziari offerti.

Abbott ha identificato un'opportunità di generare valore condiviso nel sostegno ai produttori di latticini in India, dove il business alimentare di Abbott necessitava di latte di alta qualità, mentre gli agricoltori non avevano spesso accesso al livello di formazione necessario e alle risorse adeguate per far crescere le loro fattorie e i loro fatturati. La Abbott India dairy initiative ha fornito infrastrutture e formazione a 1.500 piccoli agricoltori, migliorando la qualità del latte da loro prodotto e di conseguenza il loro fatturato, e al contempo trasferendo loro nuove competenze.

Ciò ha anche permesso ad Abbott di ottenere una materia prima di alta qualità ed economica per produrre i propri prodotti alimentari localmente e per creare una supply chain sostenibile.

PayPal sta sfruttando la sua tecnologia e dimensione globale per democratizzare i servizi finanziari e migliorare le condizioni finanziarie di miliardi di persone su scala planetaria. Nel proliferare degli smartphone e degli strumenti di pagamento digitali PayPal ha intravisto una opportunità di creare nuove tecnologie e un ecosistema di partner che offrono servizi finanziari facili da usare, sicuri, accessibili e a buon mercato, rivolti ad un nuovo mercato di consumatori che non aveva accesso ai servizi bancari.

RISORSE PER ULTERIORI APPROFONDIMENTI

- **[Nestlé's Approach: Creating Shared Value:](https://www.nestle.com/csv/what-is-csv)**
<https://www.nestle.com/csv/what-is-csv>
- **[Nestlé's Creating Shared Value Strategy Case Study, Harvard Business School:](https://hbsp.harvard.edu/product/716422-PDF-ENG)**
<https://hbsp.harvard.edu/product/716422-PDF-ENG>
- **[Discovery Limited Shared Value Case Study, Harvard Business School:](https://hbsp.harvard.edu/product/715423-PDF-ENG)**
<https://hbsp.harvard.edu/product/715423-PDF-ENG>
- **[Abbott: Stronger Together in Dairy:](https://www.abbott.com/responsibility/social-impact/shared-impact/india-dairy.html)**
<https://www.abbott.com/responsibility/social-impact/shared-impact/india-dairy.html>
- **[PayPal: The Business Case for Racial Equity, 2017 Shared Value Leadership Summit:](https://www.youtube.com/watch?v=6jQZLQAIFLM&feature=emb_title)**
https://www.youtube.com/watch?v=6jQZLQAIFLM&feature=emb_title

2. Fonti di Distinzione

Selezionate le opportunità che vi aiutano a differenziarvi dai competitors connettendo gli impatti sociali alla creazione di valore per il business. Fate di questa connessione il fondamento del vostro modello di business.

Come Dovrebbe Essere	Come Progredire
<p>Identificate le opportunità che meglio sfruttano gli asset aziendali e affrontano bisogni sociali irrisolti importanti per il business</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dalla lista delle opportunità ordinate per priorità (vedi Identificare le opportunità) identificate le aree dove la vostra azienda può differenziarsi ed avere un vantaggio competitivo risolvendo un problema irrisolto della società tramite i propri asset (a.e. catena di fornitura affidabile di materie prime, coinvolgimento di dipendenti attivi in ambiti non considerati). ▪ Determinate se la vostra azienda deve acquisire nuovi asset per affrontare le opportunità considerate prioritarie. ▪ Selezionate le opportunità che meglio combinano l'impatto sociale e la creazione di valore per il business (a.e. benefici economici uniti ad altri benefici come l'innovazione, nuovi mercati, approvvigionamento di talenti).
<p>Determinate l'impatto positivo, neutro o negativo che le pratiche di business attuali hanno sulle opportunità selezionate</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esaminate come le attuali attività di business si intersecano con le aree di opportunità selezionate. ▪ Identificate le politiche, pratiche, programmi, attività e dimensioni culturali aziendali per essere coerenti con le opportunità e determinate se l'impatto è positivo, neutrale o negativo con riferimento allo scopo aziendale e per accelerare il valore condiviso.
<p>Chiarite le implicazioni degli impatti positivi, neutri o negativi e stabilite con chiarezza cosa l'azienda farà o non farà andando avanti</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinate quali politiche, pratiche, programmi, attività ed attributi culturali positivi dovete amplificare per accelerare il valore condiviso. ▪ Determinate come eliminare, ridurre e/o reingegnerizzare le politiche, pratiche, programmi, attività ed attributi culturali aziendali che ostacolano la coerenza con il purpose dichiarato e accelerare il valore condiviso.

PRATICA IN AZIONE:

Fonti di Distinzione

Enel, una utility globale con sede in Italia, sta spostando tutto il suo business model da € 76 miliardi verso le energie rinnovabili e abbandonando le sue centrali a carbone. L'impegno verso il valore condiviso e la fornitura di energia pulita e conveniente anche nei mercati più isolati ha reso Enel più sostenibile, efficiente e profittevole, confermandola un'azienda leader mondiale fra i produttori di energia rinnovabili.

Inditex, un retailer globale del settore fashion che comprende brand come Zara e Massimo Dutti, ha riconosciuto gli ingenti danni ambientali che l'industria dell'abbigliamento genera. Con una mossa che l'ha distinta dai suoi concorrenti, l'azienda si è impegnata a creare una supply chain eco-compatibile a scarti zero, attraverso investimenti in nuove tecnologie di riciclo, materiali organici e sostenibili e l'utilizzo di energia rinnovabile. Ne deriva che Inditex sia globalmente riconosciuta come una delle aziende tessili più sostenibili del mondo.

National Australia Bank ha compreso che la salute finanziaria dei propri clienti è parte integrante del suo successo. Conseguentemente, NAB ha riprogettato la sua offerta per le persone in difficoltà, NAB Assist, che offre una assistenza specializzata alle persone che hanno difficoltà a ripagare un mutuo senza supporto e/ o coloro che sono a rischio di fallimento, pignoramento, ed esposti a crediti inesigibili, situazioni che potenzialmente possono danneggiare loro e le loro famiglie per anni, oltre che compromettere i risultati economici della banca. In questa maniera, migliorando il benessere dei suoi clienti, offre benefici di lungo periodo: il 97% delle persone aiutate da NAB Assist sono tornati in regola con i pagamenti dopo 90 giorni, con un risparmio per NAB di circa \$90M annui.

IBM sta usando la sua tecnologia blockchain per fornire soluzioni distintive alle sfide di valore condiviso, ivi comprese una più sicura supply chain dei prodotti alimentari. IBM Food Trust è costruita su una block chain che crea registrazioni digitali dei dati della supply chain registrando i dati degli alimenti dal momento della raccolta fino al momento della sua vendita nei negozi. La tecnologia assicura sicurezza e freschezza dei prodotti, rende affidabili le transazioni all'interno dell'ecosistema e riduce lo spreco rendendo più facile analizzare lo storico dei prodotti alimentari in tempo reale, contribuendo al contempo al risultato economico aziendale.

RISORSE PER ULTERIORI APPROFONDIMENTI

- **[Enel: The Future of Energy Shared Value Case Study](https://hbsp.harvard.edu/product/718414-PDF-ENG)**, Harvard Business School
<https://hbsp.harvard.edu/product/718414-PDF-ENG>
- **[Enel: Redefining the Value Chain, SVI Case Study](https://www.sharedvalue.org/resources/enel-redefining-value-chain)**
<https://www.sharedvalue.org/resources/enel-redefining-value-chain>
- **[Inditex: Closing the Loop](https://www.inditex.com/our-commitment-to-the-environment/closing-the-loop)**
<https://www.inditex.com/our-commitment-to-the-environment/closing-the-loop>
- **[National Australia Bank: Looking Out for the Customer Shared Value Case Study](https://hbsp.harvard.edu/product/719417-PDF-ENG)**, Harvard Business School
<https://hbsp.harvard.edu/product/719417-PDF-ENG>
- **[IBM Food Trust](https://www.ibm.com/blockchain/solutions/food-trust)**
<https://www.ibm.com/blockchain/solutions/food-trust>

3. Strategie, Obiettivi e Risorse

Sviluppate strategie, definite priorità e obiettivi, e allocate le risorse in maniera coerente al purpose. Identificate le modalità per mitigare i punti di tensione creati dalle pratiche correnti e disegnate un processo di governance solido in grado di assicurare integrità e sviluppo alle vostre iniziative di valore condiviso.

Come Dovrebbe Essere	Come Progredire
Disegnate strategie per creare opportunità di valore condiviso attraverso vari approcci di business	<ul style="list-style-type: none">▪ Esplorate i tre livelli di valore condiviso e determinate il miglior punto di partenza per la vostra azienda.<ol style="list-style-type: none">1. Riconcepire prodotti e mercati2. Ridefinire i parametri di produttività nella catena del valore3. Favorire lo sviluppo locale/dell' ecosistema▪ A seconda che il valore condiviso sia una iniziativa di tutta l'azienda o di una delle sue funzioni, è utile partire con azioni che si basano sui punti di forza dell'azienda e laddove le competenze sono più sviluppate.▪ A mano a mano che l'azienda sviluppa le sue competenze di valore condiviso, può espanderlo in altre aree e cercare di scalare le iniziative su più funzioni, divisioni e/o aree geografiche.▪ Assicuratevi che il vostro piano di realizzazione del valore condiviso sia allineato alla strategia complessiva dell'azienda e idealmente a tutto il business model.
Sviluppate un piano pluriennale che delinei il vostro cammino verso il valore condiviso e che preveda le tappe chiave da raggiungere e le priorità e gli obiettivi da perseguire annualmente	<ul style="list-style-type: none">▪ Una volta determinato la portata e l'approccio delle vostre iniziative di valore condiviso, sviluppate un piano con un orizzonte di almeno 3-5 anni.▪ Identificate obiettivi chiave e milestone, sia per il business che per la società lungo i 3-5 anni (cfr. "Innovare per Scalare" per ulteriori approfondimenti).▪ Sviluppate priorità strategiche che vi guideranno verso i vostri obiettivi e aiuteranno l'organizzazione nella transizione e/o nell' abbandonare retaggi legati al passato, laddove necessario.▪ Vedi "Misurare e Reporting" per maggiori dettagli sulle metriche e su come misurare le prestazioni.

Continua alla pagina seguente >

3. Strategie, Obiettivi e Risorse

(Segue dalla pagina precedente)

Come Dovrebbe Essere	Come Progredire
Allocate le risorse necessarie per condurre le iniziative di valore condiviso e realizzare gli obiettivi e le milestone che avete definito	<ul style="list-style-type: none">▪ Sviluppate un piano delle risorse per poter raggiungere i vostri obiettivi di valore condiviso, includendo risorse finanziarie, umane e fisiche.▪ Identificate come queste risorse saranno finanziate e sostenute attraverso un processo di riallocazione e/o tramite nuovi investimenti▪ Definite il ROI (Return On Investment) necessario per mantenere il processo di riallocazione e/o di investimenti.▪ Una best practice di allocazione delle risorse per il valore condiviso consiste nel pianificare differenti impatti sul business prima dell'implementazione, in modo da identificare in anticipo le azioni necessarie per rispondere ad un eventuale sviluppo negativo dell'attività economica. Dato che le iniziative di valore condiviso tendono ad essere investimenti di medio-lungo periodo, questo tipo di pianificazione è di grande aiuto e protegge gli investimenti fatti nella costruzione di una pratica di valore condiviso.
Sviluppa piani per affrontare politiche, pratiche, programmi e culture che sono incoerenti con gli obiettivi di valore condiviso e le aspirazioni del purpose	<ul style="list-style-type: none">▪ Include nel vostro piano strategico azioni necessarie ad affrontare sistematicamente politiche e attività incoerenti con il purpose della vostra azienda e con gli obiettivi di valore condiviso (a.e. un piano a lungo termine per arrestare la commercializzazione di sigarette, se il vostro scopo è quello di migliorare la salute).▪ Rinforzate i piani che accelerano le vostre iniziative di valore condiviso e intervenite su quelli che non lo fanno (per approfondimenti vedi la sezione "Persone").

PRATICA IN AZIONE:

Strategie, Obiettivi e Risorse

CVS Health ha cessato di commercializzare tabacco nel 2014 e non ha mai venduto sigarette elettroniche nell'intento di allineare la strategia e le risorse del settore salute dell'azienda con il suo purpose: aiutare le persone a migliorare la propria salute. Essere usciti dal mercato del tabacco, che rappresentava un fatturato potenziale di 2 miliardi per CVS, ha prodotto una diminuzione concreta del fumo di sigarette—la principale causa prevenibile di morte e malattia negli Stati Uniti— nei mercati dove CVS aveva una quota di mercato di almeno il 15%, e ha migliorato al contempo la posizione competitiva dell'impresa.

CEMEX, un produttore globale di materiali per le costruzioni, sta lavorando per arginare il cambiamento climatico attraverso un ambizioso piano di lungo termine che include progetti per il clima urbano intelligente, edifici sostenibili e infrastrutture resilienti al clima. Al suo interno, una squadra inter-funzionale, utilizzando gli asset aziendali, sta contribuendo a far raggiungere all'impresa i suoi obiettivi che comprendono la riduzione del 35% della CO₂ netta emessa entro il 2030 e la produzione di cemento a zero CO₂ entro il 2050. CEMEX, ad esempio, ha iniziato ad usare combustibili alternativi derivati dagli scarti della produzione di cemento, il che genera risparmi sui costi per l'azienda, riduce le emissioni di CO₂ e riduce i rifiuti in discarica.

Anglo American ha costruito una strategia per il valore condiviso per affrontare le epidemie globali di HIV/AIDS e di tubercolosi, che hanno un impatto su tutte le attività minerarie multinazionali dell'azienda. La società ha dedicato e mobilitato le risorse necessarie per il primo programma su larga scala di test e trattamento dell'HIV/AIDS in Sud Africa, offrendo gratuitamente a tutti i propri dipendenti e ai loro congiunti farmaci anti-retrovirali. Questa volontà e impegno di lungo

termine protegge la forza lavoro di Anglo American e riduce l'assenteismo, che a sua volta migliora la produttività per l'azienda. Anglo American sta lavorando con un ecosistema di attori con l'obiettivo di sconfiggere l'epidemia e rendere la lotta all'HIV/AIDS un imperativo a livello globale.

RISORSE PER ULTERIORI APPROFONDIMENTI

- **The Ecosystem of Shared Value**, *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>
- **The Social Ecosystem Dilemma— And How to Fix It**, *FSG*: <https://www.fsg.org/publications/social-ecosystem-dilemma>
- **CVS Health: Redefining the Value Proposition Shared Value Case Study**, *Harvard Business School*: <https://store.hbr.org/product/cvs-health-redefining-the-value-proposition/717436>
- **CEMEX Climate Action**: <https://www.cemex.com/sustainability/climate-action>
- **Anglo American HIV/AIDS**: <https://www.angloamerican.com/sustainability/safety-and-health/hiv-aids>
- **Business as Usual Will Not Save the Planet**, *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2019/06/business-as-usual-will-not-save-the-planet>

PROCESSI OPERATIVI

Area di Pratiche N.2

I practitioner del valore condiviso collegano attività aziendali, metodi e processi alle condizioni esterne che riflettono bisogni sociali irrisolti e ostacoli al successo aziendale. Sono guidati da un mind-set e da una cultura che abbracciano la convinzione che l'attività di impresa e la società possono mutualmente beneficiare dalla loro collaborazione.

Sono 3 le pratiche dell'area Processi Operativi:

4. Innovare per Scalare
5. Nuovi Modelli di Cooperazione
6. Misurazione e Reporting

Per ciascuna pratica, identifichiamo cosa funziona, suggeriamo come fare progressi nel vostro cammino verso il valore condiviso e forniamo esempi di imprese che l'hanno sperimentata.

4. Innovare per Scalare

Abbracciate un processo di open innovation che analizza i problemi dal punto di vista di coloro che ne sono colpiti e trova soluzioni attraverso la collaborazione; testate idee che possono essere replicate e fate scalare quelle che funzionano.

Come Dovrebbe Essere	Come Progredire
Utilizzate le informazioni derivanti dall'assessment del paragrafo "Identificare le opportunità" e provenienti dai collaboratori per definire gli obiettivi di innovazione di valore condiviso	<ul style="list-style-type: none">▪ Cominciate a identificare le opportunità di innovazione adottando una prospettiva esterno-interno ovvero quello delle persone colpite dai problemi (a.e. lavoratori della supply chain, comunità non raggiunte).▪ Raccogliete e integrate i contributi provenienti dalla rete dei vostri stakeholder esterni e dai vostri gruppi di lavoro inter-funzionali.▪ Dialogate con continuità con i vostri network interni ed esterni al fine di identificare trend emergenti e cambiamenti in atto nel vostro ambito.
Includete le strategie per il valore condiviso nei programmi di innovazione dell'azienda e nella sua più ampia strategia di business	<ul style="list-style-type: none">▪ Definite in che modo le vostre iniziative di valore condiviso sono utili agli obiettivi dell'azienda, includendo il modo in cui l'affrontare problemi sociali irrisolti impatta il business; operate in maniera da evitare giudizi affrettati, soprattutto se la consapevolezza sui problemi sociali è ancora in fase iniziale all'interno della vostra azienda.▪ Integrate le sfide per il valore condiviso nel vostro programma di innovazione con l'obiettivo di trovare nuove soluzioni.▪ Portate al centro della vostra impresa il concetto di open innovation, sviluppate una linea chiara di processo per l'innovazione (che possa includere canali esterni) e abbracciate un mindset aperto all'innovazione capace di apprendere tanto dagli errori quanto dai successi.▪ Siate orientati al lungo periodo nel creare valore per il business, visto che i risultati di valore condiviso necessitano di tempo per realizzarsi.

Continua alla pagina seguente >

4. Innovare per Scalare (Segue dalla pagina precedente)

Come Dovrebbe Essere	Come Progredire
<p>Crea uno spazio per prototipare, testare, migliorare e scalare le innovazioni di valore condiviso</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementate una visione per la progettazione dell'innovazione assieme al vostro network interno ed esterno ▪ Assicuratevi di avere il budget necessario a progettare, sperimentare, valutare e implementare le vostre innovazioni (vedi sezione su "Strategia, Obiettivi e Risorse"). ▪ Verificate se il vostro piano di innovazione per il valore condiviso sarà sviluppato indipendentemente dal programma di innovazione della vostra azienda o integrato nello stesso. ▪ Prototipate le innovazioni di valore condiviso con i vostri co-creatori. ▪ Sviluppate indicatori di successo dell'innovazione rispetto al business e all'impatto sociale e definite come dovranno essere misurati, verificando se avete bisogno di una base dati prima di iniziare la sperimentazione. ▪ Sperimentate l'innovazione avendo in mente la replicabilità e la scalabilità, evitate di sovrafinanziare la sperimentazione se le risorse non potranno essere scalate o rese disponibili su larga scala. ▪ Valutate la vostra innovazione secondo i vostri criteri di successo e determinate se andrà avanti; migliorate il progetto laddove necessario. ▪ Costruite e implementate il vostro piano di espansione e adottate un approccio al miglioramento continuo; se possibile verificate continuamente l'impatto delle vostre iniziative per essere sicuri di moltiplicare i risultati e non le attività.
<p>Innovate oltre la tecnologia e la R&S per cambiare il sistema più ampio che sottende al valore condiviso e alla sua scalabilità (a.e. rafforzare le catene del valore, modificare le politiche, cambiare comportamenti e convinzioni interne e dei consumatori)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esplorate il ruolo che la vostra azienda può avere nel cambiare tutto il sistema, inclusi il cambiamento o l'eliminazione dei comportamenti che mantengono il sistema quale è (a.e. rapporti di natura contrattuale invece che strategici con i fornitori, affidamento a lavoratori in somministrazione, decisioni riguardanti il business senza valutare le implicazioni sui lavoratori). ▪ Iniziate ed assumete la leadership nel cambiare il sistema; offrite know how, risorse, esperienza e reti.

PRATICA IN AZIONE:

Innovare per Scalare

Abbott sta sperimentando un modello di partnership con il Ministero della Salute e con la “Società per la salute della famiglia” del Ruanda per portare le cure e le diagnosi di prima necessità alle comunità rurali del Ruanda. Come parte del programma, Abbott ha sviluppato dei test prenatali veloci e finanziato la costruzione di presidi medici di seconda generazione. Abbott sta inoltre coordinando un progetto pilota per migliorare la cura, il sistema sanitario, la sostenibilità finanziaria del modello e la possibilità di scarlo operativamente in futuro. Nel testimoniare l'efficacia della sperimentazione, l'azienda vuole dimostrare il valore nel replicare il modello di presidio medico per portare servizi medici accessibili, convenienti e di alta qualità in tutto il Ruanda e in altri paesi del mondo.

Novo Nordisk è stata la prima industria farmaceutica ad usare il 100% di energia rinnovabile entro gennaio 2020 e tale azione fa parte della strategia ambientale Circular For Zero e del programma RE100, quest'ultimo una collaborazione fra imprese che condividono lo stesso obiettivo. Novo Nordisk ha sperimentato tecnologie di energia eolica, solare e idroelettrica, ha esteso quelle di successo a tutti gli otto paesi dove ha impianti produttivi e dopo cinque anni opera solo con fonti di energia rinnovabile. L'azienda si è impegnata a utilizzare l'energia rinnovabile in tutti gli 80 paesi in cui opera e nei 5 paesi dove fa attività di R&S, entro il 2030.

Enel, una utility Italiana, ha capito che innovare per risolvere i problemi globali di sostenibilità non può essere fatto da soli. L'azienda ha creato la piattaforma Open Innovability—Innovation+Sustainability per accogliere idee, e da allora ha collaborato nello sviluppo di migliaia tra le più innovative soluzioni per trasformare il settore della produzione di energia elettrica, scalandoli poi geograficamente e in nuovi mercati.

RISORSE PER ULTERIORI APPROFONDIMENTI

- **[Innovating for Shared Value](https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value)**, *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value>
- **[The Ecosystem of Shared Value](https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value)**, *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>
- **[Enel's Open Innovability](https://openinnovability.enel.com/)**: <https://openinnovability.enel.com/>
- **[Shared Value for Health in Rwanda, Abbott](https://www.abbott.com/corpnewsroom/healthy-communities/shared-value-for-health-in-rwanda.html)**: <https://www.abbott.com/corpnewsroom/healthy-communities/shared-value-for-health-in-rwanda.html>

La checklist qui sotto riportata illustra le azioni chiave per poter progredire in ognuna delle pratiche. Per ulteriori approfondimenti e per un elenco completo delle azioni consultate la sezione "Come Progredire".

CHECKLIST

- Raccogliete ed integrate gli input sui bisogni sociali e sulle opportunità di impatto provenienti dalle reti interne ed esterne
- Mantenete un dialogo costante con le reti interne ed esterne
- Integrate le sfide per il valore condiviso nel piano complessivo di innovazione
- Sviluppate una visione condivisa del processo di innovazione con le reti interne ed esterne
- Assicuratevi di avere il budget necessario per progettare, sperimentare, valutare e implementare l'innovazione
- Conducete il progetto pilota di innovazione per il valore condiviso con i co-creatori
- Sviluppate metriche di successo per il business e l'impatto sociale/ambientale del progetto pilota e definite come misurarli
- Determinate, se è necessaria, una base dati prima di sperimentare
- Condurre il pilota avendo in mente la possibilità di replicare e scalare l'innovazione
- Valutate il pilota rispetto ai più generali criteri di successo aziendali
- Costruite e implementate il piano di estensione e proseguite nell'ampliamento
- Capite il ruolo dell'azienda nel cambiare il sistema che determina il potenziale di scalabilità dell'innovazione
- Iniziate, ed eventualmente prendete la leadership, nel realizzare i cambiamenti del sistema

NOTE

5. Nuovi Modelli di Cooperazione

Riunite gli attori, le risorse ed i sistemi necessari per realizzare valore condiviso in modi nuovi ed inattesi. Basate il vostro approccio sulla convinzione che vere alleanze e nuove collaborazioni sono indispensabili per il successo del valore condiviso.

Come Dovrebbe Essere	Come Progredire
<p>Implementate una strategia di collaborazione e adottate una mentalità collaborativa orientata alla creazione di valore condiviso (non alla redistribuzione del valore)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ottenete un mandato aziendale per il valore condiviso dimostrando al senior management il valore delle partnership. ▪ Articolate una strategia di collaborazione chiara basata sui bisogni delle vostre iniziative di valore condiviso; identificate le comunità di collaboratori interni ed esterni, includendo il Consiglio di Amministrazione, gli investitori e altri stakeholder al di fuori della tradizionale comunità che si occupa di sostenibilità e impatto sociale; esaminate le capacità, esperienze, risorse, reti, geografia di ciascuno di essi. ▪ Verificate che la vostra comprensione del problema sia condivisa dai partner e dalle comunità al fine di garantire allineamento prima dell'implementazione. ▪ Se è la vostra azienda a contribuire con la maggioranza delle risorse alla collaborazione, fate in modo di autorizzare tutti gli stakeholder in modo che tutte le voci siano sentite e le soluzioni possano provenire da tutte le parti; create una cultura di parità e condivisione dell'apprendimento rispetto a uno scopo comune.
<p>Delineate i collegamenti fra l'ambiente esterno, il valore delle partnership ed il potenziale di creazione di valore condiviso dell'azienda e delle sue strategie</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definite e comunicate il ruolo che ogni partner avrà, perché è importante e in che maniera contribuisce alla creazione di valore condiviso (per approfondimenti vedi sezione "stabilire ruoli e responsabilità" dell'area "Persone"). ▪ Create una comprensione condivisa—nei gruppi inter-funzionali (interni) ed in quelli inter-organizzativi (esterni)—del contributo distintivo che ciascun attore può dare e incoraggiate il dialogo aperto e la collaborazione. ▪ Per partner esterni quali organizzazioni non governative, agenzie multilaterali e governative, imprese, comunità, verificate se sia necessaria un'attività di capacity building, perchè possano contribuire efficacemente al valore condiviso; se necessario valutate se occorre investire in tale sviluppo tramite l'utilizzo di fondi aziendali o filantropici. ▪ Per le capacità dei partner interni vedi la sezione "Persone".

Continua alla pagina seguente >

5. Nuovi Modelli di Cooperazione

(Segue dalla pagina precedente)

Come Dovrebbe Essere	Come Progredire
<p>Ingaggiate gli stakeholder interni ed esterni per far evolvere la loro percezione riguardo la collaborazione e per sperimentare nuove forme di collaborazione</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Create un forum dove discutere e migliorare le nuove forme di collaborazione.▪ Alimentate una cultura di parità e condivisione dell'apprendimento per incoraggiare miglioramenti e portare alla luce nuove idee da parte di tutti i partner.▪ Discutete apertamente; affrontate e risolvete ciò che non funziona nella partnership.▪ Costruite continuamente nuove reti per far progredire la vostra pratica di valore condiviso.▪ Vedi la sezione "Misurazione e Reporting" su come sviluppare un sistema di misurazione con i collaboratori.

PRATICA IN AZIONE:

Nuovi Modelli di Cooperazione

Yara, un leader globale dei fertilizzanti, ha aumentato il proprio fatturato e lo sviluppo economico delle comunità rurali agricole in Tanzania, collegando i piccoli agricoltori tramite una infrastruttura che abilita un miglior accesso alle forniture e ai mercati. Yara ha aiutato a lanciare una coalizione inter-settoriale, la Southern Agricultural Growth Corridor della Tanzania (SAGCOT), formata da più di 60 organizzazioni, fra le quali aziende private, gruppi civili, società di aiuto internazionali ed il governo locale, al fine di migliorare il raccolto, aumentare il fatturato degli agricoltori e per creare centinaia di migliaia di nuovi posti di lavoro lungo la catena del valore. YARA, tramite il lavoro svolto dalla coalizione, ha aumentato la propria quota di mercato e le prospettive di crescita e profittabilità nella regione.

Walmart, il leader mondiale della vendita al dettaglio, ha messo insieme una coalizione per affrontare le inefficienze e i fallimenti del sistema USA del riciclo. Collettivamente, il gruppo di aziende, banche, municipalità e agenzie non governative raccolgono il capitale e l'expertise necessari per investire nella risoluzione delle carenze della catena del valore del riciclo attraverso il Closed Loop Fund. Le attività includono la raccolta porta a porta, la lavorazione dei materiali e la trasformazione degli stessi, le città hanno guadagnato milioni attraverso la vendita di materiali riciclati, riducendo così i rifiuti, mentre le aziende hanno migliorato il loro ritorno sugli investimenti e reintegrato materiali riciclati nelle loro supply chain.

BD, una società leader nelle tecnologie mediche, ha formato un gruppo di lavoro interno, inter-funzionale ed internazionale, per affrontare uno dei temi che minacciano maggiormente la salute globale: la resistenza antimicrobica. Per avere successo è stato necessario sviluppare una mentalità collaborativa fra i vari responsabili di settore e di funzione, altrimenti abituati a focalizzarsi sulle priorità delle loro singole aree di responsabilità.

RISORSE PER ULTERIORI APPROFONDIMENTI

- **[The Ecosystem of Shared Value](https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value)**, *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>
- **[The Social Ecosystem Dilemma—And How to Fix It](https://www.fsg.org/publications/social-ecosystem-dilemma)**, *FSG*: <https://www.fsg.org/publications/social-ecosystem-dilemma>
- **[Yara International: Africa Strategy Shared Value Case Study](https://hbsp.harvard.edu/product/715402-PDF-ENG)**, *Harvard Business School*: <https://hbsp.harvard.edu/product/715402-PDF-ENG>
- **[BD Solutions to Combat Anti-Microbial Resistance](http://amr.bd.com/)**: <http://amr.bd.com/>
- **[Closed Loop Infrastructure Fund](https://www.closedlooppartners.com/funds/project-finance/closed-loop-infrastructure-fund/)**: <https://www.closedlooppartners.com/funds/project-finance/closed-loop-infrastructure-fund/>

6. Misurazione e Reporting

Identificate gli esiti relativi al business e all’impatto sulla società delle vostre iniziative di valore condiviso, comprendendo i loro collegamenti e ogni effetto rinforzante. Analizzate i risultati per indirizzare le strategie e i processi operativi futuri, ivi inclusa la decisione di scalare.

Come Dovrebbe Essere	Come Progredire
<p>Definite le metriche fin dall’avvio e sperimentate misurando il valore condiviso, collegando la misurazione dell’impatto sociale e ambientale a miglioramenti del fatturato o dei costi</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Esaminate gli obiettivi identificati nella sezione “Strategie, Obiettivi e Risorse”.▪ Stabilite se la misurazione del valore condiviso sarà effettuata a livello di iniziativa, portfolio, divisione o azienda; decidete se l’impatto deriverà dai ricavi (vendita di prodotti/servizi), dalla riduzione dei costi (miglioramento delle attività della catena del valore) o da iniziative sistemiche che conducono sia a miglioramenti sul fronte del fatturato sia dei costi.▪ Definite in che modo gli obiettivi dovranno essere misurati per evidenziare successo o fabbisogno di miglioramento; alcuni obiettivi saranno difficili da misurare (a.e. dimensione dell’attitudini o su quella comunitaria), in tal caso prendete in considerazione indicatori in grado di valutare il progresso verso gli esiti di valore condiviso attesi.▪ Coinvolgete i partner nell’attività di misurazione (la funzione finanza, il controllo di gestione, agenzie di valutazione terze) fin dall’ inizio o definite un protocollo di misurazione.▪ Progettate un processo di raccolta dati efficiente, sfruttando sistemi esterni e piattaforme digitali al fine di raccogliere con continuità i dati.▪ Stabilite degli incentivi per le persone rispetto alla misurazione e alla loro responsabilità sul valore condiviso creato (vedi “Persone” per maggiori ragguagli).▪ Attivate una produzione incrementale di valore condiviso grazie all’analisi dei dati.▪ Sviluppate una scorecard e definite un calendario per aggiornarla, analizzarne gli sviluppi e per utilizzare ogni evidenza nella prospettiva di un miglioramento continuo.▪ Usate i risultati per migliorare e affinare la vostra azione di valore condiviso.

Continua alla pagina seguente >

6. Misurazione e Reporting

(Segue dalla pagina precedente)

Come Dovrebbe Essere	Come Progredire
<p>Ristrutturate il reporting ESG (Environmental, Social and Governance) attraverso il purpose e la strategia per il valore condiviso, enfatizzando le opportunità rispetto ai rischi, integrando i risultati nel sistema di reporting generale dell'azienda e nel dialogo con gli investitori</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Diffondete la comprensione e l'utilità della misurazione del valore condiviso presso i collaboratori interni ed esterni e il vertice aziendale▪ Stabilite quali metriche saranno ad uso interno e quali pubbliche▪ Il valore condiviso è strettamente collegato ai risultati finanziari, per cui le metriche di valore condiviso andrebbero integrate nel reporting finanziario dell'azienda e completate con la rendicontazione sulla sostenibilità▪ Come best practice, chiedete ai partner esterni di riesaminare i risultati prima di pubblicarli; condividete quindi i dati definitivi.▪ Periodicamente valutate i principali trend dei dati per rilevare l'impatto sociale e la performance finanziaria e gli esiti economici dell'impatto sociale.▪ Ridefinite il reporting ESG al fine di comunicare più efficacemente le distinzioni fra mitigazione del rischio, standard di materialità e strategie per il valore condiviso.

PRATICA IN AZIONE:

Misurazione e Reporting

Enel ha sviluppato una piattaforma digitale proprietaria per monitorare centralmente l'integrazione del valore condiviso e della sostenibilità nei progetti lungo tutta la catena del valore dell'azienda. La tecnologia aiuta l'azienda ad avere visibilità su tutte le iniziative locali, misurare l'impatto di ogni progetto, condividere le best practice e comunicare con investitori e stakeholder riguardo al raggiungimento delle milestone chiave.

Nestlé ha collaborato con esperti esterni per creare e pubblicare una delle prime metodologie che misurano sia l'impatto sulla società sia il valore economico creato dalle iniziative di valore condiviso. Il sistema di valutazione dell'impatto, applicato al Nestlé Global Youth Initiative include la produttività del lavoro, l'aumento delle vendite, la fidelizzazione di talenti, l'occupazione ed ha alimentato il dibattito su come meglio misurare il valore condiviso.

Walmart monitora pubblicamente i progressi che l'azienda fa rispetto alle proprie priorità di valore condiviso—aumentare le opportunità economiche, migliorare la sostenibilità della catena del valore, aumentare la resilienza delle comunità locale—attraverso il Global Responsibility Report annuale. L'amministratore delegato informa periodicamente sull'approccio al valore condiviso aziendale attraverso le lettere agli investitori e in occasione dell'assemblea annuale dei soci.

RISORSE PER ULTERIORI APPROFONDIMENTI

- **[Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Business and Social Results](https://www.fsg.org/publications/measuring-shared-value)**, FSG;
<https://www.fsg.org/publications/measuring-shared-value>
- **[Nestlé's Global Youth Initiative](https://www.nestle.com/csv/global-initiatives/global-youth-initiative/home)**:
<https://www.nestle.com/csv/global-initiatives/global-youth-initiative/home>
- **[Walmart's Global Responsibility Report Archive](https://corporate.walmart.com/global-responsibility/global-responsibility-report-archive)**:
<https://corporate.walmart.com/global-responsibility/global-responsibility-report-archive>
- **[Doug McMillon's Remarks at Walmart's 2019 Annual Shareholders' Meeting](https://corporate.walmart.com/newsroom/2019/06/05/doug-mcmillons-remarks-at-walmarts-2019-annual-shareholders-meeting)**:
<https://corporate.walmart.com/newsroom/2019/06/05/doug-mcmillons-remarks-at-walmarts-2019-annual-shareholders-meeting>

PERSONE

Area di Pratiche N.3

I practitioner del valore condiviso sono purpose-led, e le politiche di gestione delle risorse umane di una azienda sono fondamentali per favorire l'abilitazione e l'empowerment dei talenti a reimmaginare il modo di fare impresa. Le aziende guidate da un purpose attraggono, trattengono e sviluppano i talenti grazie a incarichi ricchi di significato e una ragione d'essere che va oltre il profitto. Esse creano una cultura che abbraccia la creatività, la co-creazione, l'apprendimento derivante dall'errore, la vulnerabilità e la sfida allo status quo.

Sono 3 le pratiche dell'area Persone:

7. Progettazione Organizzativa
8. Acquisizione e Sviluppo dei Talenti
9. Coinvolgimento e Comunicazione

Per ciascuna pratica, identifichiamo cosa funziona, suggeriamo come fare progressi nel vostro cammino verso il valore condiviso e forniamo esempi di imprese che l'hanno sperimentata.

7. Progettazione Organizzativa

Create strutture, ruoli, relazioni e processi che incoraggiano e abilitano la collaborazione e la co-creazione tra funzioni, settori e, quando sensato, con concorrenti, la società civile, le istituzioni ed altri eventuali attori rilevanti per una migliore realizzazione del valore condiviso.

Come Dovrebbe Essere	Come Progredire
<p>Allineate la struttura organizzativa alla strategia per il valore condiviso; inserite talenti per supportare le attività di valore condiviso; integrate i practitioner del valore condiviso nei processi operativi chiave e nella catena del valore; definite le competenze, i processi, i ruoli e le responsabilità in maniera da facilitare l'azione di valore condiviso</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Le organizzazioni che sviluppano il valore condiviso non sono statiche e necessitano di un approccio interfunzionale per abbattere i silos organizzativi e per incoraggiare nuovi modi di lavorare▪ Create una mappa degli influencer interni in quanto la creazione di valore condiviso richiede la loro adesione; identificate i leader interni che tramite la loro iniziativa personale e tramite collaborazione interfunzionale aiuteranno a guidare le iniziative di valore condiviso▪ Capite quale ruolo il vostro consiglio di amministrazione e i massimi responsabili aziendali debbano avere per fornire supervisione, esecuzione e supporto alle strategie per il valore condiviso▪ Esaminate i vostri obiettivi di valore condiviso e verificate in che maniera l'attuale struttura organizzativa si allinea con le attività, partnership ecc, necessarie al successo▪ Determinate quali competenze e processi sono necessari per realizzare il valore condiviso (a.e. una profonda conoscenza dei problemi sociali, una chiara comprensione del business, la capacità di sviluppare relazioni interne ed esterne, il data analytic, la capacità di ricerca).▪ Identificate dove aggiungere nuove competenze e dove è necessario creare nuovi ruoli.▪ Organizzate le persone attorno ai processi chiave dell'attività di business per implementare la strategia e i piani per il valore condiviso, e integrateli nella catena del valore▪ Create una struttura che valorizzi la naturale connessione tra i ruoli; facilitate al massimo la comunicazione e collaborazione all'interno della struttura.▪ Riallocate le risorse sulla nuova o rinnovata struttura (vedi la sezione "Strategie, Obiettivi e Risorse" per ulteriori informazioni)▪ Esplicitate il RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) dei ruoli, i deliverable e i poteri decisionali.

Continua alla pagina seguente >

7. Progettazione Organizzativa

(Segue dalla pagina precedente)

Come Dovrebbe Essere	Come Progredire
(Segue dalla pagina precedente)	<ul style="list-style-type: none">▪ Se i dipendenti sono impattati negativamente dalla vostra strategia per il valore condiviso, verificate in che maniera riallocarli su altri ruoli nella vostra azienda e/o investite sulla formazione necessaria per fargli acquisire le nuove skill per allinearli alle iniziative di valore condiviso▪ Fate un assessment dopo sei mesi e fate gli aggiustamenti necessari: le organizzazioni a valore condiviso evolvono con l'evolversi delle iniziative all'interno della vostra azienda.
Create un luogo organizzativo per realizzare il valore condiviso all'interno della vostra azienda e identificate un responsabile come indicato nella strategia	<ul style="list-style-type: none">▪ La vostra strategia per il valore condiviso potrebbe aver bisogno di un responsabile che guidi l'attività, lavori con i responsabili del business per allineare la strategia, struttura, priorità ed attività aziendali per far progredire le iniziative di valore condiviso.▪ Lavorate per diffondere la consapevolezza, la cultura e le competenze sul valore condiviso per capacitare l'organizzazione.▪ Garantite la visione d'insieme su come la vostra azienda integra la strategia per il valore condiviso al fine di rafforzare i legami interni ed esterni▪ Chiarite e diffondete una cultura che abiliti, faccia progredire e celebri il valore condiviso▪ Mantenete una costante narrazione, internamente e verso l'esterno, su come la vostra azienda sta incorporando il valore condiviso.
Valutate l'opportunità di creare nuove unità di business per incubare il valore condiviso e penetrare nuovi mercati	<ul style="list-style-type: none">▪ Se non è possibile integrare immediatamente il valore condiviso nei processi operativi attuali, valutate l'opportunità di creare una unità di business separata nella quale incubare e sperimentare le iniziative di valore condiviso▪ Sviluppate le innovazioni e le iniziative avendo chiaro come integrarle, nel lungo periodo, nel business generale dell'azienda e come scalarle per generare un impatto più grande▪ Fate in modo che le metriche rilevate abbiano significato per il business dell'azienda.

Continua alla pagina seguente >

7. Progettazione Organizzativa

(Segue dalla pagina precedente)

Come Dovrebbe Essere	Come Progredire
Stabilite un processo di governance che assicura l'integrità e lo sviluppo delle iniziative di valore condiviso	<ul style="list-style-type: none">▪ Indagate le modalità di governance più idonee per il vostro valore condiviso (i.e. comitati informali, advisory board, rendicontazione a un comitato del consiglio di amministrazione); favorite una produzione di informazioni interfunzionale.▪ Sulla base della vostra scelta di governance, strutturate una modalità regolare di discussione e revisione di strategie, risorse, obiettivi e avanzamenti.▪ Definite l'accountability e la trasparenza verso l'interno, l'esterno e il regolatore (vedi anche "Misurazione e Reporting").▪ Valutate se inserire il purpose aziendale nello statuto aziendale e nella sua governance.

PRATICA IN AZIONE:

Progettazione Organizzativa

Novartis ha parzialmente raccolto le sue iniziative in Novartis Social Business (NSB), una business unit semi-autonoma e laterale protetta dalle pressioni del business tradizionale. NSB, che ha il proprio team di management e i propri processi, fa da incubatore, implementa e scala le iniziative di valore condiviso quali Arogya Parivar e Novartis Access. Nell'ambito dell'impegno generale dell'azienda di garantire l'accesso alle medicine che sia finanziariamente sostenibile per il business, Novartis ha inoltre creato una unità dedicata all'area dell'Africa Subsahariana al fine di creare modelli di valore condiviso per quella regione.

Eli Lilly ha creato il ruolo di Direttore del Global Health Shared Value Initiatives per supervisionare le iniziative di valore condiviso che supportano il programma Lilly 30x30, l'impegno che l'azienda si è data nel garantire annualmente servizi sanitari a 30 milioni di persone, in contesti con poche risorse, entro il 2030. Il direttore è responsabile di identificare, sviluppare e implementare progetti "30x30" che hanno l'obiettivo di garantire l'accesso alle medicine di Lilly e di trovare nuove cure per malattie che affliggono in maniera sproporzionata persone che vivono in contesti con risorse limitate.

Le iniziative di valore condiviso di **Nestlé** sono governate da un ente interno, Nestlé in Society, che si confronta con il consiglio di amministrazione dell'azienda in riunioni che includono l'amministratore delegato e un gruppo di advisor esterni, il Creating Shared Value Council, formato da leader globali con esperienze nelle aree indirizzate dagli obiettivi di valore condiviso di Nestlé.

RISORSE PER ULTERIORI APPROFONDIMENTI

- **[Innovating for Shared Value](https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value)**,
Harvard Business Review:
<https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value>
- **[Novartis Social Business](https://www.novartis.com/our-company/corporate-responsibility/expanding-access-healthcare/novartis-social-business)**:
<https://www.novartis.com/our-company/corporate-responsibility/expanding-access-healthcare/novartis-social-business>
- **[Social Business at Novartis: Arogya Parivar Shared Value Case Study](https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=48341)**,
Harvard Business School:
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=48341>
- **[Lilly Global Health: 30x30 Program](https://www.lilly.com/global-health-30x30-program)**:
<https://www.lilly.com/global-health-30x30-program>
- **[Nestlé Governance and Policies](https://www.nestle.com/csv/what-is-csv/governance)**:
<https://www.nestle.com/csv/what-is-csv/governance>

8. Acquisizione e Sviluppo dei Talenti

Cercate talenti guidati da uno scopo e attraeteli, tratteneteli e fateli crescere; diffondete e supportate una cultura del valore condiviso in tutti i vostri talenti.

Come Dovrebbe Essere	Come Progredire
Selezionate talenti (interni ed esterni) che hanno il potenziale per creare valore condiviso; cercate esperienze inter-settoriali	<ul style="list-style-type: none">▪ Esplicitate le vostre ambizioni verso il valore condiviso e descrivete una prospettiva professionale per i dipendenti futuri (o per i dipendenti attuali da ingaggiare) del quale valga la pena fare parte▪ Disegnate delle job description "a valore condiviso" o modificate quelle attuali perché includano e descrivano le competenze di valore condiviso (vedi anche "Progettazione Organizzativa")▪ Prendete in considerazione altri fattori di esperienza e di prestazione che fungano da riferimento nel processo di selezione (a.e. collaborazione interfunzionale) visto che probabilmente ci sono pochi candidati con esperienze pregresse di valore condiviso▪ Cercate talenti con esperienza diretta nella gestione dei problemi sociali che intendete indirizzare e/o con esperienze negli aspetti geografici e culturali rilevanti; iniziate con le aree prioritarie (a.e. sostenibilità, innovazione/R&S, processi commerciali)▪ Identificate le persone nelle funzioni contigue che saranno cruciali nella realizzazione della strategia per il valore condiviso; valutate come formarli e mobilitarli perché possano aiutare a implementare il valore condiviso.▪ Sfruttate una cultura basata sul purpose e una strategia per il valore condiviso per attrarre e trattenerne i migliori talenti▪ Integrate il valore condiviso nel materiale di comunicazione e nella narrazione usata nei processi di reclutamento.

Continua alla pagina seguente >

8. Acquisizione e Sviluppo dei Talenti

(Segue dalla pagina precedente)

Come Dovrebbe Essere	Come Progredire
Fate vostro un approccio interaziendale allo sviluppo dei talenti che include le opportunità di apprendere il valore condiviso e di svilupparne le competenze	<ul style="list-style-type: none">▪ Sviluppate un piano di inserimento per candidati interni ed esterni.▪ Create dei programmi di formazione on the job, laddove possibile, per approfondire la conoscenza del valore condiviso e farne progredire le pratiche.▪ Dove possibile affiancate nuovi professionisti del valore condiviso a coach esterni/interni già esperti, includendo esperti di problematiche sociali.▪ Partecipate ai programmi di formazione sul valore condiviso, includete il valore condiviso nei materiali e nei programmi di formazione già esistenti.▪ Migliorate l'apprendimento del valore condiviso dei membri del vostro cda e del vertice aziendale.▪ Estendete l'esperienza aziendale riguardo ai programmi di valore condiviso esterni e/o a quelli che avvengono nei vostri settori e mercati geografici di riferimento.▪ Diffondete una cultura dell' apprendimento.
Mettete l'enfasi sulla capacità di attrarre talenti ad alto tasso di diversity e create una cultura partitaria e inclusiva per facilitare la loro espressione di punti di vista riguardanti le problematiche sociali e quelle del business	<ul style="list-style-type: none">▪ Comprendete e definite quali contributi i talenti con caratteristiche differenti (a.e. razziali, socioeconomiche, geografiche, ecc.) possono fornire in maniera unica nelle vostre iniziative di valore condiviso▪ Create un ambiente tale da assicurare che questi talenti siano rispettati e abbiano peso nelle discussioni e nei processi decisionali; create una cultura dell'apprendimento nella quale le decisioni passate-presenti-future siano osservate dalla prospettiva del valore condiviso e nella quale ci sia un contesto protetto dove criticare e migliorare il modo di pensare▪ Incoraggiate e sfruttate le conoscenze sviluppate nell'esperienza diretta e applicatele alle soluzioni di valore condiviso▪ Intercettate delle storie che illustrano il valore condiviso della vostra azienda ed utilizzatele per lo storytelling interno/esterno (vedi anche "Coinvolgimento e Comunicazione").▪ Stimolate gli altri a imparare da queste prospettive uniche al fine di migliorare comprensione e consapevolezza riguardo a sfide nuove o poco familiari e le loro implicazioni per il successo del valore condiviso.

Continua alla pagina seguente >

8. Acquisizione e Sviluppo dei Talenti

(Segue dalla pagina precedente)

Come Dovrebbe Essere	Come Progredire
<p>Integrate gli obiettivi di valore condiviso (con le metriche rilevanti) e le aspettative di impatto nel sistema di gestione delle prestazioni e nelle politiche di remunerazione</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Esaminate gli obiettivi di valore condiviso definiti nella sezione "Strategie, Obiettivi e Risorse"▪ Assegnate la responsabilità riguardo gli obiettivi e sotto-obiettivi a livello di azienda, funzione e individui▪ Gli obiettivi di valore condiviso dovrebbero essere chiari, dimostrabili, definiti da metriche, con una dimensione temporale (vedi "Misurazione e Reporting") e idealmente essere integrati nel vostro sistema di gestione delle prestazioni; alcuni obiettivi (a.e. attitudinali, relativi alla comunità) potrebbero essere difficili da misurare, in tal caso utilizzate indicatori che aiutano a valutare il progresso rispetto agli esiti di valore condiviso.▪ Il management, assieme alla funzione risorse umane, dovrebbe definire in che maniera la retribuzione (fissa e variabile) è collegata al valore condiviso in maniera obiettiva e quantificabile.

PRATICA IN AZIONE:

Acquisizione e Sviluppo dei Talenti

National Australia Bank fornisce un programma di sviluppo per preparare i propri funzionari di banca ad applicare il valore condiviso al problem solving nell'ambito dello sviluppo di business. Questo processo di formazione e sviluppo continuativo stimola i loro impiegati a considerare sia la prospettiva sociale sia quella finanziaria nei loro processi di pianificazione e di innovazione. Questo processo è stato applicato nelle aree che si occupano di banca commerciale, mutui immobiliari e prodotti diversificati. La formazione dei funzionari attraverso strumenti e competenze che aiutano a identificare le opportunità per il valore condiviso è una leva fondamentale per diffondere la prospettiva del valore condiviso in tutto il loro business.

Il "Shared Value Toolkit" di **Merck** funge da risorsa per i dipendenti dell'azienda per imparare il valore condiviso e per saper identificare opportunità per creare valore condiviso ed innovazione nel settore farmaceutico/della salute. La piattaforma online e on demand favorisce l'accesso al training, allo scambio delle best practice e aiuta a identificare le opportunità per creare impatto sociale attraverso il business. La piattaforma è stata sviluppata sotto la guida del Corporate Responsibility Team di Merck, con la supervisione delle funzioni strategia e innovazione e con l'input di numerosi team commerciali.

BD ha sviluppato un programma di formazione per i leader dell'azienda, il management e i nuovi assunti su come integrare il valore condiviso nella strategia e nei processi operativi. Il corso esplora come pianificare e implementare iniziative di valore condiviso che contribuiscano al successo futuro di BD.

Griffith Foods ha finanziato un programma di internship che aveva l'obiettivo di studiare e testare opportunità per il valore condiviso per la loro società che si occupa dei prodotti alimentari. Il gruppo di lavoro è stato formato al valore condiviso e ha supportato gli obiettivi di valore condiviso dell'azienda, sviluppando un progetto di recupero degli scarti alimentari per trasformarli in prodotti nutrizionali.

RISORSE PER ULTERIORI APPROFONDIMENTI

- **National Australia Bank Shared Value:** <https://www.nab.com.au/about-us/social-impact/shareholders/shared-value>
- **Advancing an Integrated Value Strategy at Merck, FSG:** <https://medium.com/competing-by-saving-lives/advancing-an-integrated-value-strategy-at-merck-ea3d7ffe3453>
- **Developing a Shared Value Executive Education Curriculum, FSG:** <https://www.fsg.org/projects/developing-shared-value-executive-education-curriculum>
- **Griffith Foods Better Ways Forward:** <http://www.griffithfoods.com/whoweare/Documents/BetterWaysForward.pdf>

La checklist qui sotto riportata illustra le azioni chiave per poter progredire in ognuna delle pratiche. Per ulteriori approfondimenti e per un elenco completo delle azioni consultate la sezione "Come Progredire"..

CHECKLIST

- Esplicitate le aspirazioni rispetto al valore condiviso e prospettate un futuro del quale valga la pena far parte
- Costruite o modificate le job description per integrare il valore condiviso (vedi anche "Progettazione Organizzativa")
- Prendete in considerazione esperienze e prestazioni fungibili, se esperienze di valore condiviso non sono disponibili
- Cercate talenti con un alto grado di diversity e qualificati da esperienza diretta nella gestione dei problemi sociali di interesse, e/o conoscenze geografiche e culturali rilevanti; capite e progettate su misura il ruolo che possono svolgere.
- Sfruttate la cultura purpose-driven e le iniziative di valore condiviso per attrarre, trattenere e sviluppare talenti
- Se possibile, create opportunità di formazione on the job e affiancate i nuovi practitioner del valore condiviso con esperti consolidati.
- Migliorate l'apprendimento del valore condiviso del cda e del vertice aziendale
- Diffondete una cultura dell'apprendimento
- Assegnate la responsabilità del valore condiviso a livello aziendale, di divisione, funzione e individui
- Fate in modo che il management e la funzione risorse umane definiscano come collegare la retribuzione (fissa e variabile) ai risultati di valore condiviso

NOTE

9. Coinvolgimento e Comunicazione

Coinvolgete le persone internamente ed esternamente attraverso il purpose aziendale e l'impegno per il valore condiviso; approfondite e sostenete il vostro impegno tramite informazione, ispirazione e storie esemplari.

Come Dovrebbe Essere	Come Progredire
La leadership conforma la cultura interna in modo da accelerare il valore condiviso e realizzare il purpose aziendale; prendete impegno sul fare del valore condiviso il modo di condurre l'attività di impresa	<ul style="list-style-type: none">▪ I leader articolano le loro aspirazioni, strategie e piani per il valore condiviso, includendo i benefici sociali che saranno realizzati e che sono collegati al purpose dell'azienda▪ I leader creano una cultura che incoraggia e abilita il valore condiviso, che enfatizza la creatività, la co-creazione, l'apprendimento dagli errori, l'accettazione della vulnerabilità e la sfida allo status quo.
Sviluppate un piano di coinvolgimento e di comunicazione per i vari target (a.e. dipendenti, CDA, partner della supply chain, clienti, investitori) che promuova l'imperativo verso il valore condiviso e aiutate gli stakeholder ad abbracciare i concetti e affrontare il cambiamento; adattate l'enfasi e lo stile ai vari interlocutori.	<ul style="list-style-type: none">▪ Identificate cosa cambia con un approccio di valore condiviso e i cambiamenti necessari nella mentalità e nelle pratiche per realizzare le aspirazioni verso il valore condiviso; intercettate e sfruttate le storie di valore condivise realizzate▪ Segmentate il pubblico e adattate la narrativa al fine di enfatizzare i fattori che più interessano, fornendo l'infrastruttura comunicativa più appropriata; date la priorità alle relazioni che maggiormente contribuiscono al vantaggio competitivo e al successo del valore condiviso▪ Coinvolgete i dipendenti in ciò che possono fare in maniera diversa grazie alla nuova strategia per il valore condiviso; create un team dedicato per facilitare il dialogo bidirezionale.▪ Create una narrativa del valore condiviso per l'esterno da rivolgere agli investitori, azionisti, comunità ed altri stakeholder esterni; usate regolarmente un dialogo bidirezionale con gli stakeholder esterni.▪ Riportate regolarmente gli sviluppi, i successi e le evidenze emerse rispetto al valore condiviso e includete il messaggio negli attuali strumenti di comunicazione; mettetevi sotto i riflettori i "campioni del valore condiviso"; bilanciate dati e storytelling.

Continua alla pagina seguente >

9. Coinvolgimento e Comunicazione

(Segue dalla pagina precedente)

Come Dovrebbe Essere	Come Progredire
(Segue dalla pagina precedente)	<ul style="list-style-type: none">▪ Allineate la comunicazione interna ed esterna in maniera trasparente e che si colleghi al reporting pubblico▪ Ricercate opportunità per sfruttare le piattaforme digitali per creare un senso di comunità e incoraggiare lo sviluppo e diffusione.
La leadership lavora con gli investitori per riconfigurare le aspettative di risultato verso un orizzonte temporale più lungo e una prospettiva verso il valore condiviso; allinea la comunicazione interna ed esterna sul valore condiviso in maniera trasparente, collegandola al reporting esterno	<ul style="list-style-type: none">▪ La leadership co-crea l'urgenza per una strategia per il valore condiviso e illustra gli esiti di lungo termine delle iniziative agli investitori.▪ Integrate l'impatto sociale e finanziario della creazione di valore condiviso nella comunicazione finanziaria standard.▪ Sviluppate e mantenete un consistente dialogo con gli investitori con riguardo al valore condiviso e fatene un elemento cruciale della conversazione.▪ Continuate ad ascoltare e migliorate la comunicazione con gli investitori mano a mano che l'accettazione del valore condiviso come approccio critico al business si diffonde.

PRATICA IN AZIONE:

Coinvolgimento e Comunicazione

Il fondatore e CEO di **Discovery** Adrian Gore ha fatto del valore condiviso una priorità culturale. La strategia, l'innovazione e il processo decisionale della società di assicurazioni sono ispirati dalla consapevolezza che aiutare le persone a migliorare la salute—il purpose aziendale—fornisce valore alla società e al contempo sviluppa il business, la competitività e riduce i costi. Discovery sta globalizzando il proprio modello Vitality per il cambiamento degli stili di vita, al fine di aiutare tutta l'industria assicurativa a cambiare attraverso il valore condiviso, orientando lo scopo del settore verso quello di aiutare i propri clienti a vivere vite più lunghe, in salute e nel benessere. Vitality è alla base dei prodotti assicurativi di 14 assicuratori globali e ha più di 16 milioni di clienti in 24 paesi.

BD condivide con i propri investitori gli aggiornamenti sul valore condiviso di lungo termine, mostrando agli stessi i vantaggi economici e competitivi derivanti dalla creazione di valore condiviso. L'azienda di strumentazione medica quantifica sia l'impatto sociale sia quello aziendale delle proprie iniziative volte a migliorare la fornitura di servizi per la salute nei mercati emergenti e collega tale progresso alla crescita e profittabilità futura.

RISORSE PER ULTERIORI APPROFONDIMENTI

- [How to Create a Corporate Culture that Supports Shared Value](https://www.fsg.org/blog/how-create-corporate-culture-supports-shared-value), FSG:
<https://www.fsg.org/blog/how-create-corporate-culture-supports-shared-value>
- [Discovery Corporate Sustainability](https://www.discovery.co.za/corporate/corporate-sustainability):
<https://www.discovery.co.za/corporate/corporate-sustainability>
- [BD Shared Value](https://www.bd.com/en-us/company/global-health/shared-value):
<https://www.bd.com/en-us/company/global-health/shared-value>
- [Where ESG Fails](https://www.institutionalinvestor.com/article/b1hm5ghqtxj9s7/Where-ESG-Fails), Institutional Investor:
<https://www.institutionalinvestor.com/article/b1hm5ghqtxj9s7/Where-ESG-Fails>

La checklist qui sotto riportata illustra le azioni chiave per poter progredire in ognuna delle pratiche. Per ulteriori approfondimenti e per un elenco completo delle azioni consultate la sezione "Come Progredire".

CHECKLIST

- I leader esplicitano le loro aspirazioni, strategie, piani per il valore condiviso ed il legame degli stessi con il purpose
- I leader creano una cultura che incoraggia e abilita il valore condiviso
- Segmentate la vostra audience e adeguate la narrativa al fine di enfatizzare gli aspetti che maggiormente interessano ogni target—successo, apprendimento, ecc—e allineate la comunicazione interna ed esterna
- Coinvolgete i dipendenti riguardo a ciò che possono fare in maniera diversa, per creare valore condiviso
- Coinvolgete gli stakeholder esterni in dialoghi costanti bidirezionali
- Comunicate regolarmente e integrate il messaggio negli strumenti attuali di comunicazione
- Integrate l'impatto sociale e finanziario del valore condiviso nel reporting finanziario standard
- Sviluppate e mantenete un dialogo costante con gli investitori riguardo al valore condiviso

NOTE

RISORSE

Suggerimenti, Consigli ed Informazioni Aggiuntive

- Gli ostacoli più comuni
- Riorganizzarsi e ripartire:
gestire le battute d'arresto
- Glossario
- Note finali all'edizione italiana
- Contributori

GLI OSTACOLI PIÙ COMUNI

Per aiutarvi ad evitare gli ostacoli al valore condiviso, di seguito sono riportati alcuni tra gli intoppi più comuni che i practitioner hanno condiviso con noi:

Non comprendere appieno chi coinvolgere nel progettare le iniziative di valore condiviso e non ottenere la piena partecipazione degli stakeholder.

Azione Suggesta: Conducete interviste agli stakeholder per capire meglio chi coinvolgere e chi informare.

Sovra-investire un progetto pilota, rendendone la scalabilità difficile e/o irrealistica.

Azione Suggesta: Progettate la vostra iniziativa di valore condiviso avendo in mente la sua scalabilità e poi lavorate a ritroso nello sviluppo del pilota. Alcuni investimenti incrementali sono accettabili per il primo o secondo mercato, ma alla fine le iniziative devono essere tali da poter essere scalabili.

Decidere come misurare il successo dell'iniziativa dopo che essa è iniziata.

Azione Suggesta: Determinate i vostri KPI per il business e per l'impatto sociale prima di implementare l'iniziativa e capite come raccogliere i dati. Se è necessaria una base dati, iniziate a misurare prima di avviare l'attività.

Pensare che basti formare l'organizzazione una volta iniziato il percorso verso il valore condiviso.

Azione Suggesta: Tutte le organizzazioni hanno turnover e cambiamenti nella leadership, per cui una idea come quella del valore condiviso deve essere continuamente rinforzata e incorporata nei processi di assunzione (interna ed esterna), comunicazione, formazione e nella discussione strategica.

RIORGANIZZARSI E RIPARTIRE: GESTIRE LE BATTUTE D'ARRESTO

Come qualsiasi innovazione, il valore condiviso incontrerà sfide e battute d'arresto. Per aiutare la vostra organizzazione ad essere meglio preparata a recuperare più velocemente da probabili inciampi, di seguito ci sono alcune riflessioni:

- **Assicuratevi che ci sia una visione chiara e condivisa** per la vostra azione di valore condiviso, in modo da poterla usare come riferimento quando smarrite la strada. Condividete la responsabilità per l'azione il più possibile—il valore condiviso necessita di tutto l'aiuto possibile.
- **Coinvolgete gli stakeholder più adatti per capire e affrontare il problema.** E' a livello operativo o strategico o entrambi? Riguarda il coinvolgimento di un partner o la sua mancanza?
- Se è operativo, **determinate se è un problema di competenze, processo, comunicazione ecc e sviluppate un piano** per risolvere la crisi mediante supporto tecnico, formazione, momenti di incontro, risorse, ecc.
- Se avete risolto il problema operativo e pensate che sia strategico, **capite con chiarezza dove la strategia è inadeguata o insufficiente e affinatela.** Eventualmente tornate alla sezione "Strategia" e ripercorrete i vostri passi per identificare il problema.
- Se le sfide emergono a causa del mancato allineamento dei partner (interni ed esterni), **fermatevi e capite dove siete disallineati.** Ricordatevi che chi pratica il valore condiviso da più a lungo è più addentro al tema riguardo a nuovi partner di business o esterni. **Siate pazienti, cercate di capire e di formare, siate aperti a critiche e cambiamenti e assumete un atteggiamento positivo, se sfidati.** Chiedetevi inoltre se avete fatto tutto il necessario per diminuire il rischio per i partner (a.e. costi o profitti sottoscritti minacciati da un budget separato, obiettivi del pilota condivisi che sono separati e diversi dalle metriche del business).
- Se la battuta d'arresto dipende da problemi di crescita e profittabilità dell'azienda, **rinforzate il concetto che il valore condiviso aggiunge valore al business e quindi non dovrebbe essere abbandonato durante i tempi difficili.** Una tattica di breve periodo potrebbe essere quella di rallentare le iniziative di valore condiviso al fine di preservarne l'infrastruttura per il lungo periodo. Confrontate la sezione "Strategie, obiettivi e risorse" per trovare azioni da pianificare quando il business affronta un ciclo economico negativo e su come mantenere l'impegno verso la vostra azione di valore condiviso.

GLOSSARIO

Corporate Governance

Un sistema di regole, sistemi di controllo, politiche e processi istituito per indirizzare e controllare il comportamento aziendale.

Cultura

L'ordine sociale implicito di una organizzazione che influenza atteggiamenti, comportamenti e la definizione di ciò che ha valore.

ESG (Environmental, Social, Governance)

Criteri utilizzati dagli investitori per valutare e gestire i rischi aziendali determinati da problemi ambientali, sociali o di governance. Tali problemi includono l'impatto ambientale, le condizioni lavorative e la supervisione del cda.

Innovazione

L'applicazione di soluzioni migliori che soddisfano nuovi requisiti, bisogni inespressi o opportunità di mercato esistenti. (Fonte: "Entrepreneurship in the Business Curriculum," Journal of Education for Business, <https://doi.org/10.1080/08832323.1992.10117582>)

NGO (Non-Governmental Organization)

Una organizzazione non profit e indipendente da qualsiasi governo, che lavora per migliorare la società affrontando sfide sociali e ambientali.

Mentalità Outside-In

Prendere in considerazione la prospettiva dei clienti, delle comunità, dei governi e di altri stakeholder esterni quando si pensa al proprio business, alle sue sfide e alle potenziali soluzioni.

Purpose

La ragione d'essere di una azienda che aiuta a risolvere un problema della società (sociale e/o ambientale) e al contempo crea valore finanziario per l'impresa.

Azienda Purpose-Led

Una impresa che ha costruito la propria strategia, processi operativi, politiche del personale e cultura attorno ad uno scopo che affronta sfide significative della società (sociali e/o ambientali) e che al contempo crea un valore finanziario rilevante per la stessa. Un purpose deve essere: Rilevante, Distintivo, Profittevole, Assunto Strutturalmente.

Valore Condiviso

Le politiche e le pratiche operative che migliorano la posizione competitiva di una impresa e che al contempo migliorano le condizioni economiche e sociali delle comunità nelle quali opera. La creazione di valore condiviso si focalizza sulla identificazione e sul rafforzamento e espansione delle connessioni fra il progresso della società e quello economico. (Fonte: "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>)

Ecosistema della Società

La rete degli attori, che include governi, comunità locali e NGO, che l'azienda deve coinvolgere per affrontare i problemi sociali e ambientali che maggiormente hanno conseguenze finanziarie sull'impresa.

Bisogni della Società

Gli elementi essenziali che aiutano una società a funzionare, sopravvivere e prosperare. Include bisogni sociali e ambientali.

Stakeholders

Gli individui, gruppi o organizzazioni che rappresentano dipendenti, comunità, NGO, filantropia, partner, governi, investitori ed altri che possono essere impattati da azioni, politiche e decisioni aziendali.

SDGs (Sustainable Development Goals)

I Sustainable Development Goals (SDG's), anche conosciuti come Global Goals, sono stati adottati dagli Stati membri delle Nazioni Unite nel 2015 e sono un richiamo all'azione globale per porre fine alla povertà, proteggere il pianeta e fare in modo che tutte le persone possano godere di pace e prosperità entro il 2030. (Fonte: United Nations Development Programme, www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html)

Cambiamenti Sistemici

Migliorare l'equità attraverso la rimozione delle condizioni che mantengono irrisolto un problema, includendo le politiche, le pratiche, l'allocazione delle risorse, le relazioni, le dinamiche del potere e i modelli mentali. (Fonte: "The Water of Systems Change," FSG, www.fsg.org/publications/water_of_systems_change)

NOTE FINALI ALL'EDIZIONE ITALIANA

1. "Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans.'" Business Roundtable, August 2019.
<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
2. Porter, Michael, and Mark Kramer. "Creating Shared Value: How to Fix Capitalism and Unleash a New Wave of Growth." *Harvard Business Review*, January 2011.
<https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
3. Porter Novelli/Cone. "Purpose Premium Index: How Companies Can Unlock Reputational Gains by Leading with Purpose." 2018.
<http://www.conecomm.com/research-blog/purpose-premium>
4. Eggers, William D., Nate Wong, and Kate Cooney. "The Purpose-Driven Professional: Harnessing the Power of Corporate Social Impact for Talent Development." Deloitte, 2015.
https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/harnessing-impact-of-corporate-social-responsibility-on-talent/DUP_1286_Purpose-driven-talent_MASTER.pdf
5. "The Business Case for Purpose." *Harvard Business Review* Analytic Services Report Sponsored by EY, 2015.
[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-business-case-for-purpose/\\$FILE/ey-the-business-case-for-purpose.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-business-case-for-purpose/$FILE/ey-the-business-case-for-purpose.pdf)
6. Kanter, Rosabeth Moss. "How Great Companies Think Differently." *Harvard Business Review*, November 2011.
<https://hbr.org/2011/11/how-great-companies-think-differently>
7. "Sustainable Development Goals." Sustainable Development Goals Knowledge Platform, United Nations.
<https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>
8. Smith, Dane. "What is corporate purpose? No, let me rephrase that. What is a corporate purpose worth having?" FSG, 2019.
<https://www.fsg.org/blog/what-corporate-purpose-no-let-me-rephrase-what-corporate-purpose-worth-having>
9. Groysberg, Boris, Jeremiah Lee, Jesse Price, and J. Yo-Jud Cheng. "The Leader's Guide to Corporate Culture: How to Manage the Eight Critical Elements of Organizational Life." *Harvard Business Review*. January-February 2018.
<https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>

CONTRIBUTORI

Susan Beverly

Senior Director, Sustainability, Abbott

Erin Byrne

Senior Director, US Corporate Sustainability & Social Impact, Novo Nordisk

Gary Cohen

Executive Vice President, Global Health, Becton Dickinson

Amaya Guillermo

Communication and Corporate Affairs Division, Inditex

Elizabeth Hawkins

former Associate Director, FSG

Laura Herman

former Managing Director, FSG

John Holm

Vice President, Strategic Initiatives, PYXERA Global

Miguel Inchaustegui

Consultant, *former* Vice Minister, Ministry of Mines, Peru

Lakshmi Iyer

Associate Director, FSG

Nina Jais

Director, FSG

Reema Jweied-Guegel

Director, Partner Engagement & Programs, Shared Value Initiative

Mark Kramer

Co-Founder & Managing Director, FSG

Amanda MacArthur

Chief Program Officer, PYXERA Global

Adilet-Sultan Meimanaliev

Director, Global Health Shared Value Initiatives, Eli Lilly & Co.

Lisa Mondschein

Chief of Staff, Discovery Limited

Stacy Neal

Director, Strategic Initiatives & Chief of Staff, FSG

Katherine Pickus

Vice President, Global Sustainability, Griffith Foods

Mark Russell

Chief Marketing and Communications Officer, FSG

Matt Smith

Director, Food for Good, PepsiCo

Helen Steel

CEO, Shared Value Project

Nicole Trimble

Managing Director, Talent Rewire

Maike Von Heymann

Manager, Socio-Economic Development and Partnership, Anglo American

Jeff West

Global Corporate Responsibility & Sustainability, IBM

UN RINGRAZIAMENTO PARTICOLARE A

Neeraja Bhavaraju

former Director, FSG

Nikhil Bumb

Associate Director, FSG

Greg Hills

Co-CEO, FSG

Adeeb Mahmud

Managing Director, FSG

Helen Medina

Senior Public Affairs Manager, Government & Multilateral Relations, Nestlé

Katherine Neebe

Senior Director, ESG, Trust & Transparency, Walmart

Maria Cristina Papetti

Head, Global Sustainability Infrastructure & Networks, ENEL

Marc Pfitzer

Managing Director, FSG

Dane Smith

Managing Director, FSG

Version 1.1 del Purpose Playbook che include l'introduzione del Prof. M. Porter.



FSG

FSG è una società di consulenza mission-driven che accompagna i leader nel creare un cambiamento sociale durevole e su grande scala. Con i nostri servizi di consulenza personalizzati, una leadership di pensiero innovativa ed il supporto all'apprendimento delle comunità, aiutiamo fondazioni, imprese, organizzazioni non profit e istituzioni in tutto il mondo ad accelerare il progresso attraverso il ripensamento del cambiamento sociale.

Per saperne di più www.fsg.org.



Shared Value Initiative

Shared Value Initiative è una comunità globale di leader che identificano nuove opportunità di business nelle sfide che la società si trova ad affrontare. Shared Value Initiative connette tra loro i practitioner che sono alla ricerca dei modi più efficaci per implementare il valore condiviso. Gestito da FSG, Shared Value Initiative dà forma a questo nuovo campo di intervento attraverso lo scambio peer-to-peer, indagini di mercato, supporto allo sviluppo di piani strategici e di implementazione, e azioni di advocacy a favore del valore condiviso.

Per approfondimenti e per aderire all'iniziativa www.sharedvalue.org.

PURPOSE

P L A Y B O O K

Contact

Comments@PurposePlaybook.org

Edited by

Georgina Eckert

Senior Program Manager, Shared Value Initiative

Bobbi Silten

Managing Director, Shared Value Initiative

Graphic Design

Jackrabbit Design



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NoDerivs 4.0 Unported License