

MARIANNA BARTIROMO
LAURETTA FILANGIERI
ANTONELLA PIRRO RUGGIERO



Social Return On Investment: misurare l'impatto delle iniziative ESG

Negli ultimi anni le imprese hanno rafforzato il proprio impegno verso la sostenibilità, adottando strategie sempre più allineate agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Affinché tali iniziative producano un impatto concreto e duraturo, è però fondamentale che la sostenibilità sia integrata nel purpose aziendale e nei processi decisionali strategici. Il Social Return on Investment (SROI) si afferma in questo contesto come uno strumento efficace per valutare e indirizzare le iniziative ESG, sia in ottica *ex post* sia previsionale. Il presente studio analizza l'applicazione del modello SROI a diversi progetti promossi dal Gruppo Intesa Sanpaolo Assicurazioni, con un focus specifico sul caso *In Action Esg CLIMATE*.

ESG//SOSTENIBILITÀ//CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY//MISURAZIONE DELL'IMPATTO



MARIANNA BARTIROMO

è Consultant presso Focus Management S.p.A., dove si occupa principalmente di progetti in ambito sostenibilità, DEIA, misurazione dell'impatto e responsabilità sociale, con particolare attenzione alle differenze generazionali. Collabora attivamente con SDA Bocconi, in particolare con il Channel & Retail Lab, su progetti nei settori dei digital payments e dell'healthcare & beauty.

LAURETTA FILANGIERI

è Responsabile Sostenibilità del Gruppo Assicurativo Intesa Sanpaolo Assicurazioni e Sustainability Manager per la Divisione Insurance del Gruppo Intesa Sanpaolo. Ricopre ruoli in ambito sostenibilità in diverse organizzazioni nazionali e internazionali (tra cui ANIA, Insurance Europe, Net-Zero Asset Owner Alliance e Forum for Insurance Transition to Net Zero).

ANTONELLA PIRRO RUGGIERO

è Academic Fellow presso l'Università Commerciale Luigi Bocconi di Milano e presso LUM - Libera Università Mediterranea "Giuseppe Degennaro" di Casamassima (BA). Dal 2005 collabora con SDA Bocconi School of Management all'interno dei percorsi formativi dedicati ai temi del channel management, go-to-market e marketing innovation.

Gli ultimi cinque anni hanno visto decuplicarsi gli sforzi delle aziende per intraprendere percorsi di sostenibilità, in ossequio agli SDG (Sustainable Development Goals) adottati dalle Nazioni Unite nel 2015 come parte dell'Agenda 2030. Tali iniziative spaziano dagli interventi a favore di un maggior rispetto dell'ambiente e/o la riduzione di comportamenti inquinanti a una maggiore attenzione alle persone, con particolare focus sui temi DEIA (Diversity, Equity, Inclusion, and Accessibility). Per ottenere effetti stabili nel tempo, è determinante però che la sostenibilità diventi sistemica e davvero pervasiva dei processi strategici, integrandosi intimamente con il purpose aziendale: solo così si potrà ottenere un impatto di lungo periodo. Per quanto riguarda nello specifico le

iniziative ESG esterne, adottare opportuni sistemi di misurazione è fondamentale, perché permette di valutare e monitorare le prestazioni, identificare aree di miglioramento e prendere decisioni informate. Entrando nello specifico, risulta utile adottare un sistema di misurazione atto proprio a valutare gli impatti delle iniziative e delle attività intraprese dai vari player, per fare apprendimento e consentire nel futuro di orientare gli investimenti verso quei progetti o quei prodotti/servizi capaci di originare il maggiore effetto possibile a fronte dello sforzo effettuato.

Il **Social Return on Investment (SROI)** è una possibile soluzione di grande interesse. Si tratta di una metrica in grado di misurare il cambiamento tramite iniziative e prodotti ESG oriented, secondo modalità rilevanti per le persone e per le organizzazioni che lo sperimentano o vi contribuiscono e che, in qualche modo, ne vengono impattate. Esso, peraltro, ha una duplice valenza, poiché applicabile con modalità sia valutative sia previsionali. Lo SROI previsionale consente di valutare *ex ante*, prima di effettuare l'investimento, quali tra le possibili iniziative da intraprendere possa essere la più impattante, orientando la scelta. A livello valutativo permette invece di misurare gli effetti prodotti, evidenziando anche i margini di miglioramento, nel caso in cui l'iniziativa valutata venga reiterata.

Lo studio condotto illustra le modalità di applicazione dello SROI su diverse iniziative ESG implementate dal Gruppo Intesa Sanpaolo Assicurazioni, concentrandosi particolarmente sul caso *In Action Esg CLIMATE*.

METODOLOGIA DI RICERCA

Il presente studio si è proposto di analizzare l'efficacia, attraverso la valutazione dell'impatto, delle iniziative ESG promosse dal Gruppo Intesa Sanpaolo Assicurazioni. Più precisamente, il progetto si proponeva di valutare l'impatto diretto e indiretto delle iniziative ESG presso diverse tipologie di stakeholder (sia interni sia esterni), misurare il ritorno

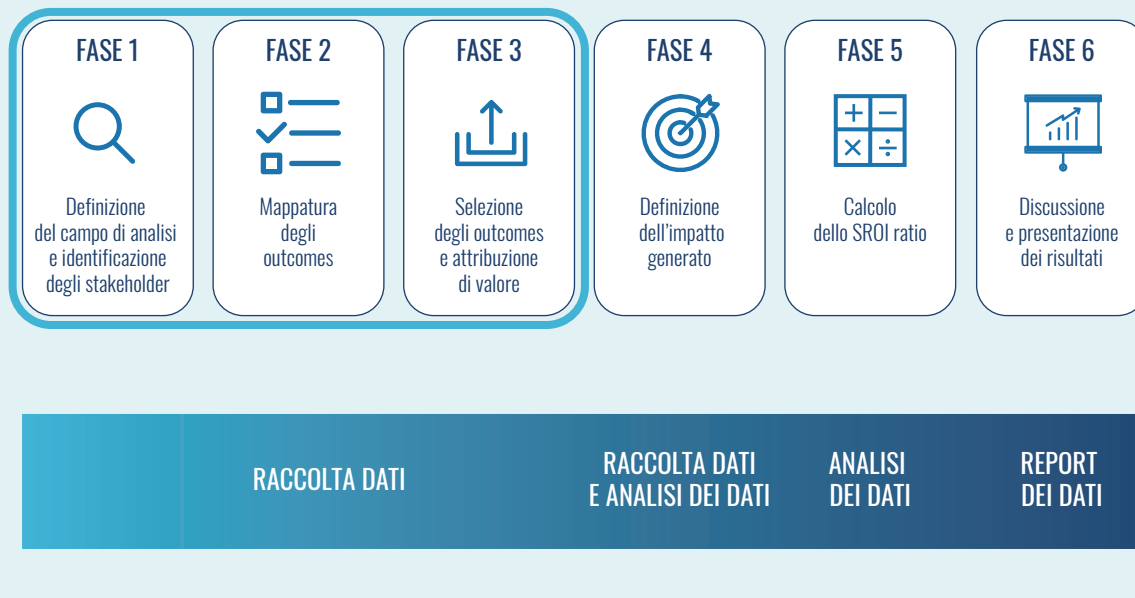
sociale sull'investimento di specifiche iniziative e fornire linee guida strategiche e operative per orientare gli investimenti in tali iniziative.

Dopo aver valutato diversi approcci, si è deciso di adottare una metodologia mista, fondata sull'integrazione di approcci qualitativi e quantitativi. In particolare, è stato scelto il metodo del Social Return on Investment (SROI), nato alla fine degli anni Novanta in ambito non profit negli Stati Uniti, su iniziativa del Roberts Enterprise Development Fund, e poi sviluppato e consolidato nel Regno Unito, anche grazie al supporto del Cabinet Office, che nel 2009 ne ha pubblicato la guida ufficiale (Nicholls, 2017). Questa metodologia è stata selezionata tra i vari metodi di calcolo dell'impatto sociale *in primis* per la sua **capacità di tradurre in termini economici gli impatti sociali e ambientali**, attribuendo un valore monetario ai cambiamenti percepiti dagli stakeholder, ma, soprattutto, per il suo distintivo **approccio partecipativo**, orientato al coinvolgimento diretto degli attori rilevanti alla costruzione condivisa della teoria del cambiamento (Arvidson, Lyon et al., 2013).

La metodologia SROI si articola in sei fasi principali (Social Value UK, 2009) (Figura 1), che di seguito vengono descritte in applicazione al caso riferibile al Gruppo Intesa Sanpaolo Assicurazioni:

1. **definizione del campo di analisi e identificazione degli stakeholder:** in questa fase iniziale è stato definito con precisione l'ambito oggetto della valutazione, ossia quali iniziative ESG misurare. Contestualmente, per ogni iniziativa sono stati identificati gli stakeholder rilevanti, sia interni sia esterni, diretti e indiretti, sulla base della loro esposizione agli effetti della stessa. A supporto di questa mappatura, sono state condotte *in depth interviews* rivolte al top management e ai responsabili progettuali, utili a far emergere gli obiettivi strategici, i valori sottesi al progetto e le principali categorie di stakeholder coinvolti;
2. **mappatura degli outcome:** attraverso l'analisi delle evidenze emerse dalle interviste e dai documenti progettuali, è stato possibile

FIGURA 1. LE SEI FASI DEL SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI)



ricostruire le attività implementate, le risorse impiegate e i risultati raggiunti. L'output di questa fase è stato un primo elenco strutturato di outcome attesi, da confrontare con quelli effettivamente percepiti. Le fonti utilizzate comprendono sia materiali interni (business plan, rendiconti ESG) sia testimonianze raccolte nel corso delle interviste qualitative;

3. **selezione degli outcome e attribuzione di valore:** gli outcome più significativi sono stati selezionati e validati attraverso un processo di rilevazione e misurazione articolato in:
 - **un'analisi qualitativa**, condotta tramite Focus Group su clienti e non clienti del Gruppo Assicurativo Intesa Sanpaolo Assicurazioni, che ha esplorato il sentiment del campione, fornendo insight e suggerimenti;
 - **una rilevazione quantitativa** su un campione statisticamente rappresentativo di clienti e non clienti del Gruppo, condotta mediante metodologia CAWI CATI Assisted, allo scopo di validare e misurare le evidenze emerse in fase qualitativa. A ciascun outcome è stato poi

attribuito un valore monetario, utilizzando proxy riconosciute (es. costi evitati, benefici reputazionali, conversione commerciale e così via).

4. **definizione dell'impatto generato:** per garantire un'analisi realistica e priva di sovrastime, il valore degli outcome rilevati è stato sottoposto a una serie di correzioni standard previste dalla metodologia SROI. Innanzitutto, si è considerato il *deadweight*, ossia la quota di cambiamento che si sarebbe verificata comunque, anche in assenza dell'iniziativa. A seguire, si è valutato il grado di *attribution*, per determinare in che misura i risultati potessero essere effettivamente attribuiti all'azione del Gruppo, escludendo il contributo di altri attori o fattori esterni. Infine, è stato considerato il *displacement*, che ha analizzato se il beneficio generato abbia prodotto effetti collaterali negativi in altri ambiti o gruppi;
5. **calcolo dello SROI ratio:** sulla base dei dati raccolti e corretti, è stato calcolato il rapporto tra il valore monetario complessivo degli outcome generati e l'investimento iniziale. Questo rapporto sintetizza

in modo diretto il ritorno sociale sull'investimento, fornendo una metrica utile sia per la rendicontazione interna sia per la comunicazione agli stakeholder finanziari ed esterni;

6. **discussione e presentazione dei risultati:** i risultati dell'analisi sono stati sintetizzati in un report d'impatto, con evidenze strutturate e dati comparabili. Questa fase ha previsto anche momenti di restituzione al management aziendale, con l'obiettivo di attivare processi di apprendimento organizzativo, orientare le scelte strategiche future e rafforzare la coerenza tra valori dichiarati e azioni implementate.

Rispetto ad altri approcci di valutazione, come ad esempio l'analisi costi-benefici, lo SROI si è rivelato particolarmente efficace in contesti complessi e multidimensionali come l'ambito ESG, grazie alla sua capacità di combinare rigore analitico ed engagement qualitativo, e soprattutto di produrre metriche che risultano leggibili e utili anche per interlocutori finanziari (Maldonado e Corbey, 2016). Inoltre, permette di valorizzare anche impatti intangibili spesso trascurati da approcci più tradizionali, come il senso di appartenenza, la reputazione o il benessere organizzativo (Banke-Thomas et al., 2015).

Questa impostazione è stata scelta per garantire una comprensione articolata dei fenomeni analizzati, nonché per supportare la valutazione con evidenze empiriche, oltre che comparabili, in linea con quanto auspicato da studi recenti sullo sviluppo e l'applicabilità dello SROI in ambito ESG e non profit (Corvo et al., 2022).

L'ANALISI QUANTITATIVA: APPROFONDIMENTO

L'analisi quantitativa ha rappresentato un passaggio cruciale per valutare in modo statisticamente solido la percezione e l'efficacia delle diverse iniziative ESG promosse dal Gruppo Intesa Sanpaolo Assicurazioni, che sono state poi comparate tra di loro. A tal fine, è stata condotta un'indagine CAWI CATI Assisted su un campione rappresentativo della popolazione

italiana, comprendente sia clienti che non clienti del Gruppo Assicurativo. L'obiettivo di questa analisi era quello di misurare l'impatto delle attività ESG sugli stakeholder esterni, partendo dalla misurazione della sensibilità individuale del campione alla sostenibilità, nelle sue diverse dimensioni.

Per restituire una lettura più strutturata dei risultati, è risultato utile segmentare il pubblico in base agli atteggiamenti verso la sostenibilità e le iniziative implementate. A tal fine, è stato adottato un duplice approccio metodologico: un'analisi fattoriale esplorativa seguita da una Cluster Analysis. L'analisi fattoriale ha permesso di individuare tre dimensioni latenti sottostanti alla percezione degli stakeholder:

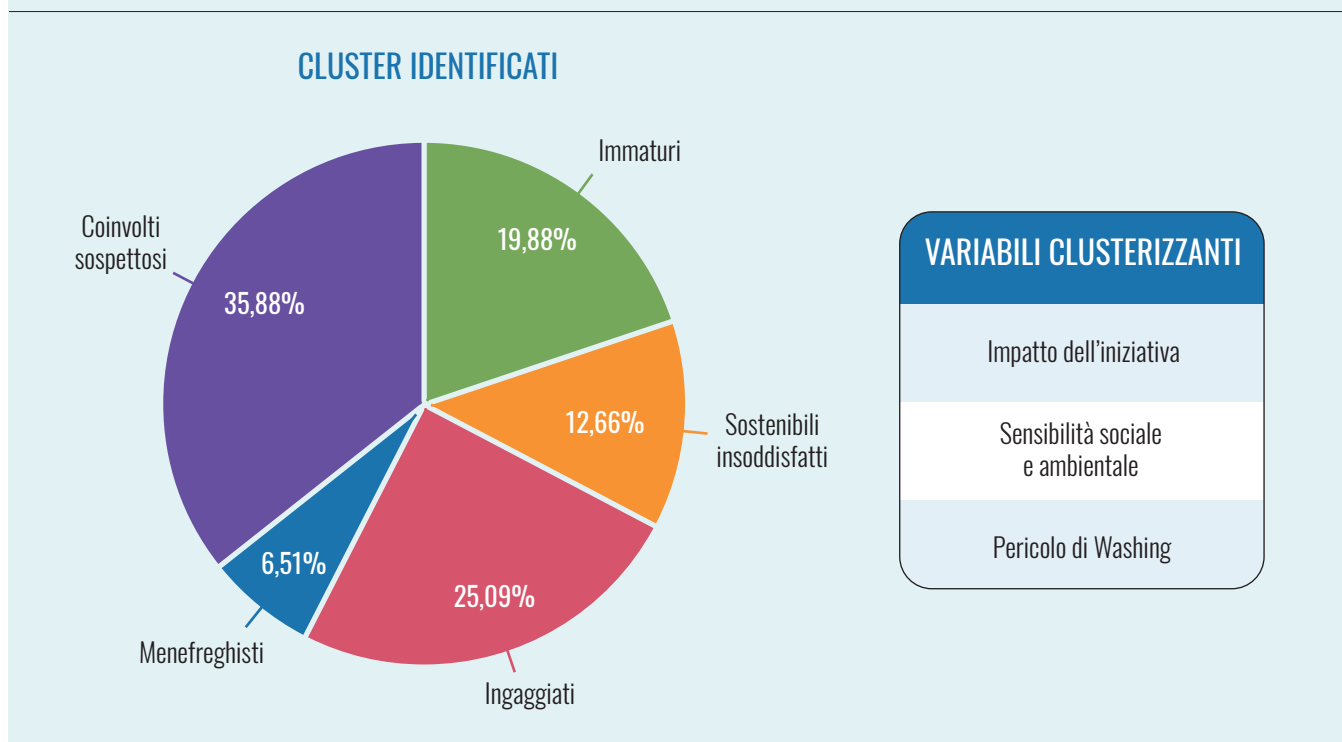
- l'impatto percepito delle iniziative ESG implementate dal Gruppo;
- la sensibilità sociale e ambientale personale del campione;
- la percezione di un eventuale "rischio di washing" (ossia di incoerenza tra dichiarato e azioni), che viene sovente misurato quando si analizzano tematiche di sostenibilità.

L'analisi ha restituito una struttura a tre fattori ben definiti, confermata attraverso la rotazione ortogonale Varimax (Kaiser, 1958), che ha facilitato l'interpretazione delle componenti (Browne, 1972; Bentler, 1977; Lorenzo-Seva e ten Berge, 2006).

Su queste tre dimensioni è stata successivamente condotta una Cluster Analysis con algoritmo K-means (Figura 2), che ha permesso di identificare cinque cluster omogenei, distinti per livelli di sensibilità, fiducia e orientamento alle iniziative ESG (Kaufman e Rousseeuw, 1990; Hartigan, 1975; Everitt, 1974; Sneath e Sokal, 1973):

1. **coinvolti sospettosi (35,8%):** il cluster più rilevante mostra una discreta sensibilità ai temi di sostenibilità e si dichiara relativamente impattato in modo positivo dalle iniziative oggetto di analisi. Il carattere sospettoso si lega all'attenzione particolare posta nel vigilare con attenzione sulla coerenza e sul proseguimento delle iniziative;

FIGURA 2. VARIABILI CLUSTERIZZANTI E DISTRIBUZIONE PERCENTUALE DEI CLUSTER IDENTIFICATI



2. **ingaggiati attenti (25,1%)**: certamente il cluster più positivo, sensibile a tutte le tematiche di sostenibilità e positivamente impattato dalle iniziative oggetto di analisi. Sono entusiasti del lavoro svolto, ma non per questo poco attenti e critici;
3. **immaturi (19,9%)**: con scarsa sensibilità sociale e ambientale, di conseguenza meno impattati dalle iniziative ESG, gli immaturi sono tiepidi in genere verso le tematiche di sostenibilità;
4. **sostenibili insoddisfatti (12,7%)**: positivi al fattore clusterizzante che misura la sensibilità sociale e ambientale, sono relativamente più sospettosi nei confronti delle istituzioni e dunque più severi nel giudicare tutte le iniziative ESG intraprese dalle aziende; per questo motivo sono stati definiti *insoddisfatti*;
5. **menefreghisti (6,5%)**: il cluster dai tratti peggiori in termini di sostenibilità (per nulla sensibili) è, fortunatamente, il più piccolo. Assimilabile agli immaturi, è negativo ai fattori clusterizzanti in modo molto più accentuato.

Questa segmentazione ha consentito di leggere in modo più approfondito le dinamiche percettive e comportamentali, fornendo una base solida per differenziare l'impatto sociale percepito tra i diversi stakeholder e per integrare tali evidenze nel processo di valutazione SROI.

A complemento del lavoro, è stato anche sviluppato un modello di equazioni strutturali (SEM) finalizzato a verificare e quantificare le relazioni tra lo sforzo compiuto dal Gruppo nelle aree ESG e alcune dimensioni legate al brand e alla performance. Il modello ha mostrato come la sensibilità individuale alla sostenibilità influenzi in modo diretto e indiretto la soddisfazione verso le iniziative, la quale a sua volta incide significativamente su:

- fiducia nel brand;
- propensione all'acquisto;
- propensione al consiglio;
- Net Promoter Score.

Il modello ha confermato che la soddisfazione rappresenta un nodo centrale della catena del valore relazionale, in grado di attivare un effetto moltiplicatore sulle intenzioni comportamentali degli stakeholder. In ambito SROI, questo ha permesso di:

- validare empiricamente la teoria del cambiamento (fase 2);
- misurare con rigore gli outcome intangibili (fase 3);
- valorizzare gli outcome in termini economici a partire dal loro impatto su fiducia, loyalty e passaparola positivo (fase 4).

In ottica strategica, la SEM ha fornito un supporto analitico per comprendere quali leve valoriali generano maggiore impatto sugli stakeholder e ha suggerito linee di evoluzione per le future politiche ESG, più mirate per profilo e contenuto (Molteni, Troilo, 2022; Molteni, 2022; Mohr, Webb, Harris, 2001; Bhattacharya, Sen, 2004; Keller, 2012; Porter, Kramer, 2011).

L'approfondimento quantitativo ha rappresentato una leva fondamentale non solo per mappare il percepito del campione rispetto alle tematiche ESG in generale e alle iniziative oggetto in specifico, ma anche per supportare l'applicazione concreta del metodo SROI a singoli progetti. Tra questi, *In Action Esg CLIMATE* è stato selezionato come caso emblematico per il suo potenziale trasformativo, l'elevata visibilità e la chiarezza degli impatti generati.

La segmentazione valoriale ottenuta attraverso l'analisi fattoriale e la clusterizzazione ha infatti offerto una base interpretativa per calibrare la valorizzazione degli outcome: ad esempio, la presenza di cluster altamente sensibili ma esigenti ("coinvolti sospettosi", "sostenibili insoddisfatti") ha suggerito di prestare particolare attenzione al rischio di percezioni disallineate rispetto agli obiettivi dichiarati.

Anche il modello SEM ha fornito insight critici nella valutazione del progetto: l'influenza della soddisfazione ESG su fiducia, loyalty e Net Promoter Score è stata considerata nel calcolo monetario degli outcome intangibili, offrendo una base robusta per tradurre in termini economici le ricadute reputazionali e relazionali del progetto.

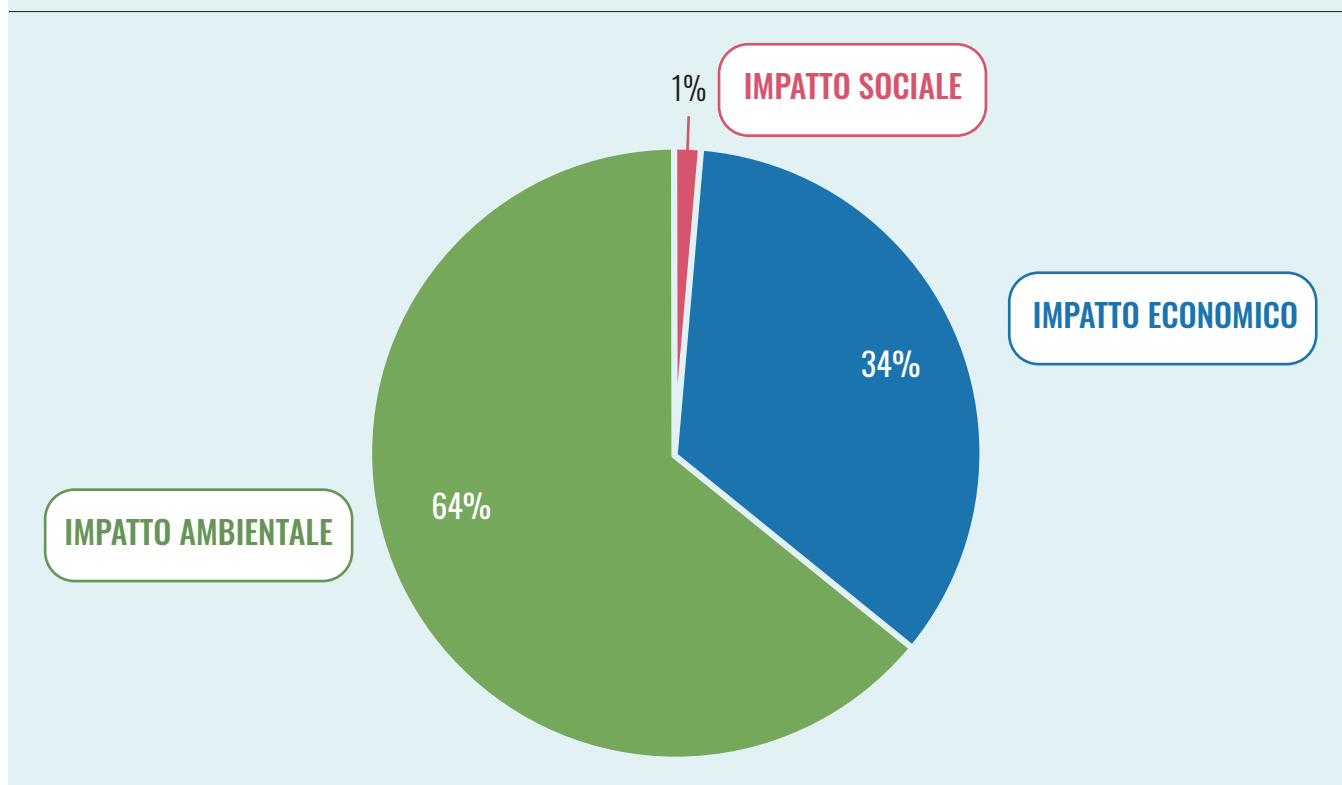
A partire da questi presupposti metodologici e analitici, è stato quindi costruito il caso di studio su *In Action Esg CLIMATE*, quale concreta applicazione delle sei fasi del metodo SROI. Il progetto è stato esaminato non solo nei suoi risultati operativi e nei benefici immediati (output), ma anche negli effetti generati nel medio periodo su stakeholder primari e secondari (outcome), secondo un modello di misurazione coerente e comparabile con la teoria del cambiamento costruita a monte.

CASE HISTORY: IN ACTION ESG CLIMATE

Tra le iniziative analizzate, un focus specifico è stato dedicato ad *In Action Esg CLIMATE* (edizione 2022), intrapreso dalle Società Vita del Gruppo Intesa Sanpaolo Assicurazioni, in collaborazione con Intesa Sanpaolo Innovation Center.

Questa iniziativa è tutt'ora in corso ed è giunta alla sua quarta edizione. Essa nasce con l'obiettivo di sostenere la transizione ecologica attraverso il rafforzamento di start-up e PMI innovative italiane portatrici di tecnologie e business model che possono fornire un contributo concreto alla transizione in ambiti quali, ad esempio, cleantech, climate tech, sustainable lifestyle, agrifood tech, smart mobility e circular economy.

L'iniziativa prevede una call annuale rivolta a imprese innovative, che concorrono a una selezione pubblica per l'assegnazione di contributi economici a fondo perduto, a fronte della presentazione di un dettagliato piano di impiego in iniziative con un impatto misurabile sulla transizione ecologica. In particolare, l'edizione 2022 ha previsto l'erogazione di un totale di 500.000 euro, suddivisi in tre contributi da 250.000, 150.000 e 100.000 euro riconosciuti rispettivamente ai tre vincitori. A distanza di tempo, e per i due anni successivi (al fine di comprendere meglio il dispiegamento degli effetti) è stata realizzata una valutazione completa dell'edizione 2022 attraverso la metodologia del Social Return On Investment (SROI), per comprendere in che misura gli investimenti effettuati abbiano generato valore sociale, ambientale ed economico.

FIGURA 3. IMPATTI SUI PILASTRI DELLA SOSTENIBILITÀ DELL'INIZIATIVA *IN ACTION ESG CLIMATE*

La misurazione ha evidenziato risultati molto rilevanti, traducibili in un valore complessivo generato pari a oltre 5,3 milioni di euro, **con un SROI pari a 7,75**: ogni euro investito nel progetto ha prodotto, dunque, un ritorno di quasi otto euro in benefici concreti per gli stakeholder.

Come mostrato in Figura 3, la gran parte del valore generato è riconducibile all'**impatto ambientale** (64%), coerentemente con il core purpose del programma, centrato sulla transizione ecologica. Seguono l'**impatto economico** (34%), derivante dagli effetti sulle imprese beneficiarie, e, in misura minore, l'**impatto sociale** (1%), comunque rilevante in termini qualitativi.

Questa distribuzione dimostra come, pur trattandosi formalmente di un'iniziativa B2B e focalizzata sull'innovazione, *In Action Esg CLIMATE* abbia attivato una **catena di valore multilivello**, con benefici misurabili su tutte le dimensioni della sostenibilità.

CONCLUSIONI E IMPLICAZIONI MANAGERIALI

Il Gruppo Intesa Sanpaolo Assicurazioni, così come la capogruppo Intesa Sanpaolo, hanno individuato da tempo la sostenibilità come uno dei driver di valore della propria strategia. Negli ultimi anni sono state sperimentate metodologie e identificate best practice per orientare le azioni relative al clima, all'inclusione dei dipendenti e alla governance e per misurarne i risultati, con approcci science based e standard di settore nell'ambito delle own operations e dei portafogli investimenti. Meno maturo per le compagnie assicurative risultava il contesto relativo alla misurazione dell'operato delle iniziative sull'economia reale. In questo ambito, il Social Return on Investment (SROI) si è configurato come uno strumento utile e versatile per la progettazione e la valutazione delle iniziative a impatto sociale. Lo SROI è stato interpretato, infatti, come uno strumento e un approccio strategico che consente

BOX 1. GLI IMPATTI SUGLI STAKEHOLDER DELL'INIZIATIVA *IN ACTION ESG CLIMATE***Impatti sulle imprese beneficiarie**

Per le tre start-up vincitrici – 9-Tech, UTwin e Latitudo 40 – l'iniziativa ha rappresentato un'opportunità strategica per rafforzare la propria struttura operativa e aumentare la credibilità sul mercato. Grazie al premio ricevuto e al riconoscimento da parte del Gruppo Assicurativo, le aziende hanno potuto beneficiare di un aumento consistente della visibilità, che si è tradotto in una maggiore attrattività per potenziali clienti, investitori e partner industriali. Questo ha contribuito a facilitare l'accesso a ulteriori canali di finanziamento, tra cui un investimento da parte di CDP Venture Capital nel caso di UTwin e un finanziamento da parte dell'Agenzia Spaziale Europea (EUSPA) per Latitudo 40. In alcuni casi, l'iniziativa ha rappresentato un punto di svolta nella traiettoria di crescita: ad esempio, per 9-Tech ha segnato l'avvio del percorso verso la realizzazione di un impianto industriale per il riciclo di pannelli fotovoltaici. Complessivamente, l'intervento ha generato un impatto significativo in termini di sviluppo organizzativo, apertura a nuovi mercati, consolidamento della mission e ampliamento del network professionale delle start-up.

Impatti sui dipendenti delle imprese beneficiarie

Il rafforzamento delle imprese si è riflesso direttamente sui lavoratori. Le tre start-up vincitrici hanno potuto assumere complessivamente nuovi dipendenti, risorse cruciali per affrontare una fase di crescita accelerata. L'ingresso di nuove figure ha determinato un aumento della produttività complessiva, calcolato a partire dal rapporto tra fatturato e numero di addetti. Anche se non sono stati intervistati direttamente, gli effetti su questo gruppo di stakeholder sono stati rilevati attraverso le testimonianze dei founder delle imprese, che hanno fornito indicazioni puntuali sull'evoluzione organizzativa interna, sulle competenze acquisite e sulla motivazione del personale. Dai racconti emerge come l'iniziativa abbia contribuito a rafforzare un ambiente di lavoro dinamico, guidato da una missione di impatto e fortemente orientato all'innovazione sostenibile.

Impatti sulla collettività

Pur trattandosi formalmente di un'iniziativa B2B, *In Action Esg CLIMATE* ha generato ricadute significative anche per la collettività. I progetti premiati agiscono su sfide ambientali e urbane rilevanti: 9-Tech con il suo sistema di recupero dei materiali critici da pannelli solari dismessi, UTwin con i gemelli digitali per la gestione efficiente e sicura degli edifici, Latitudo 40 con la

mappatura satellitare del verde urbano per il monitoraggio della CO₂ e la pianificazione sostenibile delle città.

Queste attività hanno effetti concreti: miglioramento della qualità dell'aria, riduzione dell'inquinamento, valorizzazione del patrimonio urbano e aumento della resilienza ambientale. Ma l'impatto si è esteso anche al piano comportamentale e culturale. I cittadini che sono venuti a conoscenza dell'iniziativa – attraverso eventi, comunicazione digitale e media coverage – hanno mostrato una maggiore sensibilità ai temi della sostenibilità ambientale. Questo si è tradotto in comportamenti più responsabili, come la riduzione dei consumi di carne, plastica, frutta e verdura confezionata, l'adozione di abitudini più virtuose in ambito energetico e una minore propensione all'uso dell'auto e dell'aereo. Tutti questi comportamenti hanno un valore economico misurabile, legato alla riduzione delle emissioni di CO₂ e al risparmio di risorse pubbliche e private.

Un'ulteriore dimensione dell'impatto riguarda il benessere psicologico e fisico: la presenza di aree verdi, stimolata da progetti come quello di Latitudo 40, ha effetti positivi sul tono dell'umore e sulla salute mentale. È stato possibile stimare, ad esempio, una riduzione nell'uso di antidepressivi e un minore ricorso a sedute psicologiche, generando risparmi per i singoli e per il sistema sanitario.

Infine, un effetto indiretto ma significativo è stato osservato nella maggiore propensione all'acquisto di prodotti assicurativi legati alla sostenibilità. Alcuni cittadini hanno dichiarato di essere più inclini a sottoscrivere una polizza con un gruppo che finanzia iniziative ambientali ad alto impatto, riconoscendo nel legame tra protezione individuale e benessere collettivo un motivo di fiducia verso il brand.

Impatti sul Gruppo Intesa Sanpaolo Assicurazioni

Accanto ai benefici generati per gli stakeholder esterni, l'iniziativa ha prodotto un impatto positivo sulla reputazione del Gruppo Assicurativo. L'evento di premiazione, la comunicazione dedicata e la copertura mediatica hanno generato un elevato numero di impression, click, visite al sito e menzioni che si sono tradotte in un ritorno reputazionale e commerciale stimabile in termini economici.

I SEM e le relazioni causa-effetto statisticamente verificate hanno evidenziato gli impatti di *In Action Esg CLIMATE* non solo sulla soddisfazione di clienti e non clienti per l'iniziativa, ma anche sulla fiducia nell'Insegna, sull'intention to Buy, sulla Loyalty e sul Net Promoter Score.

alle imprese di massimizzare il valore generato per la collettività, ottimizzando al contempo l'allocazione delle risorse e il coinvolgimento degli stakeholder. La misurazione aiuta, inoltre, a dare accortezza dell'impatto che iniziative che possono apparire "soft" hanno rispetto anche a iniziative più "hard".

SROI e prioritizzazione strategica delle iniziative ESG

Uno dei principali vantaggi emersi nell'adozione dello SROI nel Gruppo Intesa Sanpaolo Assicurazioni risiede nella sua capacità di guidare la selezione delle iniziative ESG in base al valore generato. In un contesto di risorse limitate, infatti, il management

è spesso chiamato a compiere scelte difficili: lo SROI ha fornito una base più oggettiva per identificare i progetti con il maggior potenziale trasformativo, a supporto delle logiche di visibilità o conformità normativa. Ma l'approccio SROI non si esaurisce nella misurazione *ex post*; esso si configura oggi come un processo ciclico che stimola il miglioramento continuo. La strutturazione delle iniziative in funzione degli impatti attesi, unita alla successiva analisi dei risultati, consente infatti di affinare progressivamente le strategie, creando un ciclo virtuoso di apprendimento organizzativo e innovazione sociale. E misurare l'impatto sull'economia reale delle iniziative. Lo SROI ha consentito di integrare questa logica, spostando l'attenzione sull'effettivo cambiamento generato nella vita delle persone e delle comunità. Questo cambio di paradigma ha permesso di rendicontare in modo ancora più circostanziato e concreto il contributo del Gruppo Intesa Sanpaolo Assicurazioni alla sostenibilità sociale e ambientale.

SROI e trasformazione organizzativa

Il processo di implementazione dello SROI ha permesso di creare una cultura interna e una maggiore sensibilizzazione alle tematiche anche all'interno dell'organizzazione, grazie anche al coinvolgimento delle diverse funzioni aziendali nella definizione degli obiettivi, nella raccolta dati e nell'interpretazione dei risultati.

Inoltre, poiché uno degli elementi distintivi dello SROI è l'attenzione al coinvolgimento attivo degli stakeholder, sono state svolte interviste e focus group e strutturati diversi momenti di confronto: il processo di valutazione è stato un'occasione per ascoltare i bisogni reali dei beneficiari, raccogliere feedback e co-progettare soluzioni più efficaci. Questo approccio partecipativo ha rafforzato la legittimità delle iniziative e ne ha aumentato l'impatto sistemico.

In definitiva l'esperienza di implementazione dello SROI fatta dal Gruppo Intesa Sanpaolo

Assicurazioni ha evidenziato alcune buone pratiche:

1. **pianificazione preventiva:** è fondamentale definire fin dall'inizio una griglia di valutazione coerente con gli obiettivi dell'iniziativa. Questo consente di raccogliere dati pertinenti e di identificare le leve di cambiamento più efficaci;
2. **diffusione della conoscenza:** la condivisione interna ed esterna dell'approccio SROI favorisce la creazione di una cultura della misurazione trasparente e rigorosa, crea senso di partecipazione e appartenenza e aiuta a diffondere le buone pratiche. Maggiori sono le imprese che lo adottano e danno disclosure delle ipotesi utilizzate, come nel caso di Intesa Sanpaolo Assicurazioni, maggiore diventerà l'affidabilità e la confrontabilità dei diversi SROI, con un beneficio per la credibilità del settore, ma anche dell'impatto creato;
3. **interpretazione prospettica dei risultati:** i dati raccolti non devono essere letti come meri indicatori di performance (un voto), ma come strumenti di apprendimento e orientamento strategico. L'obiettivo non è il punteggio, ma il miglioramento continuo;
4. **focalizzazione sull'obiettivo finale:** lo SROI può essere utilizzato come bussola per orientare le decisioni verso il massimo impatto sociale, mantenendo sempre al centro il benessere delle persone e delle comunità.

In conclusione, integrare lo SROI nel proprio operato si è rivelato non solo una scelta tecnica, ma uno strumento per la diffusione della cultura della sostenibilità e di ottimizzazione del proprio intervento.

In un'epoca in cui le imprese sono chiamate a generare valore condiviso, lo SROI può offrire un linguaggio comune e una metodologia per raccontare e progettare le iniziative, creare sinergie di impatto e occasioni di confronto con i peers.

MANAGERIAL IMPACT FACTOR

- **Orientamento evidence-based alle decisioni:** lo SROI fornisce basi oggettive per selezionare iniziative ad alto impatto sociale e ambientale;
- **integrazione tra sostenibilità e strategia:** consente l'allineamento tra purpose, obiettivi ESG e processi decisionali;
- **valorizzazione di outcome tangibili e intangibili:** permette di monetizzare impatti su fiducia, brand e comportamento degli stakeholder;
- **apprendimento organizzativo e miglioramento continuo:** promuove un ciclo virtuoso di valutazione, riflessione e ottimizzazione delle iniziative;
- **coinvolgimento attivo degli stakeholder:** rafforza la legittimità e l'efficacia delle azioni attraverso pratiche partecipative;
- **rendicontazione strategica dell'impatto:** supporta la trasparenza e la credibilità nella comunicazione verso investitori, clienti e policy maker.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Arvidson, M., et al. (2013). "Valuing the social? The nature and controversies of measuring Social Return on Investment (SROI)." *Voluntary Sector Review*.
- Banke-Thomas, A.O., et al. (2015). *Social Return on Investment methodology to account for value for money of public health interventions: a systematic review*. BMC Public Health.
- Bentler, P.M. (1977). "Factor simplicity index and transformations". *Psychometrika*, 59, 567-579.
- Bhattacharya, C.B., Sen, S. (2004). "Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives". *California Management Review*, 47(1), 9-24.
- Browne, M.W. (1972). "Orthogonal rotation to a partially specified target". *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 25, 115-120.
- Corvo, L., et al. (2022). *The social return on investment model: a systematic literature review*. Meditari Accountancy Research.
- Everitt, B.S. (1974). *Cluster Analysis*. Heinemann Educational Books.
- Hartigan, J.A. (1975). *Clustering Algorithms*. John Wiley & Sons.
- Kaiser, H.F. (1958). "The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis." *Psychometrika*, 23, 187-200.
- Kaufman, L., Rousseeuw, P.J. (1990). *Finding Groups in Data: An Introduction to Cluster Analysis*. Wiley.
- Keller, K.L. (2012). *Strategic Brand Management*. Pearson Education.
- Lorenzo-Seva, U., ten Berge, J.M.F. (2006). "Tucker's Congruence Coefficient as a Meaningful Index of Factor Similarity." *Methodology*, 2(2), 57-64.
- Maldonado, M., Corbey, M. (2016). "Social Return on Investment (SROI): a review of the technique." *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*.
- Mohr, L.A., Webb, D.J., Harris, K.E. (2001). "Do consumers expect companies to be socially responsible?" *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72.
- Molteni, L. (2022). "Le ricerche per la segmentazione del mercato", in Molteni, L., Troilo, G. (Eds.), *Ricerche di marketing*, cap. 8, pp. 339-384.
- Molteni, L. (2022). "Le ricerche per il posizionamento dei prodotti", in Molteni, L., Troilo, G. (Eds.), *Ricerche di marketing*, cap. 9, pp. 385-430.
- Molteni, L., Troilo, G. (2022). *Ricerche di marketing. Metodologie e tecniche per le decisioni strategiche e operative* (II ed.). Egea, Milano.
- Nicholls, J. (2017). *Social Return on Investment - Development and Convergence. Evaluation and Program Planning*.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). "Creating shared value." *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Social Value UK (2009). *A Guide to Social Return on Investment*. Cabinet Office, UK.
- Sneath, P.H.A., Sokal, R.R. (1973). *Numerical Taxonomy: The Principles and Practice of Numerical Classification*. Freeman.