

**POLITECNICO DI MILANO**

Facoltà di Ingegneria dei Sistemi

Corso di Laurea in  
Ingegneria Gestionale



**LA PARTNERSHIP STRATEGICA  
FRA IMPRESE ED ENTI NON PROFIT  
COME FONTE DI VANTAGGIO COMPETITIVO**

Relatore: Chiar.mo Prof. Paolo MACCARRONE

Correlatore: Ing. Anna Maria CONTRI

Tesi di Laurea Specialistica di:

Francesco CARACCILO LA GROTTERIA

Matr. 732868

Anno Accademico 2009 – 2010



*A mio padre,  
sempre*



# Ringraziamenti

*Vorrei ringraziare innanzitutto coloro i quali hanno contribuito concretamente al contenuto di questo elaborato: il Prof. Paolo Maccarrone, relatore, l'Ing. Anna Maria Contri, correlatrice, e le persone presso le aziende che si sono dimostrate disponibili a concedermi parte del loro tempo, per una o più interviste.*

*Ringrazio inoltre i miei amici, reggini e milanesi, i miei colleghi e tutte le persone che mi hanno sostenuto e mi sono state vicino durante questi anni e questi mesi.*

*Infine, desidero ringraziare mia madre e Tommi, per tutto il resto.*

*Grazie.*



# Indice

<b>Sommario</b> .....	V
<b>Abstract</b> .....	VI
<b>Introduzione</b> .....	1

## **PARTE I – RASSEGNA DELLA LETTERATURA**

<b>1</b>	<b>I soggetti coinvolti e le strategie collaborative</b> .....	9
<b>1.1</b>	<b><u>L'IMPRESA</u></b> .....	9
	1.1.1 <i>La competitività dell'impresa</i> .....	9
	1.1.2 <i>La Responsabilità Sociale d'impresa</i> .....	15
	1.1.3 <i>I vantaggi competitivi della CSR</i> .....	19
<b>1.2</b>	<b><u>L'ORGANIZZAZIONE NON PROFIT</u></b> .....	24
	1.2.1 <i>Caratteri generali</i> .....	24
	1.2.2 <i>Tassonomia delle ONP</i> .....	28
	1.2.3 <i>Gestione e funzionamento</i> .....	33
<b>1.3</b>	<b><u>LA PARTNERSHIP COME PUNTO D'INCONTRO</u></b> .....	38
	1.3.1 <i>L'alleanza fra soggetti economici</i> .....	38
	1.3.2 <i>Le partnership sociali</i> .....	41
	1.3.3 <i>Tendenze in atto e motivazioni alla partnership</i> .....	44
	1.3.4 <i>Classificazione delle partnership in letteratura</i> .....	50
	1.3.5 <i>Una proposta di tassonomia</i> .....	53

1.4	<u>LA PARTNERSHIP STRATEGICA</u> .....	67
1.4.1	<i>L'alleanza strategica come strumento di CSR orientata al business</i> .....	67
1.4.2	<i>I principali tentativi di definizione di partnership strategica</i> .....	72
1.4.3	<i>Una definizione di strategicità della collaborazione</i> .....	74
<b>2</b>	<b>Un modello di gestione delle partnership strategiche</b> .....	<b>79</b>
2.1	<u>L'IMPATTO SULLA COMPETITIVITA' DELL'IMPRESA</u> .....	79
2.1.1	<i>Architettura</i> .....	80
2.1.2	<i>Immagine</i> .....	85
2.1.3	<i>Innovazione</i> .....	87
2.1.4	<i>Strategic Asset</i> .....	90
2.2	<u>LEGAME FRA BENEFICI E MODALITÀ GESTIONALI</u> .....	94
2.2.1	<i>Rassegna della letteratura</i> .....	94
2.2.2	<i>Una proposta di modello di gestione</i> .....	96
2.3	<u>LE MODALITÀ GESTIONALI DELLA PARTNERSHIP</u> .....	99
2.3.1	<i>Fattori di contesto e condizioni iniziali</i> .....	99
2.3.2	<i>Driver gestionali</i> .....	101
2.4	<u>GAP IN LETTERATURA</u> .....	112

## **PARTE II – ANALISI ESPLORATIVA**

<b>3</b>	<b>I casi reali analizzati</b> .....	<b>117</b>
3.1	<u>LA METODOLOGIA</u> .....	117
3.1.1	<i>Il metodo dei case study</i> .....	117
3.1.2	<i>La triangolazione dell'informazione</i> .....	118



3.2	<u>I CASI DI STUDIO ESAMINATI</u> .....	120
3.2.1	<i>I criteri di selezione</i> .....	120
3.2.2	<i>I casi e le interviste effettuate</i> .....	121
3.2.3	<i>La partnership Guna – Acra</i> .....	123
3.2.4	<i>La partnership Coop Lombardia – Icei</i> .....	139
3.2.5	<i>La partnership Terna – COOPI</i> .....	153
3.2.6	<i>La partnership Terna – WWF Italia</i> .....	165
<b>4</b>	<b>I risultati dell’analisi</b> .....	<b>175</b>
4.1	<u>I RISULTATI DELLA RICERCA EMPIRICA</u> .....	175
4.1.1	<i>Le variabili gestionali critiche</i> .....	175
4.1.2	<i>L’impatto sulla competitività</i> .....	184
4.1.3	<i>Sintesi dei risultati</i> .....	195
4.2	<u>IMPLICAZIONI DEL CONTRIBUTO</u> .....	199
4.2.1	<i>Arricchimento del framework teorico</i> .....	199
4.2.2	<i>Valore e innovatività della ricerca</i> .....	201
4.2.3	<i>Limiti del modello</i> .....	203
	<b>Conclusioni e sviluppi futuri</b> .....	<b>205</b>
	<b>Appendice</b> .....	<b>213</b>
	<b>Bibliografia</b> .....	<b>215</b>



# Sommario

La seguente trattazione si propone di approfondire i vantaggi competitivi ottenibili dall'impresa che intraprende pratiche di CSR in forma di partnership strategica con un ente non profit. Analizzando la letteratura esistente in materia e conducendo una ricerca esplorativa, attraverso lo studio di casi reali di collaborazioni, l'alleanza strategica con il Terzo Settore verrà delineata come uno strumento competitivo, in grado di conciliare efficacemente le istanze socio-responsabili con il fine ultimo dell'impresa, ossia la creazione di valore per i soci/azionisti in modo duraturo nel tempo. Nella fattispecie, si indagheranno le modalità gestionali critiche della collaborazione e come il loro presidio sia fonte di valore economico.

La partnership tra profit e non profit si sta rivelando un fenomeno sempre più diffuso, che sovente le imprese sviluppano e comunicano all'esterno, in quanto elemento funzionale ad un efficiente ed efficace raggiungimento degli obiettivi socio-ambientali. Se la collaborazione si lega al *core business* aziendale e impatta in modo consistente sui suoi processi, si configura allora come "strategica", divenendo in grado di apportare benefici competitivi al business dell'impresa, a patto che risulti correttamente impostata e governata nelle sue leve gestionali più critiche.

A partire dai contributi più significativi in materia, si provvederà allo sviluppo di un *framework* teorico che metta in evidenza i legami esistenti fra modalità di conduzione della partnership strategica e benefici competitivi ottenibili dall'impresa. Grazie all'analisi empirica, sarà quindi possibile colmare i gap presenti in letteratura, relativi ai driver di gestione delle alleanze e al loro impatto specifico sulla competitività. Si farà riferimento allo studio di quattro casi di partnership strategica intraprese da aziende italiane ed organizzazioni non profit, approfondite attraverso la conduzione di interviste ai vari soggetti coinvolti, sia dal lato profit che non profit.

Parole chiave: competitività; non profit; CSR; partnership; *social partnership*.



# Abstract

The purpose of the following research is to illustrate the competitive advantage which a firm gains undertaking CSR practices in form of strategic partnership with nonprofit organizations (NPOs). Through an extensive review of the literature concerning cross-sector collaborations and an empirical analysis based on *case study* methodology, strategic alliances between businesses and Voluntary Sector will be outlined as a competitive tool, able to effectively combine socio-responsible instances with the aim of the firm, creation of economic value for shareholders. The result of the investigation will be an explanatory model, in which strategic partnership key drivers (contingent factors and endogenous variables) will be connected to firm competitiveness.

Collaboration between businesses and NPOs has become an increasingly widespread phenomenon, which often companies develop and communicate as a functional element to an efficient and effective achievement of their social and environmental aims. When the alliance is bound to firm core business and impact significantly on its processes, then it can be configured as "strategic", able to bring competitive benefits to the firm competitiveness, provided that it is correctly set and managed.

The study will development a theoretical framework, that will highlight the link between strategic degree (defined during the research), management drivers and competitive benefits. The empirical analysis will allow to fill literature gaps relating to the social alliances key variables and their impact on firm competitiveness. It will make use of four cases of strategic partnerships built by Italian companies and NPOs, analyzed by conducting in-depth multiple interviews, both profit and nonprofit side.

Keywords: firm competitiveness; non profit; CSR; partnership; *social partnership*.



# Introduzione

Gli studi economico-strategici degli ultimi vent'anni si sono prevalentemente focalizzati sulla necessità per l'impresa di comportarsi in modo responsabile, al fine di essere sostenibile nel lungo periodo, continuando a creare valore per gli azionisti. Il trade-off tra il perseguimento di obiettivi sociali e di obiettivi di economicità, che riguarda la maggior parte delle grandi imprese e multinazionali dei paesi industrializzati, si delinea come un tema sempre più discusso e dibattuto.

Nella seguente trattazione, un possibile strumento di conciliazione fra obiettivi di profitto e istanze di socio-responsabili viene individuato nelle partnership di tipo strategico con le organizzazioni non profit (ONP). L'accezione di "strategicità", definita *in itinere* nel corso dell'elaborato, viene riferita ad alleanze fra imprese e Terzo Settore caratterizzate da elevati livelli di coinvolgimento fra i partner, significativa aderenza al *core business* dell'impresa, notevole impatto sui processi aziendali ed elevata portata delle attività, in termini economici e organizzativi.

Il tema trattato appare di notevole interesse sotto molteplici punti di vista.

A livello accademico, si assiste ad una proliferazione della letteratura riguardante la Responsabilità Sociale d'impresa (RSI o *Corporate Social Responsibility* - CSR), in relazione al ruolo che il Terzo Settore si sta impegnando ad assumere in maniera sempre più netta (Michellini, 2007). Il numero crescente di osservatori<sup>1</sup> e di associazioni emanati da enti Universitari<sup>2</sup>, nonché l'aumento di convegni e workshop<sup>3</sup> sul tema delle partnership fra imprese e ONP, confermano tale tendenza. In ultimo, la diffusione di premi indirizzati alle tesi di Laurea con significativa attenzione a temi socio-ambientali<sup>4</sup> e la nascita di seminari e

---

<sup>1</sup> Per esempio Sodalitas Social Solutions e Vita Consulting.

<sup>2</sup> Su tutti ALTIS - Alta Scuola Impresa e Società - Università Cattolica del Sacro Cuore.

<sup>3</sup> Si segnalano, in particolare: Convegno "Profit & non profit: una nuova partnership per la cooperazione allo sviluppo?", 29 e 30 ottobre 2009, Scuola Superiore Sant'Anna - Pisa e Salone "Dal Dire al Fare - Il Salone della Responsabilità Sociale d'Impresa", 28 e 29 settembre 2010, Università Commerciale Luigi Bocconi - Milano.

<sup>4</sup> Per esempio il Premio Socialis, il Premio Marra promosso dal Comune di Milano o la Borsa ANIMP OICE erogata dal Politecnico di Milano.

insegnamenti che si occupano di CSR<sup>5</sup> e mondo non profit, sono indici dell'attenzione crescente riservata dall'ambiente accademico a tali istanze.

Da un punto di vista manageriale, il tema delle partnership strategica tra profit e ONP può facilmente essere ricondotto al filone della Teoria degli Stakeholder (Freeman, 1984; Clarkson, 1995). In questo senso, viene sottolineato che, nell'insieme dei portatori di interessi con i quali l'impresa, per assicurarsi profittevole e sostenibile, è tenuta a instaurare rapporti saldi e duraturi, gli enti non profit si delineano come soggetti di primo piano. Essi, infatti, rappresentano l'intermediario ideale attraverso cui agire responsabilmente nei confronti della società civile e degli altri stakeholder (Doh e Teegan, 2002). Pertanto, la corretta conduzione delle collaborazioni, soprattutto se caratterizzate da elevati livelli di strategicità, risulta per il management un elemento fondamentale per conciliare la creazione di valore economico con i temi di CSR.

In ultimo, la rilevanza del tema emerge a livello sociale. La globalizzazione dell'economia ha contribuito ad accentuare il divario tra Nord e Sud del mondo, facendo tristemente ritornare in auge i temi di degrado sociale, mancata integrazione e intolleranza. Allo stesso tempo, da un punto di vista ambientale, gli allarmanti ammonimenti degli scienziati sulla scarsità di risorse e sul *global warming* portano i governi dei paesi più attenti a sviluppare legislazioni sempre più stringenti. In questo senso, un'impresa in grado di rispondere prontamente e proattivamente alle esigenze ambientali e/o sociali, che spesso gli Stati di diritto hanno difficoltà a fronteggiare, verrà messa positivamente in risalto dalla collettività. Per assicurarsi ciò, sono sempre di più le realtà imprenditoriali che scelgono le associazioni non profit come partner per lo sviluppo di progetti a sfondo socio-responsabile, incoraggiate da numerose società di consulenza direzionali. Infine, le iniziative di *corporate philanthropy* (più o meno strategiche) sono incentivate dallo Stato italiano, in quanto soggette ad un'imposizione fiscale agevolata<sup>6</sup>.

Il concetto di CSR è stato finora analizzato sotto molteplici punti di vista, sviscerato nelle sue mille sfaccettature, valutato nelle sue applicazioni concrete alle

---

<sup>5</sup> tra cui spicca l'insegnamento di Responsabilità Sociale delle Professioni e dell'Impresa erogato dal Politecnico di Milano e il Master di I livello in Responsabilità Sociale e *Governance* erogato dall'Università Europea di Roma.

<sup>6</sup> Secondo la Legge n. 80 del 14 maggio 2005, che ha convertito il D.lgs n. 35 del 14 marzo 2005 denominato "Più dai, meno versi", le imprese possono dedurre le erogazioni liberali verso le organizzazioni non profit fino ad un massimo del 10% del reddito di impresa.



imprese e alla società. Emerge che l'adozione di comportamenti e pratiche socio-responsabili non appare più soltanto come un vincolo, a discrezione dei proprietari, che va a limitare la libera imprenditorialità; ma, piuttosto, si configura come uno strumento necessario e imprescindibile per la sopravvivenza stessa dell'impresa, contemporaneamente in grado di impattare positivamente sulla sua competitività. La partnership di stampo strategico con gli enti non profit appare, in questo senso, una declinazione efficiente ed efficace (Austin, 2000; Porter e Kramer, 2002; Berger et al., 2006; Seitanidi e Ryan, 2007).

La partnership, di natura intra o intersettoriale, è stata oggetto di numerosi studi e trattazioni, i quali hanno evidenziato i molteplici benefici per gli attori coinvolti, grazie alla creazione di sinergie tra il *know-how* e le risorse degli organismi partecipanti, siano essi imprese, Stato o altri enti (Anderson e Narus, 1990). Nella fattispecie, la collaborazione con un ente non profit (partnership sociale) si configura come una scelta valida e fruttuosa per l'impresa, che sempre più di frequente ricorre all'alleanza con il Terzo Settore come un mezzo per operare in modo socialmente responsabile e farsi percepire tale.

Come già accennato, affinché strategie collaborative di questo tipo possano apportare benefici significativi al business dell'impresa e al suo tentativo di risultare competitiva nei mercati in cui opera, è necessario che esse si coniughino con l'attività primaria dell'impresa stessa ed abbiano un impatto significativo sui processi aziendali: la partnership diventa così di tipo strategico. Grazie alla confluenza di azioni *pure business* e *pure philanthropy* (Porter e Kramer, 2002), l'impresa ha modo di ottenere vantaggi competitivi di lungo periodo.

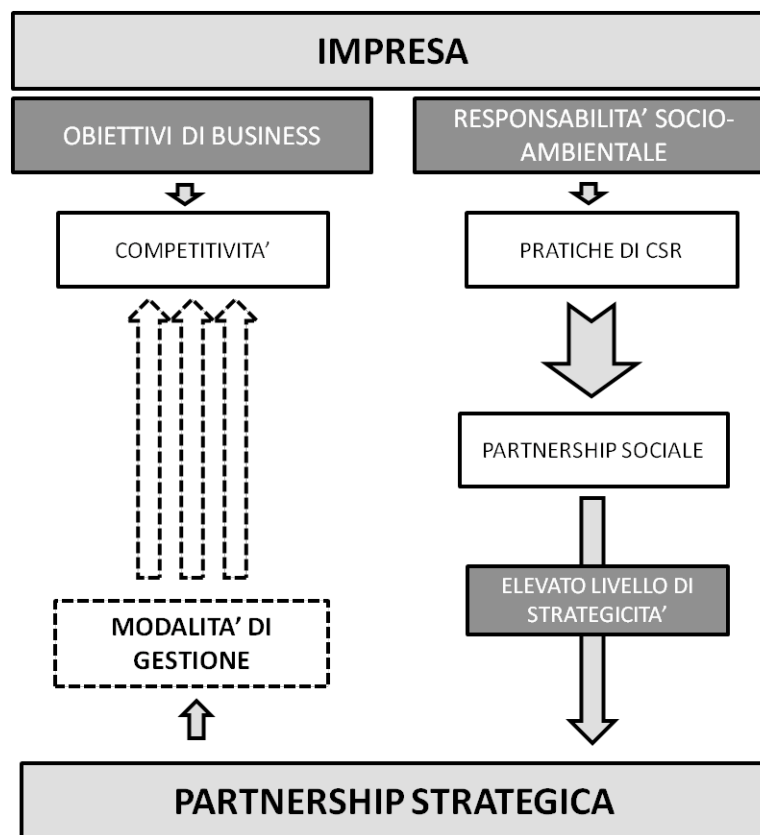
Per i suddetti motivi, la tendenza delle imprese impegnate in attività socio-responsabili consiste in un interessamento sempre maggiore verso il mondo non profit, che si concretizza in collaborazioni strategiche in grado di creare valore per l'impresa stessa, nell'accezione di "competitività sostenibile".

Grazie ai contributi teorici analizzati, verrà delineato un *framework* teorico di sintesi sul tema delle *strategic partnership*, a partire dal quale verrà riscontrato un significativo gap in letteratura. Il modello in questione viene anticipato in Figura 1. L'impresa, che opera sulla base di obiettivi di business (aumento del valore per i soci/azionisti in modo duraturo nel tempo), è soggetta ad un insieme di istanze socio-responsabili, che si configurano come vincoli ed opportunità, da gestire

attraverso pratiche *ad hoc*. La partnership con il Terzo Settore rappresenta, in questo senso, una possibile declinazione.

Se la collaborazione viene impostata in senso strategico (aderente al *core business* dell'impresa, ad elevato coinvolgimento e con un impatto significativo sui processi aziendali), favorisce la creazione di valore economico, impattando sulla competitività. Ciò avviene attraverso leve gestionali critiche, la cui conduzione da parte del management genera un impatto benefico sulla competitività dell'impresa.

Le modalità di gestione e il loro impatto sulla competitività (indicati in tratteggio) rappresentano il punto centrale della trattazione.



**Figura 1 – Framework teorico di riferimento**  
Fonte: elaborazione propria

In particolare, si osserva che gli studi esistenti in relazione al tema delle partnership strategiche fra imprese ed ONP riconoscono unanimemente il contributo positivo che tali collaborazioni sono in grado di apportare al business dell'impresa, ma non definiscono univocamente il modo in cui ciò avviene. Si riscontrano, cioè:

- una significativa scarsità di contributi relativi a come le alleanze strategiche tra profit e non profit debbano essere gestite;
- l'assenza di letteratura su come le modalità gestionali influenzino il successo dei progetti intrapresi e impattino sulla competitività dell'impresa.

L'obiettivo della seguente trattazione, pertanto, consiste nell'individuare, attraverso lo studio comparato della letteratura esistente e un'analisi esplorativa impostata *ad hoc*, le variabili più rilevanti in grado di influenzare il successo di delle collaborazioni strategiche fra imprese ed ONP. Nello specifico, si cercherà di rispondere alle seguenti domande.

1. Quali sono le leve critiche da tenere in considerazione nella conduzione delle partnership strategiche?
2. In che modo la gestione di tali variabili impatta sulla competitività dell'impresa?

L'analisi empirica sarà basata sulla metodologia qualitativa dei *case study*, strumento che, proprio per la natura qualitativa del fenomeno studiato e per il tipo di ricerca (tendente alla generalizzazione dei risultati), è ritenuto il più idoneo. Verranno presi in esame quattro casi di collaborazioni fra imprese ed ONP ritenute strategiche e rispondenti ad un insieme di criteri (in seguito definiti) volti a favorirne l'omogeneità. Le alleanze saranno approfondite nel dettaglio ed indagate nei loro molteplici aspetti attraverso varie interviste, condotte sia dal lato profit, che da quello non profit, sia al personale operativo, che a ruoli manageriali.

Attraverso l'analisi esplorativa, sarà possibile arricchire il *framework* teorico precedentemente delineato, individuando le variabili critiche delle partnership strategiche, suddivise in fattori contestuali e driver gestionali, e il loro impatto sulla competitività aziendale, definita secondo quattro macrocomponenti), in accordo con il modello di Kay (1993): Architettura, Immagine, Innovazione e Strategic Asset. Verrà quindi messo in evidenza che determinati driver, controllabili dall'impresa, impattano più di altri su specifiche dimensioni della competitività, mentre alcuni fattori contestuali influenzano la probabilità che la collaborazione si generi e/o abbia successo.

Tra gli aspetti risultanti dalla ricerca empirica, alcuni risultano già trattati in letteratura, sebbene in modo parziale e non approfondito, in relazione alle collaborazioni sociali nel loro complesso; tra questi, si evidenziano: il ruolo della progettazione e della comunicazione del progetto, l'importanza degli *intangible*

(motivazione, soddisfazione del personale e senso di appartenenza), la predisposizione alla CSR da parte dell'impresa, ecc.. Altri, invece, appaiono "inediti", in quanto specifici delle collaborazioni strategiche; in particolare: l'importanza del contesto esterno sulla conduzione della partnership, l'impatto della selezione dei territori di sviluppo del progetto sui business futuri e sugli Asset Strategici, la necessità di integrazione fra le diverse funzioni aziendali per il miglioramento del *marketplace* dell'impresa, ecc.

La seguente trattazione sarà divisa in due parti. La prima, di stampo teorico, analizzerà la letteratura esistente; la seconda si focalizzerà invece sull'analisi esplorativa, che mira ad attenuare il gap della letteratura e a completare il *framework* teorico proposto. Ogni parte verrà suddivisa in due capitoli, per un totale di quattro.

Il primo capitolo sarà incentrato sulle strategie collaborative. Vi saranno sezioni apposite dedicate all'impresa (competitività e CSR), agli enti non profit (cenni al loro funzionamento), alle partnership in generale (alleanze fra soggetti economici e partnership sociali) e alle collaborazioni strategiche (conciliazione del trade-off fra profitto e CSR e definizione del concetto di strategicità).

Il secondo capitolo analizzerà i modelli presenti in letteratura relativi al processo di partnership fra impresa ed ONP. Il focus sarà sui vantaggi in termini di competitività ottenibili sviluppando collaborazioni sociali e sulle modalità gestionali più diffuse. Nel mentre, verrà proposto il *framework* relativo alle partnership strategiche, elaborato a partire dai contributi analizzati, e si rileverà il gap della letteratura, riguardante i driver di gestione critici delle alleanze strategiche.

Il terzo capitolo riguarderà i *case study* analizzati. Parti specifiche verranno riservate alla descrizione della metodologia utilizzata, ai criteri di selezione del campione e alla raccolta dati. Infine, verranno descritti nello specifico i progetti realizzati in partnership, evidenziandone i tratti salienti.

Il quarto e ultimo capitolo conterrà i risultati della ricerca intrapresa. In riferimento alle collaborazioni analizzate, verranno evidenziate le modalità di gestione (fattori contestuali e driver gestionali in senso stretto) che risultano critiche nella conduzione delle partnership strategiche, in ragione del loro beneficio sulla competitività. Si approfondiranno i principali legami fra i driver chiave e le componenti della competitività, mostrando come la collaborazione strategica possa rivelarsi un valido strumento di CSR applicata al business.

**PARTE I**  
**RASSEGNA DELLA LETTERATURA**



# Capitolo 1

## I soggetti coinvolti e le strategie collaborative

L'obiettivo del seguente capitolo consiste nell'analizzare i principali contributi presenti in letteratura relativi ad impresa (competitività e CSR), enti non profit, *social alliance* e partnership strategiche. In ultimo, verrà proposta una definizione di strategicità della collaborazione fra imprese e Terzo Settore.

### **1.1 L'IMPRESA**

#### ***1.1.1 La competitività dell'impresa***

Il concetto di competitività è stato approfondito da numerosi studiosi e accademici, che hanno tentato di definirlo e declinarlo nelle sue molteplici dimensioni. Agli studi teorici sono state affiancate ricerche empiriche, che hanno considerato la competitività come variabile dipendente o indipendente, in base alla prospettiva di volta in volta adottata.

Il termine "competitività" fa riferimento ad un concetto comparativo, relativo alle performance dell'impresa, del settore o della nazione inseriti in un dato mercato o contesto di riferimento (Porter, 1998). Una definizione generale e comunemente accettata risulta essere quella di Murths e Lenway (1998), secondo i quali la competitività consiste nella "strength of an organization in comparison with its

competitors”, dove il termine *strength* trova una valida traduzione in “forza” o “potenziale”.

Assodato che il concetto di competitività trovi significato solo in relazione al confronto fra due o più organizzazioni, i contributi successivi si sono focalizzati sulla multidimensionalità: la competitività appare come una caratteristica che necessita di più dimensioni e variabili per essere univocamente definita (Ambastha e Momaya, 2004). A tale concezione – con specifico riferimento alla *corporate competitiveness* – si è giunti attraverso l’evoluzione delle principali teorie sulla competitività aziendale, inizialmente facenti capo alla produttività e poi orientate verso i cosiddetti *intangibile asset*.

Per quanto riguarda il legame con la produttività, un tradizionale tentativo di definizione è riconducibile all’analisi sviluppata da D’Cruz e Rugman (1992), secondo cui la competitività consiste nell’abilità dell’impresa di progettare e/o produrre beni superiori a quelli offerti dalla concorrenza, alla luce di caratteristiche monetarie e non, ossia prezzo qualità. La produttività è stata a lungo considerata come un buon indicatore del livello di competitività di lungo periodo dell’impresa (Porter, 1985), specificatamente definita come la crescita della produttività facente capo o ad un costo minore del prodotto/servizio o ad un bene differenziato qualitativamente da quello della concorrenza e per il quale si riconosce un premio di prezzo: la competitività si identifica dunque, secondo tale prospettiva, con la crescita dei profitti.

Negli anni successivi, numerosi studi hanno messo in luce come la produttività non potesse essere l’unico driver per spiegare la competitività: come sottolineato da Lowel (2007), un’impresa è competitiva se genera risorse non solo economiche e monetarie, ma anche dal punto di vista del capitale intangibile: conoscenza, reputazione e relazioni. Il pensiero di Lowel tende a sintetizzare le teorie che guardano alla competitività alla luce del *competency approach* (Ambastha e Momaya, 2004), che enfatizza il ruolo dei fattori intangibili dell’organizzazione, come strategia, strutture e competenze (Doz e Hamel, 1998). Correlati a queste teorie, sono gli studi focalizzati sul legame della competitività con<sup>7</sup>:

- marketing (Corbett e Wassenhove, 1993),
- *information technology* (Ross et al, 1996),
- qualità (Swann e Tahhavi, 1994) e

---

<sup>7</sup> Contributi tratti da Vilanova et al. (2008).



- capacità di innovare (Grupp et al, 1997).

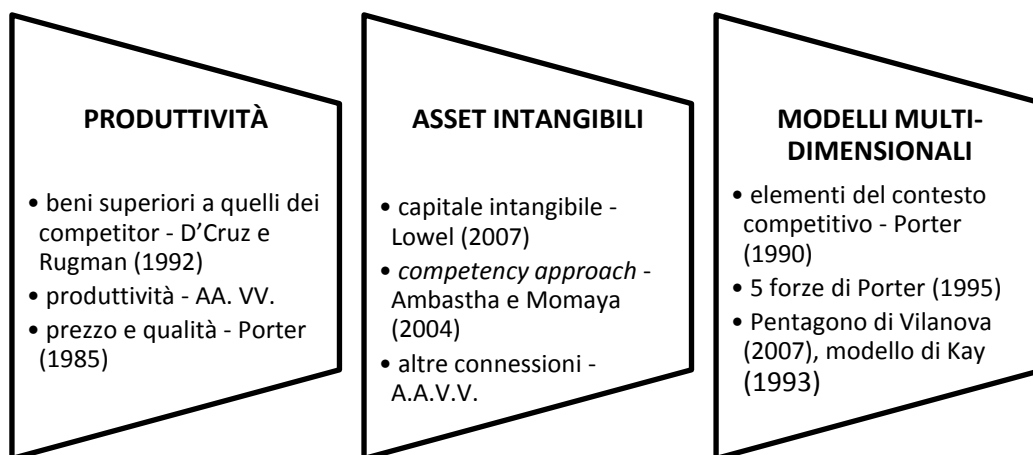
Infine, alcuni autori sottolineano come al crescere della turbolenza ambientale che caratterizza il contesto in cui l'impresa opera, flessibilità, reattività e adattabilità risultino importanti fonti di competitività (Barney, 2001).

Il risultato dell'evoluzione del concetto di competitività consiste nella definizione di una serie di modelli teorici che identificano, alla luce di differenti variabili, gli aspetti che l'impresa dovrebbe tenere in considerazione e le pratiche che dovrebbe implementare per risultare competitiva.

Il modello più diffuso è quello delle cinque forze competitive di Porter (1979), che definiscono il grado di competizione in senso lato di un'impresa inserita in un dato ambiente. Il modello si propone di individuare le forze (e di studiarne intensità ed importanza) che operano nell'ambiente economico e che, con la loro azione, erodono la redditività a lungo termine delle imprese. Tali componenti agiscono infatti con continuità e, se non opportunamente monitorate e fronteggiate, portano alla perdita di competitività. Le forze messe in luce da Porter sono: Concorrenti diretti, Fornitori, Clienti, Potenziali entranti e Produttori di beni sostitutivi. In seguito, Porter stesso (1990) elaborerà un *framework* teorico relativo al contesto competitivo dell'azienda - individuando quattro elementi in relazione fra loro (*Factor conditions, Demand conditions, Context for strategy and rivalry e Related and supporting industry*). Altri contributi si focalizzano invece sulla sistematizzazione dei fattori che meglio spiegano i differenziali competitivi, che spaziano dalle economie di scala alle risorse umane, all'immagine e alla capacità di innovare (Kay, 1993).

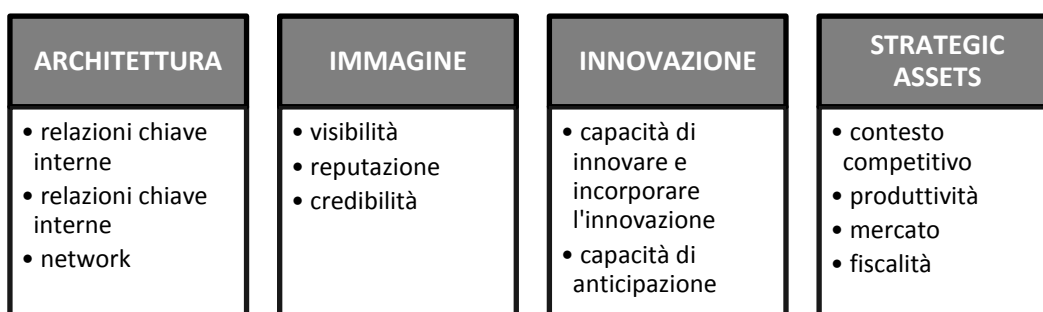
Tra i modelli più recenti, si cita il pentagono di Vilanova et al. (2007), il quale declina la competitività secondo cinque componenti, consistenti in Performance, Qualità, Produttività, Innovazione e Immagine.

Uno schema riassuntivo dell'analisi della letteratura fin'ora condotta e dell'evoluzione del concetto di competitività è rappresentato in Figura 1.1.



**Figura 1.1 – Evoluzione storica del concetto di competitività**  
**Fonte: elaborazione propria**

Nella seguente trattazione, si è scelto di fare riferimento, per ragioni che verranno più avanti esposte, al modello multidimensionale elaborato da John Kay nel 1993, che descrive la competitività dell'impresa in relazione a quattro fattori: Architettura, Immagine, Innovazione e Strategic Asset. I primi tre elementi vengono definiti come le *primary distinctive capabilities* su cui si basa il vantaggio competitivo, mentre gli Asset Strategici (*secondary distinctive capability*) sono relativi ad una serie di fattori abilitanti che permettono all'impresa di essere competitiva. In "Foundations of Corporate Success", Kay afferma che l'impresa viene univocamente definita dai suoi contratti e dalle sue relazioni con una serie di attori rilevanti (azionisti, clienti, dipendenti, ecc.): le *distinctive capabilities* permettono all'impresa che le possiede di creare valore aggiunto, gestendo al meglio i suddetti rapporti. Lo studio condotto da Kay è basato sull'analisi di casi concreti di imprese di successo e nella determinazione delle loro *sources of competitive advantage*. Le dimensioni della competitività sono schematizzate in Figura 1.2.



**Figura 1.2 – Le dimensioni della competitività**  
**Fonte: elaborazione da Kay (1993)**

- ARCHITETTURA

La prima dimensione ad essere definita da Kay è l'Architettura, intendendo in quest'accezione l'insieme di relazioni chiave «within, or around, the firm». L'autore si riferisce in particolare alle relazioni chiave interne (relative a coloro che lavorano nell'organizzazione), esterne (fra risorse umane dell'impresa e persone esterne) e tra gli altri soggetti che gravitano attorno all'impresa (attori coinvolti in attività correlate: comunità e territorio, enti locali, banche, ecc.). Si va così a definire una triade che vede la compresenza di un'architettura interna, un'architettura esterna e, in ultimo, un network, che l'impresa è tenuta a gestire al meglio per risultare competitiva. Gli elementi connessi alle relazioni chiave risultano essere degli asset intangibili, fra cui competenze, *know-how*, apprendimento, gestione dell'informazione, ecc. Il valore dell'Architettura, secondo Kay, consiste nella capacità dell'organizzazione di creare conoscenza, gestire la leadership e valorizzare il *team working*. Contemporaneamente, l'impresa deve imparare a dirimere i rapporti con quei soggetti che gravitano nel suo universo ed esercitano pressioni ed aspettative su di essa, ossia tutte quelle forze di natura sociale, politica e finanziaria che affiancano e si relazionano con l'organizzazione nel contesto competitivo in cui essa opera.

- IMMAGINE

La seconda *distinctive capability* individuata da Kay è l'Immagine, descritta come un importante meccanismo commerciale, non solo legato al rapporto con il pubblico, ma anche in grado di generare vantaggi competitivi di lungo termine per l'impresa. Si tratta di un concetto affine ai differenziali a livello di attrattività (Porter, 1985), che viene esplorato in relazione a come l'immagine stessa può essere costruita, mantenuta e distrutta. Nella seguente trattazione, si è scelto di includere in questa categoria tutte le variabili connesse al rapporto dell'impresa con i media, i clienti e la società civile, ossia reputazione, credibilità e visibilità, analizzando le modalità attraverso cui l'organizzazione potrà incrementare i propri livelli di competitività facendo leva sui suddetti elementi.

- INNOVAZIONE

Il terzo driver che spiega la *firm competitiveness* è l'Innovazione anch'essa riconducibile – sotto certi aspetti – alle teorie sui differenziali competitivi di costo e di attrattività descritti da Porter (1985). In riferimento ad innovazioni di prodotto o di processo o a livello organizzativo, Kay analizza le prassi attraverso cui gestire al meglio il progetto/processo di innovazione (proprietà intellettuale e protezione) e le modalità con le quali l'innovazione stessa debba essere implementata e tradotta in differenziale competitivo, garantendo all'impresa il successo sulla concorrenza. Realizzare prodotti innovativi ma non riconosciuti come tali o sviluppare processi d'avanguardia a costo molto elevato sono i tipici errori in cui l'impresa incappa, non riuscendo a guadagnare un vantaggio competitivo dall'innovazione sviluppata. Inoltre, l'autore fa riferimento all'innovazione come un processo multilaterale, la quale «often involves complex interactions between firms», ammettendo la possibilità che essa si sviluppi – volontariamente o meno – tra due o più soggetti coinvolti. In riferimento a ciò, la seguente trattazione approfondirà anche tematiche della *open innovation*<sup>8</sup> come fonte di competitività.

- STRATEGIC ASSET

In ultimo, vengono analizzati gli Asset Strategici. Questa macrovariabile – a detta di Kay – non rientra nell'ambito delle *distinctive capabilities*, ma viene concepita come un insieme di fattori abilitanti alla competitività (per esempio monopoli naturali, concessioni per lo sfruttamento di una risorsa scarsa o esclusivi diritti di fornitura), i quali «enables companies to produce at lower cost than their competitors or to enhance the value of their products». E' evidente il legame di tale definizione con la sopravvivenza di lungo periodo dell'impresa e con la sua produttività, in riferimento alle performance di tipo economico-finanziario. Nel seguente elaborato, verranno inclusi in questa categoria una serie di elementi relativi alla profittabilità dell'impresa e al miglioramento delle condizioni di

---

<sup>8</sup> Il concetto di *open innovation* è stato elaborato da Henry Chesbrough nel 2003 e consiste nell'idea che, attraverso una collaborazione dell'impresa con gli altri soggetti che appartengono ed operano nel suo stesso contesto, sia possibile pervenire ad una più efficace generazione di conoscenza e innovazione, basata sullo mutuo scambio e sulle sinergie cognitive.

domanda, in riferimento al modello del contesto competitivo elaborato da Porter (1990).

La scelta di riferirsi alla teoria di Kay – concepita quasi vent’anni or sono, ma comunque attuale (Vilanova et al., 2008) – è riconducibile alla naturale connessione fra le quattro dimensioni sopracitate e gli attori che gravitano intorno all’impresa, ossia gli stakeholder. Ogni dimensione, infatti, appare specificatamente riferita ad uno o più soggetti, dagli azionisti ai dipendenti, dai media, allo Stato e ai clienti. La competitività così definita non risulta quindi un concetto relativo unicamente all’impresa e ai suoi concorrenti, ma si declina sui diversi soggetti che operano con e intorno ad essa.

### ***1.1.2 La Responsabilità Sociale d’impresa***

La nozione di Responsabilità Sociale d’impresa (RSI o *Corporate Social Responsibility* – CSR), non ha finora trovato una definizione univocamente riconosciuta a livello accademico (Molteni, 2004). La tematica, oggetto dell’attenzione degli studi di strategia, management, sociologia e diritto, ha visto numerose evoluzioni nel corso del tempo e molteplici sforzi accademici nel tentativo di approfondirla e comprenderla; i temi di responsabilità sociale, infatti, sono stati studiati sotto diverse prospettive e punti di vista (Vilanova et al., 2008), risultando ancora non pienamente esplorati nei loro limiti e potenzialità.

Una definizione di responsabilità sociale comunemente condivisa si trova nel Libro Verde della Commissione Europea del 2002, che delinea la CSR come “l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle aziende e organizzazioni nelle loro attività commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”. Pertanto, alla luce di tale visione, l’approccio di responsabilità sociale non si aggiunge o sostituisce al business aziendale, ma ne definisce i metodi e lo spirito (Lofino, 2010), al di là degli obblighi di legge.

Vi è ormai la diffusa consapevolezza che l’impresa non possa unicamente perseguire il suo obiettivo di profitto, ma sia tenuta a delinearci come “un’istituzione

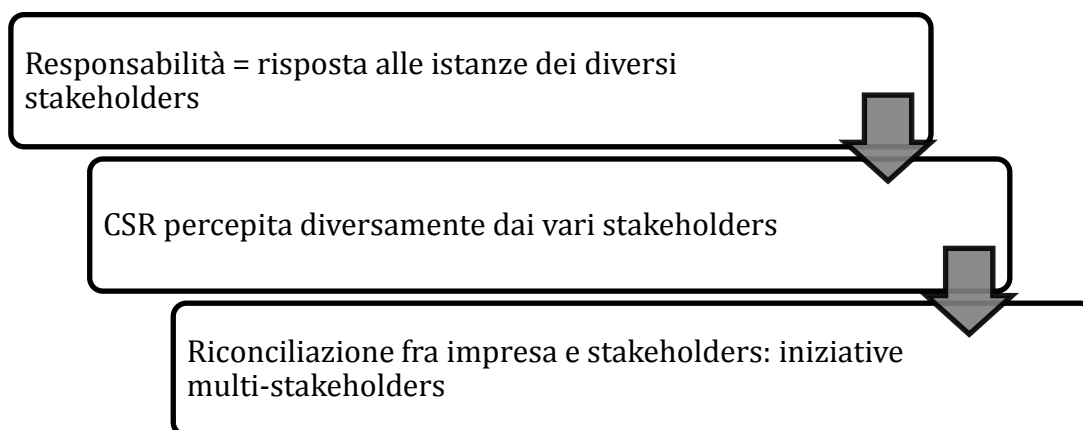
sociale a finalità plurime” (Caroll, 1993), il cui compito è quello di creare, oltre al valore economico, anche un valore ambientale o sociale. Pertanto, l’azienda non può limitarsi ad essere un’iniziativa imprenditoriale orientata unicamente alle finalità economiche dell’investitore proprietario (Sciarelli, 1999), ma deve tenere in considerazione anche tutti quei soggetti che con essa si interfacciano e su di essa esercitano pressioni affinché vengano adottate politiche e intraprese pratiche di responsabilità socio-ambientale: gli stakeholder, di cui gli azionisti costituiscono una particolare categoria.

Il legame fra RSI e Teoria degli Stakeholder (Freeman, 1984; Clarkson, 1995; Donaldson e Preston, 1995) – viene sottolineato da Chirieleison (2002), la quale – attraverso una sistematizzazione della letteratura esistente sul tema responsabilità sociale – rivisita le fasi che hanno contraddistinto lo sviluppo delle tematiche di CSR ed i suoi principali filoni evolutivi. Come sottolineato da Molteni (2004), le azioni di CSR trovano motivo di sussistere solo se orientate ad uno stakeholder: il termine “responsabilità”, come suggerisce la stessa etimologia<sup>9</sup>, indica appunto la volontà e/o la necessità di *rispondere* ad uno o più soggetti che avanzano richieste ed hanno aspettative, anche in conflitto fra loro. Pertanto, lo sviluppo di un prodotto socialmente orientato, la generazione di un processo sostenibile o la creazione di legami forti con il territorio rientrano a pieno titolo nella categoria di azioni e iniziative di CSR *multi-stakeholder*, che hanno come scopo quello di conciliare le istanze dei diversi attori che – come satelliti – ruotano intorno all’impresa e risultano «affected by the achievement of a corporation’s purpose»<sup>10</sup>. Il concetto di responsabilità sociale, inoltre, può venire percepito diversamente dai vari agenti coinvolti, a seconda del ruolo e delle prospettive assunte dallo stakeholder stesso (Zyglidopoulos, 2002). Il rapporto fra tematiche di CSR e *Stakeholder View* è rappresentato in Figura 1.3.

---

<sup>9</sup> Il termine *responsabilità* è riconducibile al latino “responsare”, cioè *rispondere*.

<sup>10</sup> Freeman (1984).



**Figura 1.3 - Rapporto fra tematiche di CSR e Stakeholder View**  
**Fonte: elaborazione propria**

Secondo lo studio di Chirieleison, già negli anni '50 la *Businessmen Theory* (Brown, 1953) può essere considerata un primo esempio di studi socio-responsabili. Ma è l'economista italiano Pallavicini (1968) il primo ad evidenziare l'imprescindibilità di una serie di attività etiche, morali, sociali, culturali e ambientali che devono essere integrate nella strategia d'impresa. La rassegna prosegue con la nascita del filone della Business Ethics (Sacconi, 1991) e con lo sviluppo delle sopraccitate *Stakeholder View* e delle teorie *pure profit* (Jensen, 2002). Esplicitamente ispirate alla *Stockholder Theory* elaborata da Friedman (1962), le teorie del puro profitto ribadiscono – in netto contrasto con il pensiero di Freeman e Clarkson – che l'unica responsabilità che l'impresa deve perseguire è quella di produrre reddito.

Il successivi contributi alle teorie sulla RSI riguardano i filoni di *Ethical CSR*<sup>11</sup> (l'impresa deve contribuire al benessere sociale a prescindere dai suoi obiettivi di profitto) e le teorie utilitaristiche<sup>12</sup> (relative ad una CSR che abbia impatto a livello di business). In ultimo, appare di un certo rilievo l'approccio sociale (Caroll, 1993; Molteni, 2004) e il filone della *corporate philanthropy* (approfondito nei capitoli successivi).

Un'ulteriore corrente di studi si è impegnata a determinare i possibili strumenti della CSR, ossia le iniziative di responsabilità sociale e il modo attraverso cui esse impattano concretamente sul business aziendale. Vilanova et al. (2008), ha contribuito ad una loro sistematizzazione, definendo un *framework* teorico di

<sup>11</sup> Goodpaster (2006).

<sup>12</sup> Si veda Sciarelli (1996).

riferimento e conciliando diversi contributi precedenti; il suo modello individua nella *Vision*, nelle *Community relations*, nel *Workplace*, nell'*Accountability* e nel *Marketplace* le dimensioni sulle quali la responsabilità sociale principalmente impatta. Le iniziative di RSI possibili, stando alla sintesi operata da Maccarrone (2009), sono esplicitate in Tabella 1.1, in base al target cui sono orientate.

RISORSE UMANE	SUPPLY CHAIN E MERCATO	COMUNITÀ	AMBIENTE
Salute e sicurezza Pari opportunità <i>Learning organization</i>	Tracciabilità della filiera Qualità e sicurezza dei prodotti Commercio etico	Partnership con ONP Sviluppo economie locali Supporto al territorio	Processi e prodotti "verdi" (riciclabilità, sostenibilità ambientale, ecc.)

**Tabella 1.1 – Un framework per le attività di CSR**  
Fonte: elaborazione da Maccarrone (2009)

A questi strumenti e iniziative, possono essere aggiunti una serie di *tools* attuativi, tra cui a) Codice Etico e Carta dei Valori, b) strumenti di gestione ambientale e c) strategie di marketing sociale .

Altro filone di interesse riguarda le "opportunità" della CSR, ossia l'impatto positivo che tali iniziative esercitano sul business dell'impresa. Porter e Kramer (2006) hanno provveduto ad una loro mappatura in relazione ai suoi vari processi aziendali, schematizzati secondo la *value chain* (Porter, 1985). Gli autori sottolineano come le strategie di CSR debbano essere intraprese alla luce sia di valutazioni interne, basate sullo studio della catena del valore, che di valutazioni esterne, relative al contesto competitivo, che si soffermano sull'analisi delle istanze etiche, sociali ed ambientali dei sovrasistemi. Infine, Porter e Kramer evidenziano come l'impresa debba essere consapevole di non poter risolvere tutti i problemi che affliggono la società e l'ambiente: pertanto, essa sarà tenuta a focalizzarsi su un numero limitato di iniziative in grado di apportare effettivi benefici al contesto socio-ambientale.



Una serie di successive ricerche si sono focalizzate sulle caratteristiche che le imprese manifestano rispetto alle iniziative di CSR sviluppate, e sui modi in cui esse dovrebbero operare per essere percepite socialmente etiche.

In riferimento alle peculiarità dell'impresa, la letteratura esistente ha individuato, attraverso analisi empiriche, i fattori di contesto principali in riferimento a pratiche di responsabilità sociale avviate. In tal senso, Maccarrone (2009) cita:

- la *business strategy*;
- il DNA dell'impresa;
- la sua dimensione e il livello di internazionalizzazione;
- il settore di appartenenza.

Riguardo i modi di operare, Davidson (2003) sottolinea la sottile differenza esistente fra impresa etica (che rispetta principi morali condivisi, non realizza prodotti socialmente controversi, ecc.) e impresa impegnata nel sociale (che intraprende azioni di CSR).

Tra i dibattiti ancora aperti, i principali riguardano il legame tra RSI e profitto – in relazione al contrasto tra una visione di CSR rilevante unicamente a livello di reputazione, intrapresa sulla scia del fattore moda, e un'idea di responsabilità sociale come strumento in grado di apportare beneficio al business aziendale.

### ***1.1.3 I vantaggi competitivi della CSR***

Il trade-off esistente fra il perseguimento di obiettivi sociali ed economici, tradotto nel conflitto fra gli interessi degli azionisti e le tematiche di CSR (che prevedono l'implementazione di politiche e pratiche che necessitano di un dispendio di risorse finanziarie) caratterizza oggi il dibattito fra gli accademici, in tema di strategia, etica e management. Il fine primario dell'impresa è relativo alla generazione di valore per i soci/azionisti, obiettivo spesso in contrasto con gli interessi perpetrati dagli altri soggetti: la conciliazione di questi due aspetti, CSR e profitto, sta da lungo tempo impegnando i ricercatori senza avere ancora trovato una risposta univoca (Margolis and Walsh, 2003).

Se le tematiche di CSR, la cui applicazione appare ormai imprescindibile, vengono conciliate con il fine ultimo dell'impresa, ossia la creazione di valore per gli azionisti, o se, addirittura, la CSR viene concepita come un'opportunità di differenziazione e di creazione di valore nel lungo termine, l'impatto sulla competitività – a detta di molti accademici – sarà positivo (Griffin e Mahon, 1997; McWilliams e Siegel, 2001). In questo senso, l'ottenimento di vantaggi competitivi è riconducibile anche al soddisfacimento o alla conciliazione delle aspettative e delle pressioni dei diversi portatori di interessi, come ribadito dalle varie *Stakeholder View* (Freeman, 1984; Clarkson, 1995).

Sebbene appaia ragionevole pensare che esista un legame fra CSR e competitività, la natura della relazione è ancora poco chiara (McWilliams e Siegel, 2001; Van De Ven e Jeurissen, 2005). I risultati ottenuti si sono rivelati spesso discordanti e di difficile interpretazione, come confermato da diverse ricerche empiriche, intraprese considerando l'adozione di pratiche di CSR come variabile indipendente e valutando la variazione di altre dimensioni, tra cui<sup>13</sup> a) reputazione, b) performance di vendita, c) *brand equity* e d) performance finanziarie.

Dal 1972 al 2000, le ricerche in tema di RSI e performance economiche hanno evidenziato una correlazione positiva in circa il 55% delle analisi empiriche, contro un 25% di correlazione neutrale, 17% di correlazione mista e 3% di correlazione negativa<sup>14</sup>. Le maggiori difficoltà insite in questo approccio sono relative all'apparente aleatorietà dei risultati ottenuti e alla complessità nel valutare in modo oggettivo una prestazione qualitativa come l'impegno in pratiche e tematiche di CSR (Vilanova et al., 2008).

Le modalità di misurazione della CSR sono di solito effettuate attraverso indicatori di sintesi, che considerano la multidimensionalità del fenomeno (indici di reputazione o misure prodotte da agenzie di rating etico), oppure sono basate sull'esistenza di comportamenti, pratiche e politiche virtuose (codice etico, certificazioni ambientali, bilancio sociale, ecc.) (Molteni, 2004).

Il legame tra CSR e competitività è confermato anche da alcuni studi che si focalizzano sull'idea che le imprese destinate a perdurare nel tempo non siano solo quelle dotate di una visione di lungo periodo, ma anche quelle la cui vision incorpora istanze *multi-stakeholder*; in questo senso, non è la direttamente CSR all'origine di performance superiori, ma la qualità del management (Graves e Waddock, 1997). Lo

---

<sup>13</sup> Fonte: Vilanova et. al (2008).

<sup>14</sup> Fonte: Molteni (2004), adattato da Margolis e Wash (2003).

stesso Molteni (2004), mette in luce che un'impresa socialmente orientata avrà maggiori probabilità di essere guidata da un management "di qualità" – ossia una dirigenza in grado di cogliere le opportunità e le minacce cui l'impresa si trova di fronte.

Numerosi accademici si sono impegnati nell'individuare modelli teorici che spiegassero l'impatto della CSR sulle performance aziendali e sulla competitività; tra questi si cita Vilanova et al. (2008). L'autore – rifacendosi a contributi precedenti – sviluppa un *framework* che spiega che l'adozione di pratiche di responsabilità sociale, attraverso una connessione con immagine e reputazione, tende ad abilitare:

- una concreta integrazione dei temi sociali nella strategia dell'impresa,
- la conciliazione delle aspettative dei diversi stakeholder e il loro coinvolgimento e
- una maggiore trasparenza nella gestione dei processi di *accountability*,

che sono appunto le componenti che impattano sulla competitività dell'impresa.

Un ulteriore contributo è riconducibile a Molteni (2004), il quale sottolinea che gli interventi di RSI hanno una certa influenza sulle performance economiche (ricavi, costi, reddito e performance borsistiche) in modo indiretto, attraverso la via delle risorse intangibili: capitale organizzativo (trasferimento di conoscenza a livello impresa, su strategia, *corporate governance* e processi), capitale umano (ricchezza e conoscenza delle singole persone che lavorano in azienda) e capitale relazionale (in riferimento alla trama di relazioni e collaborazioni con clienti ed altri soggetti). L'impatto non è diretto, ma implicito, e prevede il passaggio da alcune variabili intermedie come la reputazione, la qualità del prodotto/servizio, la motivazione dei dipendenti, ecc.

Una possibile conciliazione al conflitto fra CSR e profitto viene proposta da Porter e Kramer (2002 e 2006), che delincono la responsabilità sociale come una fonte di opportunità, innovazione e vantaggio competitivo per l'impresa. Il primo punto della loro ricerca verte sull'idea che impresa e società non siano entità inconciliabili con obiettivi diversi e contrapposti fra loro, ma, anzi, abbiano bisogno l'una dell'altra per progredire, in una relazione di dipendenza reciproca. Nessuna iniziativa di solidarietà sociale potrà eguagliare l'impresa in quanto a creazione di posti di lavoro, ricchezza e innovazione (aspetti di tipo sociale), così come un'impresa di successo avrà bisogno di una società sana in cui crescere e da cui attingere risorse. Tale sinergia può essere creata e rafforzata unicamente

sviluppando azioni di responsabilità sociale che apportino contemporaneamente benefici alla società e al business, attraverso un numero limitato di iniziative: tali azioni rientreranno nelle iniziative di *strategic CSR*.

Connesso con le tematiche di CSR strategica, risulta essere il tema della sostenibilità, delineato in tre dimensioni:

- economica (capacità di generare reddito, profitti e lavoro);
- sociale (capacità di garantire condizioni di benessere ed opportunità di crescita equamente distribuite, unitamente alla capacità di rispettare i diritti umani e del lavoro);
- ambientale (capacità di salvaguardare le risorse naturali e possibilità dell'ecosistema di assorbire e tollerare gli impatti).

Tale concezione può essere facilmente ricondotta ai principi della *Triple Bottom Line* (Elkington, 1994), secondo cui le imprese tendono a definire le loro strategie al fine di perseguire simultaneamente tre ordini di obiettivi: prosperità economica, qualità ambientale ed equità sociale. La filosofia delle "3 P" (Profit, People, Planet) vede oggi un interesse crescente da parte delle imprese (Loza, 2004) e si manifesta proprio in azioni CSR strategica, attraverso l'integrazione delle tematiche socio-ambientali nella strategia economica dell'impresa.

Oltre all'integrazione nel business aziendale, un altro elemento che attribuisce alla CSR una connotazione strategica può essere rappresentato dalla proattività e dalla creatività degli interventi (Peloza e Falkenberg, 2007). Il riferimento è ad un atteggiamento che non si limiti ad un approccio legalistico (pura reazione ad un cambiamento legislativo) o ad un semplice adeguamento delle procedure vigenti (per non perdere terreno rispetto alla concorrenza), ma si configuri come una "imprenditorialità socialmente orientata" (Molteni, 2004). Una tendenza di questo tipo abilita il perseguimento di sinergie, esistenti oppure create ex-novo: l'impresa si impegna - di propria sponte - nella ricerca di nuove soluzioni (strutture, processi, relazioni), mediante le quali attivare un circuito virtuoso tra obiettivi sociali ed obiettivi economici. L'idea dell'interazione fra le due classi di obiettivi è sostenuta anche da Porter e Kramer (2002), secondo i quali la convergenza fra azioni di *pure philanthropy* (che apportano un vantaggio sociale) e pratiche di *pure business* (che garantiscono benefici economici) sta alla base della CSR strategico-creativa: la convergenza di interessi è l'unico modo attraverso il quale garantire la sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo. Tale visione è confermata anche dai media, che più volte hanno pubblicamente lodato le imprese che, nell'ambito delle

loro iniziative socio-ambientali, avessero privilegiato un “capitalismo creativo e sostenibile”, come la Microsoft di Bill Gates<sup>15</sup>.

Alla luce di tali contributi, risultano chiari i motivi alla base dei quali gli accademici siano critici nei confronti degli interventi benefici e filantropici: l'idea diffusa è che la filantropia aziendale, soprattutto se rivolta al Terzo Settore, sia stata interpretata come uno strumento di pubblicità e relazioni pubbliche e non come un reale mezzo attraverso il quale apportare benefici competitivi al business d'impresa. Donazioni, beneficenza e sponsorizzazione sono oggi considerati degli interventi filantropici di “cosmetic effort” (Porter e Kramer, 2006) o di *greenwashing*. L'idea di *strategic philanthropy*, in voga fino a qualche anno fa, sta ora lasciando il passo a vere e proprie partnership strategiche con il mondo non profit, in grado di conciliare entrambi gli obiettivi economici e sociali, attraverso lo sviluppo di progetti connessi alle attività primarie dell'impresa e dall'elevato coinvolgimento, facenti capo ad una più ampia strategia di CSR orientata al business.

---

<sup>15</sup> Si veda, fra gli altri, l'articolo del Sole24Ore.com, del 15/06/2009, “Microsoft si offre come partner del mondo non profit”.

## **1.2 L'ORGANIZZAZIONE NON PROFIT**

### ***1.2.1 Caratteri generali***

Le organizzazioni non profit (ONP), in Italia più propriamente denominate “associazioni non a scopo di lucro”, possono essere definite come enti che, non essendo destinati alla realizzazione di profitti, tendono a reinvestire gli utili interamente per gli scopi statutari (Lofino, 2010). In questa trattazione, saranno oggetto di indagine gli organismi del cosiddetto *privato sociale*, cioè quei soggetti a carattere privato (quindi non governativi), con forte connotazione sociale della loro mission, rispetto ai quali il conseguimento del profitto è un mezzo o, comunque, un fine subordinato. Si andranno pertanto ad escludere quei gruppi che lavorano per interessi economici o politici che esulano da iniziative di solidarietà e quelle organizzazioni senza espliciti obiettivi sociali o ambientali.

La crescente importanza assunta dalle ONP è stata messa in evidenza da numerosi autori, i quali hanno individuato differenti fattori alla base dello sviluppo del Terzo Settore. L'attenzione sociale per le attività di solidarietà è stata favorita dal miglioramento delle congiunture economiche generali a partire dalla seconda metà del XX secolo, sia per la diffusione dei mezzi di informazione, che hanno agevolato la conoscenza di particolari situazioni di disagio, bisogno e sofferenza, sia per l'incremento del tempo libero, che ha spinto gli individui a partecipare ad attività di volontariato, impegnandosi in prima persona. Contemporaneamente, lo sfrenato sviluppo e la rapida ascesa delle economie dei paesi emergenti hanno comportato una serie infinita di problemi a connotazione sociale (accentuazione del divario fra Nord e Sud del mondo, integrazione forzata della forza lavoro, aumento di fenomeni razzisti e discriminatori a fronte della crescente immigrazione, ecc.) e ambientale (sfruttamento di risorse, *global warming*, rischio di estinzione di specie animali e vegetali, ecc.) (Michelini, 2007). Inoltre, il tramonto dei *Welfare State* e il fallimento della dottrina economica socialista hanno contribuito a trasferire dal pubblico al privato una serie di servizi e istanze, risultando determinanti per la formazione e lo sviluppo del Terzo Settore (Propersi, 1999); questo fenomeno è stato accentuato, in Europa e specificatamente in Italia, dalla politica di contenimento della spesa

pubblica, necessaria per rientrare nei parametri imposti dal Trattato di Maastricht<sup>16</sup>. Infine, la reazione alla crisi di rappresentanza che ha afflitto numerose organizzazioni intermedie, come i sindacati e i partiti politici, sempre meno capaci di promuovere solidarietà e valori etico-morali, ha generato un senso di sfiducia nelle istituzioni, poco attente alle esigenze ed ai bisogni della società civile e dell'ambiente (Propersi, 1999).

La somma di tali componenti ha indotto i cittadini più sensibili ad un certo tipo di tematiche socio-responsabili ad impegnarsi in attività per lo più volontaristiche che mirano alla soluzione (o, più realisticamente, all'attenuazione) di situazioni di necessità di altri individui o categorie o gruppi sociali (diversi in genere dal proprio): questa nuova sensibilità verso i valori etici ed ecologici ha fatto sì che, soprattutto nei paesi più industrializzati, si assistesse alla nascita e allo sviluppo di organismi di natura privata, che perseguivano obiettivi di solidarietà, orientati a soddisfare bisogni particolari (assistenza ai malati di malattie rare, salvaguardia di specifici beni culturali, ecc.) o fabbisogni primari (aiuto ai senzatetto, attività di pulizia di spiagge e coste, ecc.).

Un ulteriore filone di ricerca connesso al Terzo Settore mira ad analizzare le caratteristiche comuni rintracciabili nelle organizzazioni non profit e i modi in cui esse si sono evolute nel corso della storia, assumendo progressivamente dei ruoli differenti. Korten (1990), con specifico riferimento alle organizzazioni non governative (ONG), ha evidenziato come nel tempo si siano susseguite quattro generazioni di ONG.

La prima comprendeva organismi non a scopo di lucro nati con l'obiettivo dichiarato di offrire aiuto ed assistenza durante le emergenze umanitarie; l'orientamento principale consisteva nel mitigare gli impatti immediati dei disastri e delle tragedie, umane e ambientali; per esempio, l'Unicef, fondata nel 1946 per aiutare i bambini vittime della II Guerra Mondiale;

La seconda generazione di ONG ha dato il via all'implementazione di progetti in favore dello sviluppo delle comunità, attraverso un impegno più a lungo termine, che non prescindesse da eventi catastrofici: il target di azione riguardava prevalentemente i paesi del Terzo Mondo.

---

<sup>16</sup> Fonte: [http://www.adiantum.it/vedi\\_news.asp?idcategoria=21&idnotizia=155](http://www.adiantum.it/vedi_news.asp?idcategoria=21&idnotizia=155).

La terza generazione, a partire dal 1980, ha visto le organizzazioni riesaminare le loro strategie, giungendo alla consapevolezza che un operato di tipo autarchico avrebbe permesso di intervenire esclusivamente su piccole comunità locali, migliorando solo parzialmente le loro condizioni di vita: ciò ha portato allo sviluppo di sinergie e collaborazioni con gli organismi e le istituzioni dei paesi poveri, incrementando la qualità dell'intervento. Tale fase è inoltre caratterizzata dall'impegno concreto nell'ottenere cambiamenti politici e nelle istituzioni, attraverso azioni dimostrative come il boicottaggio.

La quarta generazione di ONG è orientata allo sviluppo di un network tra le persone e le organizzazioni per supportare i governi nell'attuazione di politiche di *welfare*, sia a livello locale (miglioramento delle condizioni della società civile e riconoscimento dei diritti), che a livello globale (per portare avanti politiche di sviluppo sostenibile). Inoltre, in questa fase la collaborazione si espande anche al mondo profit, con le imprese viste come possibili partner strategici di progetti socio-responsabili.

Un ulteriore contributo è riconducibile ad Elkington e Fennell (1998), i quali classificano le organizzazioni non profit in base alla loro attitudine ad attivare collaborazioni con le aziende. Con particolare riferimento alle associazioni ambientaliste, gli autori considerano due variabili di classificazione: orientamento (ONP orientata al conflitto o alla collaborazione) e selettività (ONP selettiva o non selettiva, in base all'importanza attribuita alle performance ambientali dell'impresa). Incrociando le dimensioni di analisi, Elkington e Fennell individuano quattro tipologie di organizzazioni non profit (Squalo, Orca, Leone marino e Delfino), con le quali la collaborazione può essere più o meno difficile o più o meno produttiva.

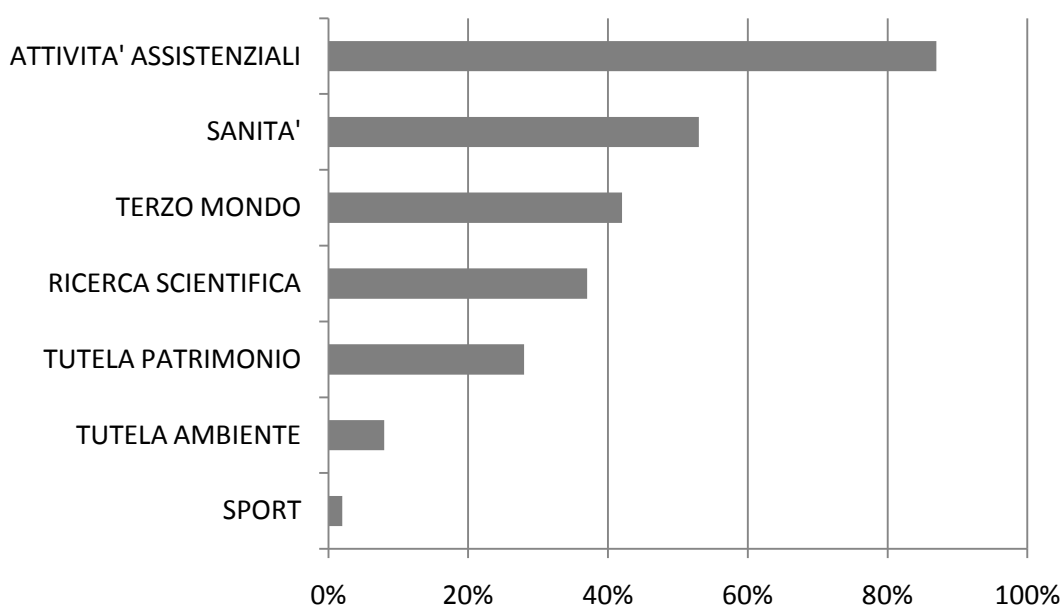
Anche Berger et al. (2004) analizza le caratteristiche strutturali delle organizzazioni non profit che influenzano il loro rapporto con le imprese. Gli autori mettono in luce i vantaggi e gli svantaggi che un'azienda può riscontrare collaborando con una ONP che presenta determinate caratteristiche strutturali: sia essa autonoma o basata su un governo centrale, conosciuta e famosa oppure più piccola, tradizionale o più innovativa.

In linea di massima, le aree di intervento su cui si basano gli statuti e le missioni delle ONP possono essere ricondotte a:



- Ambiente: rischio di estinzione di alcune specie, riduzione delle emissioni di *gas serra*, limitazione dello sfruttamento di risorse naturali, pulizia di territori, ecc.
- Cultura: tutela e salvaguardia del patrimonio storico, artistico, paesaggistico, architettonico, gastronomico, ecc.
- Informazione: iniziative nei confronti della cittadinanza o del territorio, attività in ricordo delle vittime di incidenti, campagne di informazione verso problemi che affliggono la società, ecc.
- Sviluppo: impegno nel favorire la cooperazione e lo svolgimento di attività di volontariato, in particolare nei paesi in via di sviluppo;
- Emergenza: aiuto e supporto alle popolazioni colpite da catastrofi e disgrazie di natura differente;
- Economia: Commercio equo e solidale, finanza etica, ecc.
- Salute e ricerca: finanziamento alla ricerca e informazione su malattie rare o diffuse, aiuto nei confronti di soggetti portatori di handicap, ecc.
- Tutela dei diritti e della pace: impegno attivo e protesta contro la pena di morte, contro i conflitti mondiali, ecc.

In Figura 1.4, si riporta il settore di appartenenza delle organizzazioni non profit beneficiarie di aiuti e finanziamenti da parte di imprese.



**Figura 1.4 – Finanziamenti ad ONP suddivise per settore di intervento –  
Fonte: Astra Ricerche Umana Mente (2003)**

Negli ultimi anni, si è assistito alla proliferazione di enti e organizzazioni che si occupano di coordinare le attività di organismi non profit caratterizzate da obiettivi simili, favorendo le sinergie con le realtà locali o il mondo imprenditoriale. Contemporaneamente, lo sviluppo di Internet e dell'editoria ha favorito il dialogo e l'interazione fra le ONP, grazie alla nascita di veri e propri portali di informazione e di riviste specializzate, che hanno contribuito a far avvicinare le organizzazioni non profit fra loro e a renderle più accessibili al cittadino, conquistando la sua stima. Una ricerca svolta da Edelman (2006) ha evidenziato infatti che il settore non profit è caratterizzato da un elevato livello di credibilità: il tasso di fiducia nel loro operato è superiore sia a quello delle imprese, che dei governi, che dei media.

### ***1.2.2 Tassonomia delle ONP***

Il rapido sviluppo delle organizzazioni non profit, insieme al ruolo crescente che tali organismi stanno assumendo da un ventennio a questa parte, ha trovato importante riscontro anche dal punto di vista legislativo: gli organi giuridici ne hanno dovuto prendere atto, anche per poter consentire quelle agevolazioni di natura fiscale di cui le attività promosse dagli enti senza fini di lucro godono. Generalmente, la sottoposizione a regimi fiscali contenuti, con ampie opportunità di esenzione e con vantaggi anche per quei soggetti che intraprendono attività di partnership con gli enti non profit, è vista con favore dall'opinione pubblica, grazie alle connotazioni etiche su cui gli obiettivi delle ONP si fondano.

Il problema affrontato dalla dottrina è consistito in primis in una corretta definizione di ciò che l'ente non profit fosse. Rispetto al tradizionale concetto di assenza di obiettivi di profitto, si sottintende che la ONP abbia finalità specificatamente solidaristiche, che non vi sia distribuzione di utili ai soci e che non vengano svolte attività commerciali se non limitatamente ad azioni meramente strumentali al conseguimento degli scopi sociali (Propersi, 1999). In base alle varie leggi e decreti legislativi attuati in Italia, si elencano i principali soggetti giuridici classificabili come enti non profit<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Per un elenco esaustivo si veda: Guida al non profit dell'Agenzia delle Entrate (2004).

- ASSOCIAZIONI E FONDAZIONI NON RICONOSCIUTE

Rientra in questa categoria la grandissima maggioranza delle associazioni oggi esistenti, in accordo con gli artt. 36 e ss. del Codice Civile. La connotazione di “non riconosciute” si riferisce all’assenza di personalità giuridica che caratterizza tali soggetti: si tratta di organismi che godono di una capacità giuridica piena, ma le cui responsabilità in sede civile, amministrativa, penale ed economico-finanziaria ricadono su coloro che hanno agito in nome e per conto dell’associazione. Sebbene la legge consenta di dare vita ad un’associazione non riconosciuta anche per mezzo di un semplice accordo verbale, è consuetudine che la costituzione avvenga a mezzo di un atto scritto (contratto di associazione). Le principali caratteristiche strutturali sono:

- una struttura aperta all’incremento o al ricambio degli associati. Gli associati, teoricamente, potrebbero avere diritti ed oneri diversi tra loro, ma è preferibile che si stabilisca tra loro parità di diritti e doveri, che spesso è un requisito richiesto per godere di determinate agevolazioni fiscali;
- autonomia patrimoniale – sia pure limitata – rispetto al patrimonio dei singoli soci, che si traduce nel concetto di mantenimento di un “fondo comune”;
- attività finanziata primariamente con i contributi degli associati, ma anche con donazioni o erogazioni di terzi; oppure con (limitate) attività di natura commerciale.

- ASSOCIAZIONI E FONDAZIONI RICONOSCIUTE

Le associazioni riconosciute, godendo del riconoscimento della personalità giuridica, risultano di conseguenza iscritte negli appositi registri previsti dalla legge. Il riconoscimento della personalità giuridica, come principale conseguenza, assicura il beneficio della limitazione della responsabilità al patrimonio associativo. La possibilità di acquisto di beni immobili da parte delle associazioni riconosciute è ulteriore e diretta conseguenza delle modalità di costituzione e dell’acquisizione della personalità giuridica.

Per le Fondazioni, disciplinate dagli artt. dal 14 al 35 del Codice Civile, valgono le medesime regole di riconoscimento esaminate per le associazioni riconosciute. Esse si costituiscono per atto pubblico o per disposizione testamentaria. La particolare struttura di questi enti non rende infatti necessaria l'esistenza o la permanenza, al loro interno, del soggetto o dei soggetti "fondatori". Il metodo ordinario con cui si costituisce una associazione è quello del lascito, da parte di uno o più fondatori, di un patrimonio vincolato al perseguimento di determinati scopi non lucrativi, che saranno non tanto mutualistici, quanto piuttosto di matrice sociale, culturale e solidaristica.

- ORGANIZZAZIONI DI VOLONTARIATO

Secondo gli artt. 2 e 3 della Legge 266/91, per organizzazioni di volontariato si intende "ogni organismo liberamente costituito" che si avvale dell'attività di volontariato, definita come "attività prestata in modo personale, spontaneo e gratuito, tramite l'organizzazione di cui il volontario fa parte, senza fini di lucro anche indiretto ed esclusivamente per fini di solidarietà". Nonostante questo tipo di enti siano sorti a partire dagli anni '70, la loro importanza è cresciuta in modo esponenziale durante gli ultimi quindici anni: guardando infatti all'anzianità delle organizzazioni di volontariato in Italia, si osserva che la maggior parte è di recente costituzione: delle più di 21.000 associazioni esistenti in Italia, il 61% è nato dopo il 1999<sup>18</sup>. Nel corso del tempo, si è assistito anche ad una evoluzione delle organizzazioni stesse, dal punto di vista dei profili dei servizi forniti: accanto a quelli di più classica connotazione assistenziale, si sono sviluppate oggi pratiche di prevenzione e attività di promozione sociale, con l'obiettivo non solo di intervenire sugli aspetti più visibili del problema, curandone il "sintomo", ma anche di eliminare le cause che sono fonte di emarginazione e degrado degli individui.

- ENTI DI PROMOZIONE SOCIALE

Le associazioni o enti di promozione sociale possono essere definiti come quelle organizzazioni in cui individui si associano per perseguire un fine comune non di natura commerciale. La loro valenza "sociale" si riferisce alla loro affinità con

---

<sup>18</sup> Fonte: Rapporto Biennale sul Volontariato (2005).

le organizzazioni di volontariato, piuttosto che con quelle associazioni che hanno invece come finalità la tutela esclusiva di interessi economici dei membri (come ad esempio le associazioni sindacali, di partito o di categoria). Se le caratteristiche e il ruolo svolto dalle associazioni di promozione sociale sono molto vicine a quelle degli enti volontaristici, le differenze risiedono nella possibilità di remunerare i propri soci e nella valenza mutualistica dei servizi, anche se è indubbio che oggi le associazioni non si limitino solamente alla mera soddisfazione degli interessi e dei bisogni degli associati, ma abbiano sviluppato una forte apertura al sociale, operando promozioni della partecipazione e della solidarietà attiva.

- ORGANIZZAZIONI NON GOVERNATIVE

Un'organizzazione non governativa (ONG) è un'organizzazione indipendente dai governi e dalle loro politiche e non aventi fini di lucro. Gli obiettivi delle ONG consistono solitamente nel portare avanti le istanze politico-sociali dei propri membri, spesso trascurate dai governi stessi. Le macrotematiche oggetto della loro mission spaziano da temi ambientali e legati ad istanze ecologiche, all'incoraggiamento dell'osservazione dei diritti umani, al sussidio e all'assistenza per le fasce di popolazione più disagiate. Tipicamente, tali organizzazioni non sono affiliate formalmente ad alcun partito politico o punto di vista che non siano i diritti umani o la pace o l'ecologia o la tolleranza.

*I modi operandi* delle ONG possono essere differenti fra loro. Alcune agiscono principalmente come gruppi lobbistici di pressione politica, altre conducono programmi e attività in linea con il loro scopo (ad esempio, una ONG impegnata a debellare fame e povertà può svolgere attività concrete di fornire aiuti alimentari), altre ancora attuano vere e proprie campagne di boicottaggio e screditamento verso soggetti dal comportamento amorale o controverso. Le relazioni tra governi e ONG possono essere abbastanza complesse e talvolta antagonistiche, particolarmente nel caso di ONG che si oppongono ad alcune attività governative o finanziarie.

Una particolare tipologia di ONG riguarda quelle di cooperazione allo sviluppo. Si tratta di libere associazioni di carattere privato e non governativo, create da cittadini che, per motivazioni di carattere ideale o religioso, intendono impegnarsi a titolo privato e diretto per la soluzione, o quantomeno l'attenuazione, dei problemi del Sud del mondo. Non avendo fonti di finanziamento istituzionali, ed essendo per

statuto senza finalità di lucro, in ragione della filosofia umanitaria e sociale che le anima, suddette ONP realizzano le loro attività grazie a finanziamenti esterni, basandosi comunque anche sull'apporto di lavoro volontario, gratuito o semigratuito, offerto da membri e simpatizzanti.

- ORGANIZZAZIONE NON LUCRATIVA DI UTILITÀ SOCIALE

Nell'ordinamento italiano, l'espressione "Organizzazione Non Lucrativa di Utilità Sociale", nota con l'acronimo Onlus, indica una categoria tributaria alla quale appartengono determinati enti di carattere privato, anche privi personalità giuridica, i cui statuti o atti costitutivi rispondono i requisiti elencati nello stesso articolo<sup>19</sup>. Le Onlus non si configurano come un nuovo tipo di soggetto giuridico, in aggiunta a quelli previsti dalle norme civilistiche, ma una categoria fiscale nella quale rientrano alcuni di essi per godere di un regime tributario particolare in relazione al loro scopo non lucrativo.

- IMPRESE SOCIALI

L'impresa sociale è "un soggetto economico in grado di produrre beni o servizi nel libero mercato, ma che non ha come scopo la massimizzazione del profitto per pochi, ma la massimizzazione del benessere sociale"<sup>20</sup>. Rispetto ad un'ampia maggioranza di organismi non profit, l'impresa a finalità sociale genera utili che vengono in gran parte reinvestiti nell'attività stessa. L'impresa sociale è quindi economicamente e finanziariamente autonoma nel medio – lungo termine e chiede sostegno di fondi filantropici solo nella fase di avviamento. Si tratta di un soggetto giuridico che si pone in maniera differente rispetto alle imprese che hanno incorporato principi di responsabilità sociale: se per un'impresa profit socialmente responsabile l'obiettivo primario consiste nella massimizzazione del profitto con il vincolo della sostenibilità sociale e ambientale, per l'impresa sociale l'obiettivo è invece la massimizzazione del benessere sociale e ambientale con il vincolo della sostenibilità economica.

---

<sup>19</sup> Fonte: art. 10 del D.lgs n. 460/97 c.c.

<sup>20</sup> Fonte: [www.makeachange.com](http://www.makeachange.com).

Possono conseguire il titolo di impresa sociale “tutte le organizzazioni private che esercitano in via stabile e principale un'attività economica organizzata al fine della produzione e dello scambio di beni o servizi di utilità sociale, diretta a realizzare una o più finalità di interesse generale”<sup>21</sup>. In tal senso, possono acquisire la qualifica di imprese sociali:

- associazioni riconosciute e non;
- fondazioni;
- società di persone e di capitali;
- cooperative sociali.

Non possono essere considerate impresa sociale gli enti pubblici e le organizzazioni private il cui scopo sociale vada a vantaggio solo dei soci e non dell'intera comunità.

Sebbene entrambi si configurano come categorie fiscali a regime agevolato, tra Onlus e impresa sociale esistono differenze sostanziali. Rispetto all'impresa sociale, la Onlus è un'organizzazione più restrittiva sia nell'oggetto sociale (ottenere lo status di Onlus prevede un iter complesso), sia nell'ambito delle attività che possono essere svolte per ottenere lo scopo sociale, sia nei soggetti che possono acquisire tale qualifica. In particolare, le imprese di persone e di capitale non possono diventare Onlus, ma possono divenire imprese sociali: tale restrizione consente maggiori benefici fiscali alle Onlus rispetto che alle imprese sociali. Inoltre, le imprese sociali, pur avendo anch'esse il vincolo nella distribuzione degli utili (appartenendo a tutti gli effetti al Terzo Settore), possono comunque prevedere meccanismi di remunerazione di eventuali investitori finanziari, qualora il denaro venga erogato come finanziamento e non come capitale d'impresa. Tali forme sono escluse (o molto difficili da realizzare) nel caso di una Onlus.

### ***1.2.3 Gestione e funzionamento***

L'attuazione delle attività primarie di un'organizzazione non profit è per alcuni aspetti simile a quella di un'impresa commerciale, in quanto per entrambi si pone il problema economico relativo all'ottimizzazione delle risorse scarse a disposizione per realizzare al meglio i propri fini istituzionali. La differenza

---

<sup>21</sup> Fonte: art. 1 del D.lgs. n. 155/06 c.c.

sostanziale fra i soggetti consiste nel fatto che per le imprese il fine redditizio della gestione orienta tutta la politica aziendale ed il profitto costituisce, in linea di massima, il miglior strumento per valutare le sue performance. Per la ONP, invece, il profitto solitamente non esiste o, qualora ci fosse, viene reinvestito e non distribuito. Questo comporta che l'efficacia e l'efficienza dell'operato di un ente non profit saranno misurati mediante indicatori alternativi al reddito (Propersi, 1999), di solito relativi ai benefici sociali o ambientali ottenuti, ma di misurazione complessa.

I caratteri gestionali tipici di un'azienda non profit, messi in luce da Anthony e Young (1988), sono di seguito riportati.

- a. Tendenza ad assumere la connotazione di azienda di servizi; a causa della coincidenza fra produzione ed erogazione, si potranno verificare i problemi relativi agli eccessi di offerta. Inoltre, le aziende di servizi sono solitamente caratterizzate da un'elevata intensità di lavoro, richiedendo una quota relativamente limitata di capitale per unità prodotta; questo può costituire un limite ai fini della misurazione delle performance, in quanto il controllo di un'unità *labour intensive* rispetto ad una scandita o dominata dalle macchine è più arduo (Propersi, 1999). Infine, la quantificazione dei servizi rispetto a quella dei beni tangibili è più difficoltoso, così come la determinazione della qualità del servizio, che può essere esaminata solo a posteriori, ossia al momento dell'erogazione.
- b. Maggiori vincoli alla definizione di obiettivi e strategie: mentre un'impresa orientata al profitto può liberamente scegliere tra diverse strategie competitive, può decidere il settore in cui intende operare e può modificare le sue decisioni qualora il gruppo dirigente lo ritenga opportuno, la maggior parte delle aziende non profit dispone di margini di azione e di imprenditorialità molto più limitati, anche alla luce del vincolo delle direttive impartite dallo statuto, che spesso specifica i servizi che dovranno essere forniti.
- c. Organizzazione gerarchica e mancanza di una gestione manageriale. Spesso si verifica che la direzione dei centri di responsabilità venga affidata non a manager con competenze direzionali affermate, ma a tecnici, che spesso manifestano una carenza di visione manageriale di sintesi.
- d. Differenze in termini di soggetto economico e di organi rappresentativi dello stesso. Se per l'impresa il potere e l'autorità massima sono detenuti dagli azionisti, per le aziende non profit, invece, spesso le linee di responsabilità non sono chiare: non vi sono azionisti e gli amministratori a volte prestano la loro



opera a titolo gratuito; essi vengono spesso scelti per motivi che esulano dalla loro capacità di governo dell'organizzazione, e talvolta dispongono di una conoscenza sommaria dei problemi che l'organizzazione è chiamata a fronteggiare, con ricadute sulla qualità delle decisioni. Inoltre, l'assenza del profitto come indicatore sintetico della bontà delle performance accresce l'importanza delle capacità di valutazione degli amministratori.

- e. Assenza di una direzione generale. Se la gran parte delle imprese si dota di un direttore generale o di un amministratore unico cui spetta la responsabilità complessiva della gestione, nelle aziende non profit solitamente questa figura non trova riscontro; qualora invece esista, essa non gode di piena responsabilità, oppure è suddivisa fra due o più persone.
- f. Sistemi di controllo direzionale tradizionalmente inadeguati. Se la contabilità delle imprese orientate al profitto ha assunto oggi funzioni molto vaste (con finalità di *accountability* sia esterna che interna), nelle aziende non profit, invece, la logica e le tecniche di contabilità e controllo direzionale hanno ancora un ruolo marginale e una funzione di natura fiduciaria (tenere nota dei fondi affidati all'organizzazione e verificare che vengano spesi correttamente). L'assenza di un mercato di riferimento e del reddito rendono infatti molto complesso lo sviluppo di tali sistemi.
- g. Rapporto di natura fiduciaria con la collettività di riferimento e con gli stakeholder, sia per i servizi prestati, che per i fondi (o i beni, o i servizi) ricevuti. Inoltre, un rapporto di natura fiduciaria viene costruito con la società civile, verso la quale l'organismo non profit non solo è tenuto ad agire in maniera corretta, ma ad assumere anche obblighi informativi, di trasparenza e di responsabilità.
- h. Rilevanza delle influenze politiche. A causa di scarsa oggettività nella misurazione delle performance e di sistemi di *governance* non particolarmente strutturati, le decisioni prese dai responsabili degli enti non profit sono spesso il risultato di una molteplicità di pressioni, talvolta in conflitto fra loro.
- i. Acquisizione di risorse prevalentemente da donatori che non si attendono contropartite proporzionate alle donazioni: il finanziamento avviene pertanto attraverso meccanismi di raccolta fondi, sebbene non manchi il ricorso – limitato – ad altri mezzi.
- j. Meccanismi di acquisizione di risorse finanziarie poco direttamente legati alla cessione di beni e servizi. Infatti, se l'impresa privata si autofinanzia con la

vendita dei beni e servizi che realizza, per gli enti non profit queste entrate rappresentano – qualora esistano – solo una componente marginale delle fonti di finanziamento.

Da un punto di vista amministrativo, la gestione caratteristica istituzionale dell'azienda non profit si sviluppa di pari passo con la gestione della raccolta fondi (Gamba, 1993). La funzione di Raccolta Fondi mira alla ricerca di fonti finanziarie esterne e alla raccolta dei contributi da parte di benefattori o donatori privati, imprese o enti pubblici. Essa dovrebbe essere una funzione distinta dal procedimento gestionale, in quanto presenta sue problematiche e necessita di uno studio attento ed adeguato.

Il concetto di *fund raising* esula dalla semplice raccolta di fondi, ma si configura come una pratica che consiste anche nel saper gestire la relazione con il donatore, in modo da perseguire l'obiettivo di ottenere il finanziamento o l'erogazione non una tantum, ma in modo prolungato nel tempo. Per *fund raising*, quindi, si intende "l'insieme delle teorie e delle tecniche necessarie a garantire la sostenibilità di una causa sociale e dell'organizzazione che la persegue e di promuoverne lo sviluppo costante nel tempo verso una molteplicità di interlocutori pubblici e privati"<sup>22</sup>. Il *fundraiser*, pertanto, è tenuto a curare la stesura di un piano di raccolta fondi, sia a livello strategico (orientato al lungo periodo), che operativo, definendo gli strumenti più opportuni da utilizzare (mailing, telemarketing, gli incontri faccia a faccia con i potenziali donatori, ecc.).

La pratica della raccolta fondi, inoltre, può avere una connotazione attiva oppure passiva: nel caso in cui l'azienda non profit svolga tale funzione non solo passivamente, acquisendo i fondi che i singoli privati o le imprese sono desiderose di erogare, ma attivamente, attraverso la sollecitazione di offerte, emerge un problema di maggior vigilanza e di trasparenza. In aggiunta, variano le esigenze di tutela dei soggetti donatori: sia per garantire la pubblica fede, sia per rendere veritiera e completa l'informazione, onde salvaguardare i donatori attuali e potenziali circa il corretto uso dei mezzi raccolti. Occorre pertanto che su tali enti sia esercitato un controllo da parte di revisori professionisti indipendenti che vigilino sul rispetto delle norme statutarie, delle leggi fiscali e della correttezza della gestione (Propersi, 1999).

---

<sup>22</sup> Fonte: "Fund Raising, istruzioni per l'uso. Un'introduzione alla ricerca fondi per il Terzo settore" (2007).

Gli avvenimenti legati alla recente crisi economica stanno inducendo i governi a ridurre in maniera sempre più netta i fondi destinati alle ONP e, allo stesso modo, anche gli abituali donatori privati stanno limitando il loro contributo alle iniziative filantropiche<sup>23</sup>. Di conseguenza, si assiste ad una sempre maggiore convergenza fra il Terzo Settore e le imprese, che non solo avviano con le ONP pratiche filantropiche, ma implementano dei progetti in partnership di tipo strategico. Il tema delle alleanze tra imprese e mondo non profit, nonché la tendenza ad andare oltre le tradizionali pratiche di *corporate philanthropy*, sarà esaminato nel capitolo successivo.

---

<sup>23</sup> Fonte: "Center for Civil Society Studies – Impact of the 2007-09 Economic Recession on Nonprofit Organizations" (2009).

## **1.3 LA PARTNERSHIP COME PUNTO D'INCONTRO**

### ***1.3.1 L'alleanza fra soggetti economici***

La partnership con organizzazioni non profit rappresenta uno tra i possibili strumenti appannaggio delle imprese per intraprendere progetti ed attività connessi a tematiche di responsabilità sociale (Michelini, 2007; Seitanidi e Crane, 2008; Maccarrone, 2009). Nel caso assuma inoltre una connotazione strategica, si configura come un potenziale strumento per l'ottenimento di vantaggi competitivi (Porter e Kramer, 2002).

Prima di affrontare l'analisi delle possibili forme di alleanze e di gestione del rapporto collaborativo, risulta opportuno, per motivi di completezza, focalizzarsi brevemente sul tema delle partnership intra e intersettoriali, in modo da disporre di una solida base di partenza che giustifichi efficacemente la collaborazione delle imprese con altre organizzazioni e - nella fattispecie - con il mondo non profit.

Una "strategia cooperativa" può essere definita come «the attempt by organizations to realize their objectives through cooperation with other organizations, rather than in competition with them» (Child e Faulkner, 1998). Anderson e Narus (1990), definendo la partnership tra soggetti economici, fanno riferimento al concetto di mutua comprensione e dipendenza tra i partner per il raggiungimento del successo. Un ulteriore aspetto è sottolineato da Gulati et al. (1994), secondo cui l'alleanza si configura come un accordo di cooperazione volontario tra le aziende, che richiede lo scambio e la condivisione di risorse e tecnologia come presupposto fondamentale all'alleanza.

Nel seguente contributo, il concetto di partnership verrà utilizzato come sinonimo di una relazione di collaborazione tra due (o più) soggetti economici, regolamentata da un contratto e centrata su uno o più progetti comuni o complementari, che prevede un grado variabile di integrazione tra le risorse delle imprese coinvolte.

Una delle forme di collaborazione più diffusa è la *business partnering* (meglio nota con l'espressione "partnership commerciale"), definita come «the development of successful, long term, strategic relationships between customers and suppliers, based on achieving best practice and sustainable competitive advantage» (Lendrum, 1997). La partnership commerciale ha avuto un ruolo significativo nel corso del XX

secolo, configurandosi come "un mezzo per ottenere crescite significative dei profitti" (Doz e Hamel, 1998).

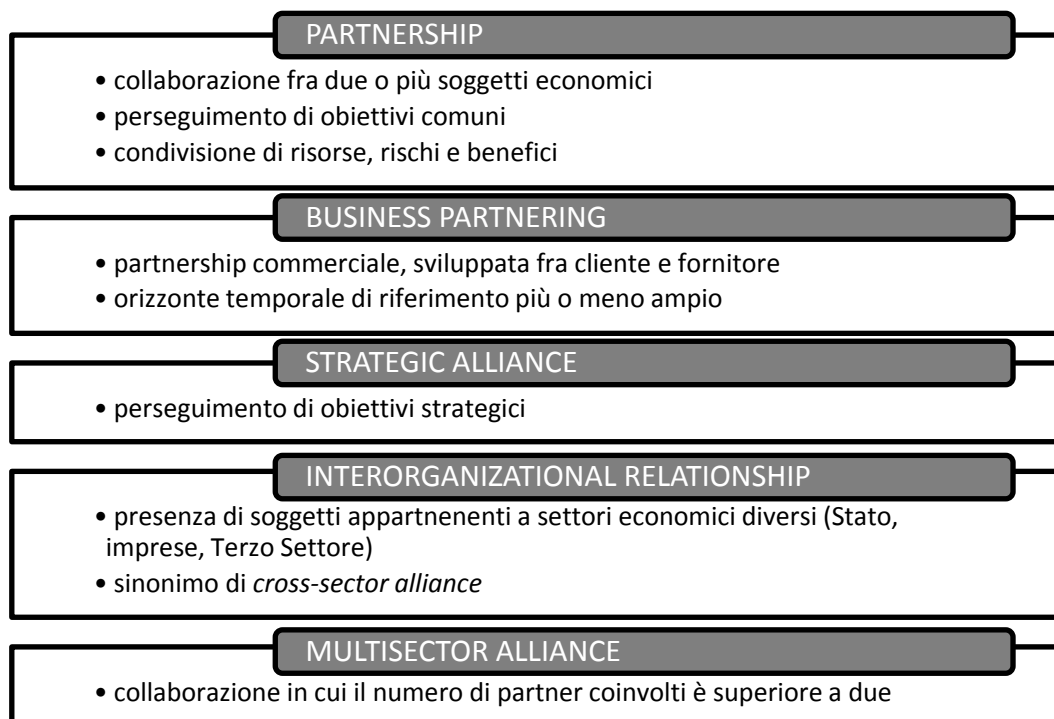
La mission di una siffatta collaborazione può avere un orizzonte temporale di riferimento più o meno ampio; gli obiettivi della partnership possono delinearsi come operativi (breve termine), tattici (medio termine) e strategici (lungo periodo) (Droli, 2007). La vendita congiunta (*joint selling*) è un esempio di attività operativa sviluppata in partnership; la condivisione dei piani di vendita oppure l'"integrazione della catena del valore" (Child e Faulkner, 1998) sono esempi di iniziative di tipo tattico; lo sviluppo congiunto di un nuovo prodotto o di un nuovo processo è un'attività tipica di collaborazione strategica.

Le *strategic alliance*, nella fattispecie, hanno ottenuto un'attenzione notevole in ambito accademico e manageriale, e verranno approfondite nelle prossime sezioni, con particolare declinazione al rapporto profit – non profit.

All'interno del *mare magnum* delle collaborazioni fra soggetti economici, si distinguono le *interorganizational relationships*, ossia alleanze fra organizzazioni appartenenti a differenti settori, o che comunque si configurano con forme giuridiche o missioni differenti. In riferimento a suddetta specificazione, gli studi a riguardo si rifanno ai concetti di cooperazione e condivisione di risorse fra i partner, che collaborano con l'obiettivo dichiarato di massimizzazione dei risultati comuni (Schermerhorn, 1975). Bryson et al. (2006) definisce deliberatamente le *cross-sector collaborations* come «the linking or sharing of information, resources, activities, and capabilities by organizations in two or more sectors to achieve jointly an outcome that could not be achieved by organizations in one sector separately». E' da sottolineare come la condivisione degli obiettivi e delle strategie di fondo della collaborazione risulta essere un prerequisito fondamentale nella realizzazione di un'alleanza intersettoriale (Johnson L.C., 2005).

Sebbene le definizioni finora adottate si riferiscano comunemente alle partnership fra due soggetti economici, nulla vieta la generalizzazione ad  $n$  partner che lavorano congiuntamente; i rapporti collaborativi in cui il numero di soggetti coinvolti risulta superiore a due si configurano come *multisector alliance* (Bryson et al., 2006).

Uno schema riassuntivo delle definizioni adottate è proposto in Figura 1.5.



**Figura 1.5 - Terminologia più diffusa per le strategie collaborative**  
**Fonte: elaborazione propria**

A prescindere dalle forme in cui le partnership si configurano, i motivi che spingono i soggetti economici a collaborare con altre organizzazioni sono stati analizzati da diversi punti di vista e riguardano:

- una più efficace contributo alla risoluzione di problemi complessi (Bryson et al., 2006);
- dipendenza e scambio di risorse (Pfeffer e Salancik, 1978; Austin, 2000);
- un'efficace risposta alle tendenze della globalizzazione per competere in un contesto internazionale (Contractor e Lorange, 2002).

Numerosi contributi si sono occupati inoltre di delineare i benefici ottenibili dalle alleanze fra soggetti economici. Di seguito si riassumono i più significativi.

- Il perseguimento di principi di efficienza (Williamson, 1985) e *corporate performance* (Gray e Wood, 1991), con specifico riferimento alla riduzione dei costi generali. La partnership si configura come un'alternativa più economica e flessibile rispetto ad una fusione o acquisizione, nel caso in cui queste ultime risultino difficilmente praticabili.
- L'ottenimento di "vantaggi competitivi" (Porter, 1985). Il beneficio diretto della partnership consiste in un maggiore vantaggio competitivo, declinato

in incrementi di fatturato, aumento della produttività e investimenti nel settore di riferimento.

Infine, alcuni studi sottolineano la necessità che i partner si impegnino nel modificare le loro organizzazioni per renderle idonee alla costruzione di rapporti collaborativi, in termini di relazioni, comportamenti, processi, comunicazione e leadership: l'assunto di base è che l'alleanza non potrà avere successo senza il contributo concreto di tutti i soggetti coinvolti (Darby, 2006).

### **1.3.2 Le partnership sociali**

All'interno del folto gruppo delle possibili collaborazioni sovradescritte rientrano le alleanze fra imprese ed enti non profit, che si caratterizzano come un fenomeno in netta ascesa: sono infatti sempre di più le aziende che scelgono di collaborare con il Terzo Settore, sia per progetti volti a migliorare la propria offerta in termini di sostenibilità, sia per iniziative a sostegno di una causa sociale<sup>24</sup>. La letteratura esistente, si è spesso riferita al tema declinandolo con l'espressione *social partnership*, definita da Waddock (1988) come una collaborazione con connotati socio-responsabili fra un'impresa e un soggetto economico appartenente al settore senza scopo di lucro. Essa comporta un impiego di risorse da parte dei partner coinvolti, che sono tenuti a lavorare in cooperazione per trovare rimedio ad ampie problematiche socio-ambientali di ordine generale.

Con specifico riferimento alla partnership tra imprese ed organizzazioni non profit, emerge come in letteratura vengano utilizzate un gran numero di espressioni differenti per riferirsi a tale forma di collaborazione, ad indicare l'estrema frammentazione in cui l'argomento si sviluppa e si dipana. Le espressioni più comuni sono *Corporate Community Involvement*, *business-NGO collaboration*, *business-non profit relationship*, *profit-non profit partnership*, *non profit-business sector collaboration*, *cross-sector alliance* (Michelini, 2007). Nel presente contributo, così come nella maggior parte della letteratura esistente in materia, il termine

---

<sup>24</sup> Fonte: articolo di Giuseppe Ambrosio, "Le prospettive per una relazione fra Profit e Non Profit", *Vita Consulting*, 23 febbraio 2010.

“partnership” viene utilizzato come sinonimo di *Corporate Community Involvement* (strategia collaborativa con la comunità), facendo esplicito riferimento a tutta una serie di ibridi a connotazione socio-responsabile, tra cui la sponsorizzazione, il Cause Related Marketing e la filantropia d’impresa. Altri autori<sup>25</sup>, invece, intendono con l’espressione “partnership” un’alleanza tra imprese ed enti non profit caratterizzata da elevato coinvolgimento e aderenza al *core business* dei soggetti interagenti: termine che, nel presente contributo, sarà indicato con “partnership strategica”. La differenza, unicamente di tipo nominalistico, risiede nell’assenza, nella lingua italiana, di un lessico economico specifico che possa far comprendere in maniera immediata ed univoca tali sfumature di significato.

Le forme collaborative più semplici ed immediate di collaborazione fra imprese ed enti senza scopo di lucro consistono nella *charitable donation* o *corporate philanthropy* (Kotten, 1997). Le espressioni fanno riferimento ad donazioni *in cash* o *in kind* (beni, materie prime, forza lavoro) di pura beneficenza da parte di un’azienda, a favore di un’organizzazione non profit, eseguite senza alcuna finalità per l’impresa, se non per motivi di immagine o rispetto dei vincoli di responsabilità sociale. In passato, soprattutto nella realtà economica degli Stati Uniti, molte aziende hanno contribuito in modo significativo al benessere della loro comunità, supportando e finanziando progetti di organizzazioni non profit, prescindendo dai fini imprenditoriali, ma con chiari obiettivi di reputazione (Ireland e Johnson, 1970): è a partire da questa primordiale forma di collaborazione – peraltro tuttora molto diffusa – che prende avvio la discussione intorno alle partnership fra profit e non profit.

Benché il XX secolo sia testimone di un graduale aumento delle interazioni tra imprese e Terzo Settore (Googins e Rochlin, 2000), è solo negli ultimi vent’anni che le aziende hanno cominciato ad approcciarsi in modo sistematico all’universo non profit, sia per i benefici sempre più spesso percepiti<sup>26</sup>, sia in ragione di un insieme di istanze economiche, politiche e sociali che incoraggiano tali collaborazioni e che saranno in seguito delineate.

Le istituzioni e gli organismi di sviluppo sovranazionale stanno allo stesso tempo prendendo coscienza delle potenzialità ottenibili da tali forme collaborative. A titolo di esempio, è possibile fare riferimento alla risoluzione delle Nazioni Unite denominata “Toward Global Partnership”, che, nel dicembre 2005, esprimeva il

---

<sup>25</sup>Austin (2000); Seitani e Ryan (2007).

<sup>26</sup> Fonti: Eurisko per Sodalitas (2005) e UN Global Compact Annual Review (2008).



desiderio di «enhance the contribution of non-governmental organizations, civil society, the private sector and other stakeholders in national development efforts». La risoluzione incoraggiava la partnership tra pubblico e privato in diverse aree, tra cui la generazione di nuovi investimenti e impiego, il finanziamento per i grandi temi sociali e ambientali.

In letteratura, sebbene si riscontrino numerosi tentativi di caratterizzazione della partnership tra impresa ed organizzazione non profit, è possibile riscontrare un insieme relativamente stabile di elementi qualificanti; in primo luogo, è da notare che l'alleanza profit – non profit appartiene all'ambito delle *social partnership* e, come tale, prevede un esplicito riferimento alle istanze socio-responsabili: i soggetti operano a beneficio del contesto in cui essi operano e in nome di un "obiettivo superiore" (The Partnering Initiative, 2005), contribuendo alla risoluzione di problematiche complesse di interesse generale (The Nordic Partnership<sup>27</sup>, 2003).

Per una ulteriore specificazione delle alleanze fra imprese e organismi senza scopo di lucro, è possibile fare riferimento a Michelini (2007), che si focalizza su:

- intersettorialità: l'alleanza viene stipulata da uno o più soggetti appartenenti al settore profit e uno o più soggetti appartenenti al Terzo Settore;
- reciprocità: la mutua collaborazione e la condivisione di obiettivi, risorse, benefici e rischi insiti nella relazione;
- strutturazione delle attività, che avviene in modo sistematico e manageriale, in riferimento alla loro organizzazione, programmazione e controllo;
- comunicazione delle attività realizzate, interna ed esterna alle organizzazioni coinvolte.

In Figura 1.6, si evidenziano le principali caratteristiche di un rapporto collaborativo fra imprese ed organizzazioni non profit, come evidenziate in letteratura.

---

<sup>27</sup> The Nordic Partnership è un network di imprese e organizzazioni non profit che si adoperano per lo sviluppo di strategie collaborative finalizzate ad uno sviluppo sostenibile. Fonte: <http://www.nordicpartnership.org>.



**Figura 1.6 – Principali caratteristiche delle *social partnership***  
**Fonte: elaborazione propria**

Infine, diversi contributi (Bryson et al., 2006; Mezzadri, 2008; Seitanidi e Crane, 2008) hanno evidenziato il potenziale ruolo che il settore pubblico può assumere nell’ambito delle collaborazioni tra imprese ed associazioni non profit, facilitando l’incontro fra i soggetti o svolgendo compiti di regia, entrando a pieno titolo nella partnership che da bipartita diventa tripartita. Nelle *triple cross-sector partnership*, lo Stato agevola e/o interviene direttamente nella promozione di nuove forme di innovazione sociale o nello studio di soluzioni a problemi complessi; ciò costituisce un concreto esempio di *welfare* pubblico in cui i settori economici (pubblico, privato e Terzo Settore) collaborano congiuntamente alla realizzazione di «progetti rilevanti, convenienti per tutti i soggetti in gioco, ciascuno secondo le proprie logiche operative» (Mezzadri, 2008). L’obiettivo superiore consiste nel promuovere lo sviluppo sostenibile, basandolo su una più efficiente allocazione delle risorse e bilanciando le necessità e i contributi di azienda, società civile e governo (Warner e Sullivan, 2004).

### ***1.3.3 Tendenze in atto e motivazioni alla partnership***

Il seguente paragrafo si propone di analizzare i motivi contingenti che stanno alla base del progressivo avvicinamento fra il mondo profit e il Terzo Settore e che hanno successivamente portato al proliferare delle sovraccitate strategie collaborative. Le ragioni che spiegano il graduale accostamento delle imprese agli

enti senza scopo di lucro possono essere ricondotte ad una serie di fattori sociali, economici, politici e culturali, di seguito posti in rassegna.

Dal punto di vista politico, il declino del ruolo stati-nazione nell'ambito di un'economia sempre più internazionale e globalizzata ha fatto sì che l'importanza del settore privato – con specifico riferimento alle multinazionali, che esercitano funzioni di lobby politica in molti paesi industrializzati, in primis gli Stati Uniti (Tivelli e La Palombara, 2009) – aumentasse enormemente negli ultimi venti anni. A tal proposito, Chen, Choi e Miller (2004) si riferiscono a tale fenomeno come “the rise of global corporatism”. Essi mettono in luce il progressivo trasferimento del potere dalle istituzioni governative verso il settore privato ed affermano che, nei paesi sviluppati, spesso i governi godono dello stesso potere di quello delle grandi aziende e delle multinazionali, che addirittura, nel caso dei paesi meno sviluppati, appare inferiore. Per tali ragioni, fin dalla fine della Seconda Guerra Mondiale (Loza, 2004) le organizzazioni non profit, collaborando con le imprese, e spesso potendo disporre di fondi erogati dai governi, rappresentano il tramite ideale fra settore pubblico e privato, con l'obiettivo di trovare soluzioni comuni a problemi complessi (Bryson et al., 2006).

In secondo luogo, è da rilevare il ruolo di sempre di maggior importanza ricoperto dal Terzo Settore, sia come portavoce primario di un insieme di istanze etiche o socio ambientali (Michellini, 2007), sia come attore di massimo rilievo all'interno del nutrito gruppo di stakeholder che gravitano attorno all'impresa (Doh e Teegan, 2002). Inoltre, l'attenzione concessa alle organizzazioni non profit da parte della stampa mondiale è crescente, così come l'interesse da parte degli addetti ai lavori in genere, come testimoniato dal proliferare di pubblicazioni e rapporti *ad hoc* sul tema<sup>28</sup>. Alla luce di quanto detto, le imprese non possono prescindere dal tenere conto delle istanze di suddetto stakeholder, e cercano quindi di soddisfarne le aspettative e conciliarne le pressioni, attraverso lo sviluppo di progetti in partnership. Ad avallare tale tendenza, si aggiungono elementi quali la presa di coscienza da parte del “consumatore critico” (Zamagni, 1999) e la nascita di enti addetti al monitoraggio e rating dei comportamenti etici delle imprese<sup>29</sup>. Si tratta di fattori che contribuiscono a porre un'enfasi sempre maggiore sulle strategie di tipo collaborativo fra imprese e ONP, configurandole come un valido strumento di CSR.

---

<sup>28</sup> Si citano: Il Libro d'Oro della Responsabilità Sociale (Fondazione Sodalitas, 2009) e L'Impegno Sociale delle Imprese in Italia (Errepi Comunicazione & Tomorrow SWG, 2008).

<sup>29</sup> Tra cui Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese.

Ulteriori contributi presenti in letteratura, spiegano il progressivo avvicinamento delle imprese all'universo non profit utilizzando come chiave di lettura gli aspetti reputazionali (Holmes e Moir, 2007; Austin, 2000; Seitanidi, 1999). Viene messo in evidenza come le imprese siano sempre più desiderose di essere percepite come *socially and environmentally responsible*, soprattutto qualora si manifesti la necessità di migliorare la propria immagine dopo qualche scandalo (Vilanova et al., 2008). Avviando dei progetti in partnership con il Terzo Settore, l'impresa ha la possibilità di:

- comunicare all'esterno le proprie iniziative di agire responsabile in modo credibile;
- associare la propria immagine al *brand* di una ONP, che in molti casi gode di elevata fiducia da parte del pubblico (Michelini, 2003).

La letteratura esistente in materia spiega la tendenza alla partnership dal lato profit anche da un punto di vista meramente pratico: le imprese desiderano essere più responsabili ma sono prive di una serie di competenze, conoscenze e capacità per intraprendere programmi di responsabilità sociale in modo efficiente ed efficace, soprattutto qualora essi vengano avviati in paesi in via di sviluppo; pertanto, trovano conveniente fare affidamento ad un ente senza scopo di lucro che ha piena conoscenza dei paesi e delle comunità locali e opera con associazioni in loco (Lofino, 2010).

I sopracitati fattori sono utili per comprendere il progressivo avvicinamento delle imprese all'universo non profit: la partnership con il Terzo Settore si configura come un valido strumento di CSR che permette all'impresa di andare incontro alle istanze di un rilevante stakeholder e, contemporaneamente, di soddisfare i suoi obiettivi di CSR e di immagine, in modo efficiente ed efficace. Talvolta, come analizzato nelle sezioni successive, l'impresa va oltre i suoi vincoli di agire responsabile e riesce a coniugare le sue attività di CSR con il *core business*. Si delinea così una partnership strategica, attraverso cui viene il trade-off tra profitto e istanze socio-ambientali trova risoluzione: si tratta di uno strumento che, correttamente impostato e gestito, permette all'impresa di ottenere benefici anche dal punto di vista competitivo. In questo senso, un contributo decisivo proviene dall'operato di enti ed associazioni che si occupano di promuovere le alleanze fra imprese e Terzo Settore<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Fondazione Sodalitas, Borsa Progetti Sociali e Associazione Sistema Sviluppo per citarne alcuni.

Specularmente, è doveroso analizzare anche i motivi per cui le ONP guardano alle imprese come potenziali partner di progetti di sviluppo. Le associazioni senza scopo di lucro manifestano la volontà di coinvolgere le imprese all'interno dei loro progetti di sviluppo in ragione di tre ordini di fattori.

- **Economici.** Gli avvenimenti legati alla recente crisi economica stanno inducendo i governi e le istituzioni in genere a ridurre in maniera sempre più netta i fondi destinati alle organizzazioni non profit<sup>31</sup>; allo stesso modo, anche gli abituali donatori privati stanno limitando il loro contributo alle iniziative filantropiche<sup>32</sup>. Le ONP, pertanto, mancano di risorse, sia da un punto di vista finanziario, che manageriale, per sviluppare produttivamente le attività connesse alla loro mission (Michelini, 2003). Alla luce di ciò, la partnership con le imprese assicura un accesso più efficace ed efficiente a nuove risorse da impiegare in progetti di sviluppo, siano esse disponibilità finanziarie, servizi o beni materiali (Austin, 2000; Berger et al., 2004).
- **Strategici.** La partecipazione delle imprese allo svolgimento delle attività delle organizzazioni non profit è essenziale per il perseguimento da parte di quest'ultime di una strategia di lungo periodo (Elkington e Fennell, 1998) e rappresenta l'occasione di svincolarsi dalle erogazioni pubbliche e dai contributi dei donatori (Lofino, 2010), ottenendo una maggiore autonomia decisionale sui progetti. Inoltre, non va sottovalutata la possibilità di contribuire direttamente alla sensibilizzazione del settore privato su tutta una serie di temi e valori di cui la ONP si fa portavoce (Michelini, 2007). Attraverso la comunicazione dell'attività istituzionale, l'associazione non profit ottiene un maggior interesse da parte dei media e degli addetti ai lavori, e ciò consente, secondo un'ottica strategica di lungo termine, di generare nuove risorse economiche per finanziare le attività statutarie e aumentarne la notorietà e visibilità (Lofino, 2010).
- **Operativi.** L'alleanza fornisce la disponibilità di «skilled volunteer work force» (Berger et al., 2004), ossia la possibilità di avere a disposizione competenze di tipo manageriale e gestionale (Austin, 2000), nonché di *technological and communication support* (Berger et al., 2004). Si creano delle sinergie interessanti, che permettono di incrementare l'efficienza sui

---

<sup>31</sup> Fonte: "Center for Civil Society Studies – Impact of the 2007-09 Economic Recession on Nonprofit Organizations" (2009). In Italia, esplicito riferimento al Decreto legge n. 185 del 29 novembre 2008.

<sup>32</sup>Ibid.

progetti stessi, attraverso assistenza tecnica e competenza professionale trasferite dall'impresa all'ente non profit.

Infine, diversi autori hanno utilizzato come chiave di lettura del fenomeno collaborativo il tendenziale abbandono dell'atteggiamento antagonista tra i soggetti coinvolti e il graduale passaggio ad un'ottica win-win.

In passato, imprese ed enti non profit si sono posti in un rapporto antitetico piuttosto che di cooperazione, con i due settori che si configuravano come «opposite ends of the continuum of concern on issues of poverty and development» (Heap, 2000): aziende e ONP erano solite interagire attraverso lo scontro (di solito, campagne mediatiche di boicottaggio) oppure tramite donazioni erogate dal settore privato. Ciò ha inevitabilmente fatto sì che si creassero stereotipi su ambo i versanti, tradotti in reciproco sospetto e resistenza al cambiamento. Anche Lewis (1998) sostiene che le relazioni tra imprese ed enti non profit siano state tradizionalmente vissute come un'opposizione, a causa del clima di sfiducia tra le due parti generato da percezioni obsolete e stereotipate, e rafforzate anche dal modo in cui tradizionalmente i ricercatori analizzavano le relazioni impresa - ONP (Lewis, 1998).

Le organizzazioni non profit erano solite figurarsi come la parte più debole dei rapporti di collaborazione, a causa del potere contrattuale inferiore di cui godevano, ritenevano che la maggior parte dei benefici derivanti dalla partnership fossero a vantaggio delle imprese e consideravano quest'ultime soggetti inaffidabili, governate da persone mosse unicamente da interessi economici.

D'altro canto, le aziende vedevano le ONP come eccessivamente idealiste, incapaci di perseguire obiettivi di efficienza ed efficacia e prive di conoscenza riguardo del funzionamento del mercato (Lewis, 1998; Heap, 2000).

Indicatore incontrovertibile dell'evoluzione del rapporto è proprio l'evidente tentativo di avvicinamento reciproco. Gli enti non profit si stanno dotando in maniera sempre più convinta di competenze commerciali, finanziarie, manageriali e gestionali. Ottenendo il *know-how* proprio del settore privato, il dialogo fra i due soggetti si rende possibile e auspicabile, anche in rapporti a più alto coinvolgimento rispetto a semplici iniziative di erogazione liberale. Le imprese, d'altro canto, sono sempre più affini alle ONP in ragione dell'incorporamento dei temi di CSR nella propria mission aziendale, secondo i principi di una "umanizzazione del capitalismo".

In seguito alle dotazioni di nuove competenze da parte delle ONP e alla crescente importanza di istanze responsabili nelle strategie aziendali, le differenze tra imprese e associazioni senza scopo di lucro stanno diventando sempre più sfumate e il confine tra i due settori sempre più labile: emblematica l'adozione da parte di ambo i settori di un vocabolario comune: «both now talk about branding, niche marketing and customer satisfaction» (Heap, 2000). Questo, tuttavia, non deve indurre a trarre errate conclusioni: le differenze sostanziali fra i due settori permangono, a livello di obiettivi, valori, cultura e stili di management, ma ciò di cui entrambi gli attori si dotano è una nuova consapevolezza circa le potenzialità insite nelle strategie collaborative (Berger et al., 2004).

In sintesi, la tradizionale ostilità esistente fra imprese ed organizzazioni non profit sta gradualmente cedendo il passo al dialogo e alla cooperazione (Argenti, 2004; Heap, 2000): entrambi i soggetti stanno che accantonando i loro ruoli antitetici e stanno avvicinandosi in maniera sempre più netta. Questo, unito all'insieme dei fattori economici, politici, sociali e culturali discussi in precedenza, ha generato un cospicuo proliferare di partnership tra imprese ed organizzazioni non profit.

I motivi che hanno determinato il progressivo generarsi di collaborazioni fra imprese ed organizzazioni non profit sono riassunti in Figura 1.7.



**Figura 1.7 - Principali fattori alla base dello sviluppo del fenomeno collaborativo - Fonte: elaborazione propria**

### ***1.3.4 Classificazione delle partnership in letteratura***

Una parziale classificazione delle tipologie di partnership fra imprese ed enti non profit è stata proposta da Michelini (2007), la quale ha analizzato i principali contributi presenti in letteratura che evidenziano le varietà di collaborazioni esistenti, collocandoli temporalmente.

Gli apporti più significativi possono essere raggruppati in base a diversi criteri di classificazione, tra cui coinvolgimento delle parti, oggetto dell'accordo, intensità della relazione e benefici percepiti o percepibili dai soggetti coinvolti.

I criteri di classificazione più comuni si basano su livello di collaborazione, oggetto dell'accordo e una combinazione di entrambi.

- CLASSIFICAZIONI BASATE SUL LIVELLO DI INTERAZIONE E COLLABORAZIONE
  - a. *Cross-Sector Collaboration Continuum* di Austin (2000); il modello proposto colloca le partnership fra imprese ed enti non profit lungo un continuum di collaborazione e interazione fra i soggetti, in cui si identificano tre stage – *philanthropic, transactional e integrative* –, ad impegno e collaborazione crescenti. Il contributo dell'autrice viene utilizzato come punto di riferimento per l'intera letteratura sul tema.
  - b. Rondinelli e London (2003); gli autori classificano le organizzazioni non profit<sup>33</sup> in tre categorie: *arm's length relationship* (l'azienda supporta l'associazione attraverso attività filantropiche, CRM o sponsorizzazione), *interactive collaboration* (certificazione dei processi, collaborazione su progetti specifici) e *intensive environmental management alliance* (collaborazione congiunta e integrata, con l'obiettivo di sviluppare prodotti "verdi" o processi ecosostenibili).
  - c. Mezzadri (2008); l'autore ha il merito di specificare, partendo dall'analisi di casi concreti, numerosi esempi di partnership con organismi non profit, classificandoli in un elenco ordinato, suddiviso in macrocategorie, tra cui erogazioni liberali (in moneta, in natura, doni esposizione, *payroll giving*, ecc.), iniziative di *welfare* aziendale (servizi ai dipendenti, servizi ai familiari,

---

<sup>33</sup> Con l'accezione di ONP portavoce di istanze ambientaliste.



asili aziendali) e volontariato in partnership (volontariato d'impresa, volontariato professionale, volontariato educativo).

- CLASSIFICAZIONI BASATE SULL'OGGETTO DELL'ACCORDO

- a. Murphy e Bendell (1997); la classificazione, basata su esempi specifici, riguarda l'orientamento della partnership: al processo, al progetto e al prodotto.

- CLASSIFICAZIONI CHE COMBINANO INTENSITÀ DELLA RELAZIONE E CONTENUTI DELLA COLLABORAZIONE

- a. Elkington e Fennell (1998); gli autori prendono in considerazione, insieme alle relazioni basate su collaborazione e cooperazione, anche una serie di partnership a "connotazione negativa", che vedono un conflitto fra i soggetti; le tipologie in esame comprendono *challenges* (la ONP avvia campagne di boicottaggio contro l'azienda e le sue *practices*), *sparring partner* (scambi periodici e conflitti costruttivi, la partecipazione dell'impresa può essere di tipo proattivo o reattivo), e, a seguire, le forme più tradizionali di relazione (*support, project joint venture, strategic joint venture, ecc.*).
- b. Wymer e Samu (2003); la loro tassonomia, ibrida fra i due criteri di classificazione, comprende, tra le altre, *corporate philanthropy, corporate foundation, sponsorship e joint venture*; la tassonomia prevede anche la specificazione dei driver per cui la relazione viene intrapresa e del tipo di rischio connesso e insito nella relazione.

Accanto alle tassonomie precedentemente riportate, altri studi hanno approfondito le possibili forme di collaborazione fra imprese ed enti non profit, focalizzandosi sugli obiettivi di fondo delle partnership e della corrispondenza fra le attività implementate e il business dell'impresa. Tra questi, si citano:

- Porter e Kramer (2002); il contributo in esame classifica le collaborazioni tra imprese ed enti non profit dal punto di vista dell'aderenza al business aziendale e dei vantaggi derivanti dalla relazione; ogni collaborazione può dar luogo a benefici sociali o benefici economici e, in base alla loro

proporzione relativa, un'iniziativa si caratterizza come *pure philanthropy* (attività e collaborazioni che incrementano il benessere sociale) o *pure business* (progetti che impattano positivamente sulla competitività dell'impresa); da questa "convergenza di interessi" deriva il "beneficio sociale", che impatta sulle attività dell'azienda in modo primario.

- Michellini (2007); l'autrice, prendendo spunto da Porter e Kramer (2002), individua due dimensioni (benefici per l'ONP e benefici per l'impresa), dalla cui intersezione fa risultare quattro differenti modelli di partnership possibile:
  - di base: pratiche filantropiche; scarso livello di benefici, sia sociali, sia competitivi;
  - orientata al profitto: CSR e sponsorizzazioni; incremento fatturato e miglioramento immagine aziendale;
  - orientata al sociale: progetti a beneficio della comunità e della società civile, senza specifica connessione con il business dell'impresa;
  - orientata alla CSR: progetti di partnership strategica; elevato impatto sulla competitività dell'azienda e sulle istanze socio-responsabili.

Infine, si riporta il contributo di alcuni studi, che hanno indagato una particolare tipologia di collaborazione, approfondendola nel dettaglio; si sottolineano:

- Seitanidi e Ryan (2007); nel *mare magnum* dell'interazione fra imprese e Terzo Settore, gli autori analizzano il *Corporate Community Involvement*, approfondendo quegli stage a minor interazione del modello di Austin. Dalla loro classificazione, emerge chiara la differenza fra *charitable donations, benefaction, patronage, social sponsorship e commercial sponsorship*; in un crescendo di benefici per l'immagine aziendale, gli autori configurano la sponsorizzazione come una leva effettiva di marketing<sup>34</sup>, comprendente strumenti quali *merchandising, advertising, promotions, on-pack signage*, ecc.
- Michellini (2003); l'autrice analizza nel dettaglio i programmi di *corporate giving*, termine diffuso per indicare varie forme di donazione aziendale; la classificazione comprende *corporate philanthropy, sponsorship, caused*

---

<sup>34</sup> Per approfondimenti sul tema si veda Borden (1953).

*related marketing, licensing o concessione del logo, joint promotion o joint fund raising, payroll giving, ecc.*

I contributi proposti in letteratura hanno come obiettivo quello di fornire un quadro generale sulle varie tipologie di collaborazioni fra imprese e Terzo Settore. Tuttavia, esse non si propongono di essere pienamente esaustive, per due motivi principali:

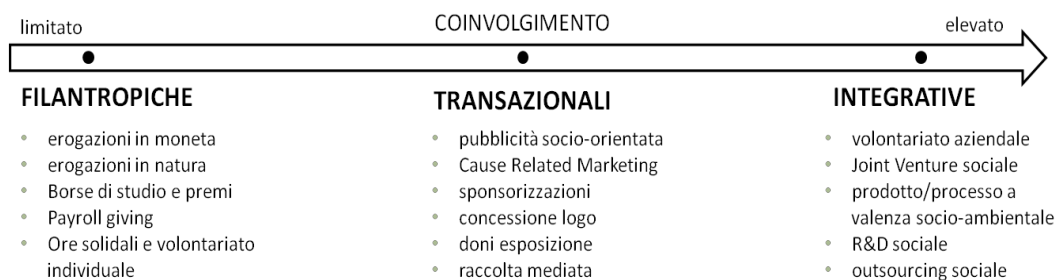
- nella realtà, si manifestano soprattutto delle partnership di tipo ibrido (Austin, 2000), che possono attingere da diverse tipologie di alleanza;
- il tema è in continua evoluzione, così come le forme collaborative fra le diverse realtà economiche.

### ***1.3.5 Una proposta di tassonomia***

Il seguente paragrafo si propone di fornire una proposta di tassonomia delle più comuni forme di collaborazione fra imprese e Terzo Settore. Il criterio di discriminazione utilizzato si rifà al contributo di Austin (2000), esposto nel paragrafo precedente. L'autrice classifica le partnership in base al livello di collaborazione fra i soggetti, evidenziando un *continuum*, lungo il quale si individuano tre stage di riferimento: filantropico, transazionale e integrativo.

La variabile di classificazione utilizzata, pertanto, coincide con il livello di coinvolgimento e di collaborazione fra i partner, inteso come la partecipazione dell'azienda al progetto sviluppato in partnership: nello specifico, l'interazione può essere scarsa o nulla oppure elevata, se i partner interagiscono e si interfacciano in diverse fasi: progettazione, implementazione oppure misurazione e controllo.

A partire dagli stage proposti da Austin, le forme collaborative più comuni vengono fatte ricadere nell'opportuna categoria di appartenenza. Per le ragioni precedentemente esposte, la seguente tassonomia non potrà essere pienamente esaustiva, ma è sufficiente per inquadrare le tipologie di alleanze più diffuse. Uno schema rappresentativo della tassonomia è riportato in Figura 1.8.



**Figura 1.8 – Le tipologie di partnership più diffuse: una proposta di tassonomia – Fonte: elaborazione propria**

### 1. PARTNERSHIP FILANTROPICHE

Rientrano nella suddetta categoria tutte le collaborazioni fra imprese ed organizzazioni non profit caratterizzate da un livello di interazione ridotto, in termini di collaborazione ed interfaccia nelle diverse fasi del progetto. L'obiettivo della filantropia è riconducibile a motivi di immagine e/o alla volontà da parte dell'impresa di impegnarsi concretamente per contribuire all'attenuazione di problemi e istanze sociali e ambientali. Normalmente, il legame con il *core business* è limitato, così come i vantaggi competitivi che l'impresa può ottenere nel lungo periodo. Di seguito, si descrivono le tipologie di partnership filantropiche più diffuse.

- **Erogazioni in moneta (donazioni, beneficenza, mecenatismo).** Si tratta della forma più immediata e diffusa di partnership, in cui l'impresa dona all'organizzazione non profit risorse monetarie (a sostegno dell'organizzazione nel suo complesso o di singoli progetti a cui partecipa). Le erogazioni vengono solitamente deliberate dagli organi di amministrazione delle società, dai proprietari o effettuate a titolo personale dai dipendenti delle aziende.
- **Erogazioni in natura.** Si tratta della donazione di beni e servizi: l'ente non profit ha la possibilità di ricevere da un'azienda donazioni di prodotti o servizi, a titolo gratuito, purché di qualità certificata e strettamente funzionali alle necessità verificate dallo staff dell'ONP. Rientrano in quest'ambito i casi di aziende tessili che regalano abbigliamento oppure le imprese che donano cespiti strumentali non più utilizzati (computer o

automezzi). Una forma alternativa di *donation in kind* consiste nel sostenere l'ente non profit con donazioni di premi non ritirati dai concorsi, indicando l'organizzazione prescelta come beneficiaria dei premi non ritirati dai vincitori in manifestazioni e concorsi a premi. Secondo la normativa sulle manifestazioni a premi<sup>35</sup>, è possibile devolvere alle Onlus i premi non richiesti o non assegnati. Il premio non ritirato verrà monetizzato dall'ONP, contribuendo così alla realizzazione dei suoi programmi.

- **Borse di studio e premi.** Tale forma collaborativa prevede l'istituzione congiunta da parte dell'impresa e dell'ONP di borse di studio finalizzate allo sviluppo di studi e ricerche inerenti i temi di interesse dei partner; si può trattare anche di premi a favore di tesi di laurea sui temi succitati o di borse o premi a favore di studenti meritevoli o disagiati. In molti casi, si riscontra la presenza di un ente istituzionale (Università, Ministeri, ecc.) che coordina l'attività e sancisce le modalità di erogazione.
- ***Payroll giving* (donazione dipendenti).** Il termine si riferisce ad un programma di promozione della raccolta fondi rivolto al personale interno. In questo caso, l'azienda si fa portavoce nel raccogliere le offerte dei dipendenti, che possono scegliere di effettuare una donazione mensile (trattenuta sulla retribuzione) o di donare una o più ore di permesso retribuito, a sostegno dell'organizzazione nel suo complesso o di una singola iniziativa. In genere, i programmi di *payroll giving* vengono avviati in base ad un accordo tra l'impresa e i propri dipendenti (o le associazioni sindacali); per incentivare la pratica, l'azienda si impegna, nella maggior parte dei casi, a incrementare (tipicamente a raddoppiare) la donazione da effettuare all'ONP. Pertanto, il *payroll giving* può essere seguito da pratiche di *gift matching*, in cui l'impresa concorre alla realizzazione del progetto con un contributo uguale o superiore a quello dei propri dipendenti.  
Un esempio di *payroll giving* è il progetto di Poste Italiane "Un'Ora che Vale la Vita": da gennaio a giugno 2009, i dipendenti di Poste Italiane hanno potuto scegliere di destinare l'importo equivalente alla retribuzione di un'ora di lavoro attraverso una trattenuta sulla busta paga a favore di

---

<sup>35</sup> D.P.R. 430/2001.

organizzazioni che operano in diverse zone del mondo, tra cui Terre des Hommes<sup>36</sup>.

- **Ore solidali/Time for charity.** Si tratta di *volunteer program* in cui l'impresa, attraverso una comunicazione istituzionale, invita i suoi dipendenti a dedicare alcune ore di lavoro all'attività di volontariato, prestando la propria opera come volontari a favore di organizzazioni non profit, svolgendo compiti operativi. In genere, l'azienda contribuisce alla colletta benefica integrandola o raddoppiandola. Il programma può prevedere che le ore di volontariato possano venire svolte durante la giornata lavorativa, oppure al di fuori della stessa (in questo caso il lavoratore ha diritto a ferie aggiuntive o alla retribuzione delle ore da parte dell'impresa).
- **Altre forme di volontariato.** Si parla di volontariato professionale in quei casi in cui i dipendenti dell'impresa mettono a disposizione dell'associazione non profit le proprie competenze professionali, sovente di carattere manageriale. In alcuni casi può assumere anche la forma del distacco di uno o più collaboratori dell'impresa presso l'ONP per un certo periodo di tempo. Rientra in questa categoria la collaborazione iniziale stipulata fra i dipendenti di Terna e COOPI nell'ambito del progetto di elettrificazione della regione di Kami, in Bolivia (successivamente analizzato), prima dell'istituzionalizzazione della partnership da parte dell'azienda. Se invece i dipendenti dell'impresa si affiancano come formatori ai membri dell'ONP, con l'obiettivo di trasferire loro conoscenze tecniche e gestionali, si parla di volontariato educativo, forma particolare di volontariato professionale.
- **Staff fundraising.** E' l'attività di raccolta fondi svolta dall'impresa presso i propri stakeholder al fine di sostenere l'ONP o, più frequentemente, singoli progetti. Spesso prevede la partecipazione diretta dei dipendenti e della direzione aziendale. Può assumere varie forme: dall'organizzazione di eventi e spettacoli alla realizzazione di vendite e aste benefiche.

---

<sup>36</sup> Fonte: <http://www.terredeshommes.it/progetto-poste.php>.

- **Iniziative di *welfare* aziendale in partnership.** Rientrano in tale categoria i servizi aggiuntivi ai dipendenti e le attività rivolte ai loro familiari.

I primi prevedono un'offerta di servizi o bonus a favore dei dipendenti, realizzata in collaborazione con un'ONP e legata ai concetti di *work life balance*; ne fanno parte servizi di *baby sitting*, le serate informative su temi di particolare interesse, le politiche di supporto alle persone con disabilità e alle minoranze, la formazione eccedente l'obbligatorietà legislativa, lo sviluppo di attività informative per la prevenzione delle malattie a cui sono invitati i dipendenti durante l'orario di lavoro. ecc. Talvolta si tratta della realizzazione di iniziative particolari per ricordare dipendenti o proprietari non più in vita.

I servizi aggiuntivi a favore dei familiari dei dipendenti, invece, prevedono, in collaborazione con un'associazione non profit, un'offerta di servizi socialmente rilevanti comprendente programmi di educazione per i figli su tematiche sociali, workshop o giornate d'incontro con le famiglie per sensibilizzazione di temi ambientali, ecc. Spesso, tali iniziative, pur primariamente dedicate al personale interno, sono aperte anche alla comunità circostante. Un caso particolare di servizio aggiuntivo offerto ai dipendenti è rappresentato dalla creazione di asili nido e asili aziendali in partnership, che sta assumendo una rilevanza autonoma. Frequentemente la gestione di queste strutture è congiunta tra l'impresa e ONP specializzate nell'educazione dell'infanzia.

- **Progetti di formazione.** I progetti di formazione invece sono programmi realizzati a favore dei dipendenti, in collaborazione con un'organizzazione no profit. Un esempio è il progetto "Go, Give & Grow" realizzato da Procter&Gamble in collaborazione con l'Organizzazione Mondiale della Sanità. L'iniziativa di P&G mira a far crescere nei manager di domani l'attenzione per il sociale, dando la possibilità ad alcuni neo laureati di partecipare ad un progetto umanitario prima di entrare effettivamente all'interno dell'azienda. "Go Give & Grow"<sup>37</sup> rappresenta una vera e propria assunzione in P&G, ma i ragazzi selezionati vengono inviati a lavorare per 10 mesi su progetti dell'Organizzazione Mondiale della Sanità in un paese in via di sviluppo.

---

<sup>37</sup> <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=15010&show=abstract>.

- **Sostituzione regali aziendali (*No gadget promotion*).** Un'ulteriore modalità di partnership attraverso cui l'impresa ha modo di offrire un contributo a favore di una causa sociale è quello di sostituire i regali di Natale o i gadget, che normalmente vengono realizzati in occasione di un evento aziendale, con una donazione a favore di un'organizzazione non profit. Un esempio è rappresentato da Enerpoint, azienda attiva dal 2001 nel settore dei pannelli fotovoltaici, che nel Natale 2007, ha deciso di donare alla Nutrition Unit dell'ospedale di Angal (Uganda) l'equivalente di quanto avrebbe speso per i tradizionali regali e gadget ai fornitori<sup>38</sup>.

## 2. PARTNERSHIP TRANSAZIONALI

Il termine si riferisce ad un insieme di strategie collaborative a media intensità: l'azienda, in cambio di contributi e visibilità alla organizzazione non profit partner, avvia forme di *social marketing*. Il beneficio, a seconda del tipo di iniziativa intrapresa, può essere significativo a livello di business e può portare da incrementi della reputazione dell'impresa a significativi incrementi di fatturato. Di seguito, si descrivono le tipologie di partnership transazionali più diffuse.

- **Cause Related Marketing.** Si intende con questa terminologia l'utilizzo di un messaggio pubblicitario con una forte valenza sociale. Ciò può avvenire legando l'immagine dell'azienda a una causa specifica oppure al nome di una ONP. In entrambi i casi, l'impresa opera un'attività di sensibilizzazione del pubblico con l'ausilio di uno o più mass media (TV, radio, giornali, Internet, ecc.), al fine di connotarsi come socialmente responsabile, promuovendo insieme ad un suo prodotto o servizio le attività istituzionali dell'ente non profit o un suo specifico progetto. Il contributo economico potrà essere costituito da un apporto fisso o da una parte variabile costituita da una percentuale da applicarsi al fatturato della vendita del prodotto o servizio oggetto della promozione. I consumatori sono coinvolti nel progetto di solidarietà poiché ogni loro acquisto genera una donazione ed essi ricevono

---

<sup>38</sup> Fonte: <http://www.amiciangal.org/2007/12/natale-non-e-solo-regali>.



comunicazione sul progetto che stanno contribuendo a realizzare. L'iniziativa di CRM può essere comunicata al pubblico dall'azienda tramite il *packaging* del prodotto, nei punti vendita e con campagne di comunicazione mirate. Il primo programma di Cause Related Marketing è stato realizzato nel 1983 dalla *business unit* Travel-Related Services di American Express, in occasione di un progetto a supporto del restauro della Statua della Libertà<sup>39</sup>. In tale circostanza American Express promise di donare un penny per ogni transazione effettuata attraverso le carte di credito e un dollaro per ogni nuova carta registrata nei primi tre mesi del 1983. I risultati furono sorprendenti: American Express registrò un incremento del 28% nell'uso delle carte di credito rispetto allo stesso periodo del 1982 e un notevole incremento delle nuove adesioni. Il contributo che American Express diede a Ellis Island Foundation, per il restauro della Statua della Libertà, fu di 1,7 milioni di dollari.

- **Doni esposizione.** A fronte della donazione ricevuta, l'ONP offre uno spazio espositivo per i prodotti/servizi dell'impresa partner. Rispetto alla pura erogazione, sono necessari un maggior coinvolgimento delle parti, coerenza tra le attività dell'impresa e dell'ente non profit e la sigla di un accordo formale.
- **Licensing o concessione del logo.** E' la concessione da parte dell'organizzazione non profit del proprio marchio in cambio di un corrispettivo stabilito. E' importante che la scelta cada su realtà di alta reputazione, meglio se culturalmente vicine al proprio target di clientela. E' da notare come la donazione non sia connessa al volume delle vendite, così come avviene invece nelle iniziative di CRM. In genere, il *licensing* prevede un accordo tra le parti in cui si stabilisce l'importo della donazione e le conseguenti modalità di utilizzo del logo (sul *packaging* di un singolo prodotto o di una linea di prodotti, sulle campagne pubblicitarie, ecc.). Un esempio di concessione del logo è rappresentato dal progetto "Unite for Children" del Fútbol Club Barcelona. Nel settembre 2007, è stata siglata una partnership tra UNICEF e Barcelona Fútbol Club. Il leggendario club di calcio ha firmato un contratto di €1,5 milioni annui per 5 anni a beneficio dei bambini affetti

---

<sup>39</sup> Fonte: <http://about.americanexpress.com/csr/pip.aspx>.

da HIV/AIDS. La squadra di calcio ha beneficiato del logo sulle casacche per tutta la stagione calcistica 2008. Barcelona FC inoltre ha contribuito con € 500.000 per le spese di pubblicità dell'ONG, ricordando ad ogni fan di calcio l'importanza di mettere i bambini al primo posto, favorendo lo slogan "More than a Club"<sup>40</sup>.

- **Sponsorizzazioni sociali.** Un'ulteriore forma di *corporate giving* consiste nella sponsorizzazione sociale, intesa come supporto fornito ad un'organizzazione non profit in termini di risorse (finanziarie, organizzative e manageriali) per la realizzazione di iniziative di raccolta fondi o di sensibilizzazione verso tematiche sociali. Per esempio, AVON Cosmetics sostiene la Lega Italiana per la Lotta contro i Tumori, sponsorizzando l'iniziativa di raccolta fondi "AVON Running", circuito internazionale di corsa su strada per sole donne<sup>41</sup>. Sono operazioni connesse a una causa sociale, gestite in vista di un ritorno commerciale ed economico, tese a valorizzare il potenziale di marketing e di relazioni insito nella partnership. Talvolta le campagne si sostanziano nella realizzazione di un evento creato per consentire il perseguimento degli obiettivi delle parti interessate. Nel caso delle sponsorizzazioni istituzionali, l'azienda sarà chiamata a sostenere le attività statutarie dell'ONP senza riferimento a specifiche iniziative. Se invece si tratta di sponsorizzazioni di progetti, l'impresa sosterrà un progetto specifico dell'associazione, contribuendo parzialmente o totalmente. Il contributo economico sarà determinato in base ai costi del progetto e sarà destinato prevalentemente alla copertura dei costi.
- **Promozioni al consumatore.** L'impresa mira a orientare le preferenze della clientela comunicando che, al momento dell'acquisto del prodotto o dell'utilizzo del servizio, una certa somma di denaro (spesso una percentuale del prezzo di vendita) verrà destinata al sostegno di un'ONP o di specifici progetti.
- **Raccolte punti e carte fedeltà.** Le raccolte punti sociali sono campagne organizzate con il metodo classico dei programmi fedeltà (a cui sovente sono

---

<sup>40</sup> Fonte: [http://www.unicef.org/aids/spain\\_35644.html](http://www.unicef.org/aids/spain_35644.html).

<sup>41</sup> Fonte: <http://www.avon.it/PRSuite/crusade.page>.

abbinate) nelle quali, al superamento da parte del cliente delle soglie di punti previste, l'azienda effettua una donazione a sostegno di una o più cause sociali. Si tratta di iniziative di solidarietà legate alle carte fedeltà, che prevedono la partecipazione aggiuntiva anche dei propri clienti. L'iniziativa prevede infatti la possibilità, per il cliente, di rinunciare al tradizionale premio e di devolvere all'ONP i punti accumulati; l'azienda si impegna a versare all'associazione non profit una donazione equivalente al valore del premio a cui il cliente ha rinunciato. Iniziative di questo tipo sono tipicamente attuate da catene di grande distribuzione come supermercati e ipermercati, ma possono scegliere questa modalità anche tutte le aziende che propongono ai propri clienti carte fedeltà. Iniziative di *corporate giving* possono essere realizzate anche organizzando concorsi a premio la cui partecipazione è subordinata ad una donazione. Esempio di questo tipo di attività di marketing sociale è quello di CartaSì: i titolari di CartaSì accumulano automaticamente punti ad ogni acquisto effettuato tramite la carta di credito e, al raggiungimento di un determinato punteggio, possono decidere di destinare il corrispettivo in danaro dei punti accumulati ad un'organizzazione non profit<sup>42</sup>.

- **Raccolta mediata (*joint promotion e joint fund raising*).** In questo caso l'impresa mette a disposizione del pubblico strumenti funzionali a piccole donazioni a favore di ONP (salvadanaio nel punto vendita, proposta libera dell'aumento del prezzo di vendita con destinazione del differenziale a cause sociali, ecc.). In sintesi, la *joint promotion* è un'iniziativa congiunta in cui l'azienda mette a disposizione i propri canali (ad esempio il prodotto o la rete distributiva) per attività di *fund raising* o di sensibilizzazione. Operazioni di questo genere sono, ad esempio, la disponibilità di una banca a predisporre l'esposizione di pieghevoli dell'ente non profit per la raccolta fondi presso gli sportelli bancari delle proprie filiali. La *joint promotion* è invece una forma di partnership che prevede un trasferimento di risorse dall'azienda all'organizzazione non profit. L'operazione si incentra sull'utilizzo del prodotto come mezzo per la trasmissione del messaggio o della causa sostenuta dall'ente non profit. Operazioni del genere riguardano, per esempio, l'offerta da parte di alcune aziende editoriali ad inserire

---

<sup>42</sup> Fonte: <http://www.cartasi.it/gtwpages/common/index.jsp?id=RHpEfvZMMF>.

opuscoli informativi in allegato a riviste e quotidiani. In questo tipo di partnership, dunque, l'azienda non sostiene la causa attraverso un contributo economico diretto o indiretto, ma offre la sua disponibilità a veicolare il messaggio per la raccolta fondi. L'azienda può scegliere se contribuire esclusivamente con la diffusione del messaggio o partecipare anche ai costi di produzione del materiale necessario (stampa pieghevoli, pubblicità, ecc.).

### 3. PARTNERSHIP INTEGRATIVE

Le partnership integrative prevedono un grado di collaborazione elevata fra i soggetti coinvolti, che interagiscono e si interfacciano in diversi momenti del progetto; progettazione, implementazione, misurazione e controllo sono esempi di fasi di progetto in cui può avvenire la collaborazione. Di seguito, si descrivono le tipologie di partnership transazionali più diffuse.

- **Valorizzazione sociale della rete.** L'impresa, pur senza donare direttamente, mette a disposizione dell'ONP il proprio network sociale (fornitori, clienti, punti di vendita) come bacino di contributi o di offerta di servizi socialmente orientati. Per sua natura questo tipo di partnership è particolarmente adatto alle aziende ramificate sul territorio, quali ad esempio le banche. In alcuni casi l'impresa mette a disposizione le proprie strutture per promuovere iniziative sociali quali raccolta contributi o generi alimentari.
- **Volontariato aziendale.** Le collaborazioni che vedono un coinvolgimento forte dell'azienda in forme di volontariato possono essere classificate come integrative, in quanto l'interazione fra i partner e l'integrazione fra le funzioni dell'impresa può essere significativo. Rientra in questa casistica la partnership fra Terna e COOPI, in seguito alla sua istituzionalizzazione.
- **Riciclo di beni socialmente finalizzato.** Un'impresa cede all'ONP beni altrimenti destinati alla distruzione. E' sovente utilizzata per i beni alimentari freschi, per quelli che hanno un notevole impatto ambientale o, in

generale, per quelli che hanno valore nullo per l'azienda ma sono ancora utili ai fini sociali.

- **Joint venture sociale.** Un'impresa che opera in settori socialmente rilevanti, spesso nel campo ambientale, esterna lizza alcuni servizi a favore di associazioni non profit che partecipano con l'impresa alla realizzazione dell'intera attività (per esempio, recupero scarti industriali).
- **Sviluppo prodotti/servizi socialmente orientati.** Si tratta probabilmente di uno dei modelli più evoluti di partnership. L'impresa produce e commercializza beni o servizi a elevata valenza sociale o ambientale, mettendo a frutto le competenze sviluppate e mantenute attraverso la collaborazione con l'ONP. La partnership diventa in questo caso un elemento rilevante nella formula imprenditoriale e quindi nell'attuazione della strategia dell'azienda. Un esempio in tal senso è il risultato dei progetti realizzati dalle cooperative regionali e locali di Coop Italia nell'ambito dell'iniziativa *Stop World Poverty*: spezie, miele e caffè sono solo alcuni esempi di prodotti a valenza socio-responsabile realizzati in partnership<sup>43</sup>.  
Un sottoinsieme del caso precedente, degno però di una citazione autonoma, è rappresentata dalla messa a punto da parte di banche e compagnie assicurative di prodotti elaborati *ad hoc* sulle esigenze del mondo non profit oppure a supporto delle cause sociali da loro sostenute (per esempio, prestiti a tasso agevolato). Si tratta di una nicchia di mercato che in Italia è da qualche tempo soddisfatta dalle banche di credito cooperativo ma ancora relativamente sconosciuta ai grandi gruppi. Tuttavia, limitati esempi in tal senso possono essere considerati *Universo Non Profit* di Unicredit e *Terzovalore.com* di Intesa San Paolo.
- **Certificazione prodotti o servizi.** L'impresa e l'organizzazione non profit collaborano in fase di certificazione del prodotto. La ONP, solitamente operante nel settore a cui il bene afferisce, sancisce ed assicura la qualità di un determinato prodotto o servizio e il rispetto di regolamentazioni specifiche che lo caratterizza. Un esempio, in tal senso, è rappresentato dai

---

<sup>43</sup> Fonte: [http://www.e-coop.it/portalWeb/appmanager/coop/coop-stop-world-poverty?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=coopSalute\\_page\\_interna\\_1](http://www.e-coop.it/portalWeb/appmanager/coop/coop-stop-world-poverty?_nfpb=true&_pageLabel=coopSalute_page_interna_1).

“presidi Slow Food”, a cura di un’organizzazione non profit (Slow Food) che con 100.000 soci in 130 paesi, promuove un cibo buono e di qualità, proveniente da produzioni che rispettano l’ambiente, tutelano la biodiversità e riconoscono la giusta remunerazione ai produttori<sup>44</sup>. Le certificazioni Slow Food sono pertanto indice di qualità per i prodotti dell’azienda a cui si riferiscono.

- **Sviluppo processi socialmente orientati.** In questa tipologia rientrano le partnership in cui l’impresa, in collaborazione con la ONP, interviene sul proprio processo produttivo; nella maggior parte dei casi, si tratta di iniziative volte a ridurre l’impatto ambientale delle attività dell’impresa. Ad esempio, Illycaffè ha sviluppato una partnership con la ONP guatemalteca A3K per lo sviluppo di un processo produttivo del caffè che rispettasse le condizioni di vita delle popolazioni raccoglitrice del Guatemala (Molteni, 2004).
- **Certificazione processi.** Così come per i prodotti, anche per i processi l’impresa può ottenere certificazioni di qualità e rispetto degli standard da parte di una ONP. E’ il caso, ad esempio, di Lavazza, il cui processo di produzione del caffè sostenibile Tierra è certificato da Rainforest Alliance<sup>45</sup> oppure di ISO (International Organization for Standardization <sup>46</sup>), l’organizzazione non governativa le cui certificazioni sono ormai divenute paradigma di rispetto di standard qualitativi.
- **R&D sociale.** Consiste nella realizzazione congiunta tra impresa e ONP di programmi di ricerca e sviluppo per la messa a punto di prodotti/servizi o processi con forte connotazione socio-ambientale. Data la profonda conoscenza del problema, l’ONP può apportare un importante contributo per meglio orientare gli sforzi di ricerca o, viceversa, l’impresa può fare ricerca su temi comuni a quelli di cui si occupa l’associazione non profit. Un esempio di tale forma collaborativa, è rappresentato dalla partnership fra Guna, leader nel settore della medicina omeopatica, e Acra, ONG impegnata in progetti di sviluppo in Africa. I due partner si sono impegnati nell’acquisto,

---

<sup>44</sup> Fonte: <http://www.slowfood.it>.

<sup>45</sup> Fonte: <http://www.lavazza.com/corporate/it/company/socialreponsability/tierra.html>.

<sup>46</sup>Per approfondimenti: <http://www.iso.org/iso/home.html>.

nell'installazione e nel collaudo di un macchinario innovativo che, grazie ad una tecnologia basata sull'anidride carbonica in fase supercritica, è in grado di estrarre da semi e piante principi attivi ad altissima concentrazione<sup>47</sup>.

- **Inserimento lavorativo a valenza sociale.** Un'impresa assume personale svantaggiato proveniente dall'ONP o da essa segnalato. In tal modo la prima può avere a disposizione risorse umane a un costo minore e la seconda può raggiungere l'obiettivo del collocamento di persone svantaggiate. In questo caso, così come nei precedenti, il legame tra le parti è quasi sempre di medio/lungo periodo e prevede un forte coinvolgimento. Un esempio è rappresentato dal caso Telecom Italia che, in collaborazione con l'associazione Out&Sider, ha istituito il call center del servizio Info12 presso il carcere milanese di San Vittore. Prima dell'avvio della fase operativa, i detenuti hanno seguito un percorso di formazione articolato in diverse fasi, finalizzato a rendere questi ultimi del tutto indipendenti nello svolgimento dell'attività<sup>48</sup>.
- **Formazione dei dipendenti sul territorio.** L'azienda decide di instaurare un legame forte col territorio e il contesto in cui è inserita, formando e reclutando le risorse attraverso la collaborazione con ONP. Un esempio, in tal senso, è rappresentato dal "Networking Academy Program" di Cisco<sup>49</sup>, leader mondiale del *networking* di Internet, che ha sviluppato un programma completo di formazione, che consente ai giovani delle comunità locali di imparare ad operare su reti informatiche di dimensioni piccole e medie. Il programma coinvolge diverse organizzazioni non profit territoriali, tra cui anche Università e Centri di formazione. Ad oggi, sono più di 10.000 le *Networking Academy* nel mondo e sono oltre 700.000 gli studenti iscritti ai corsi in 162 paesi. In Italia, le *Networking Academy* sono più di 300, le quali, aderendo al programma, hanno qualificato oltre 500 docenti, attivando ogni anno classi per oltre 10.000 studenti.

---

<sup>47</sup> Fonte: <http://www.guna.it/news.php?id=336->.

<sup>48</sup> Fonte: <http://www.portel.it/news/gestori-fissa-per-privati/allinfo12-di-telecom-risponde-san-vittore.html>.

<sup>49</sup> Fonte: <http://www.cisco.com/web/learning/netacad/index.html>.

- **Outsourcing sociale.** L'impresa esternalizza alcune fasi produttive ad associazioni non profit, che si servono di lavoratori appartenenti a categorie svantaggiate. In un'ottica di rapporto di lungo periodo e non una tantum, suddetto tipo di partnership può essere considerata un investimento per l'impresa, in quanto porta alla riduzione dei costi operativi. L'ONP può cogliere la possibilità di generare ricavi, anche da fonti diverse dal *fund raising* tradizionale, lavorando in conto terzi oppure vendendo le materie prime autoprodotte.

In base alla tipologia di partnership che intendono instaurare, l'impresa e la ONP saranno chiamate a differenti livelli di coinvolgimento dei vertici, di condivisione delle risorse e di replicabilità da parte di altri soggetti.

La donazione monetaria, per esempio, è la forma più semplice di alleanza: coinvolge in modo pressoché nullo le due aziende, le quali continuano a svolgere le loro attività in modo separato e senza alcuna commistione. Una partnership di questo tipo non presenta spesso alcun elemento di unicità e, pertanto, può essere messa in atto da altre organizzazioni senza particolari difficoltà. Al contrario, la realizzazione di prodotti a valenza socio/ambientale o un progetto di R&D sociale comportano per l'impresa e per l'ONP un forte *commitment*. Spesso, infatti, è necessario costituire una struttura dedicata, concludendo accordi formali anche complessi. Le realtà partner tendono inoltre a condividere persone e investimenti e le decisioni strategiche vengono prese spesso di comune accordo. In alcuni casi, si ha la creazione di una vera e propria entità terza rispetto ai membri originari, con un'autonomia giuridica e/o strategica propria. La partnership, in questo caso, si fonda sulla detenzione di competenze chiave, che la rendono difficilmente replicabile all'esterno.



## **1.4 LA PARTNERSHIP STRATEGICA**

### ***1.4.1 L'alleanza strategica come strumento di CSR orientata al business***

Il tentativo di conciliazione delle istanze di business con il vincolo di agire in modo responsabile ha determinato il passaggio da parte delle imprese da un atteggiamento passivo nei confronti della CSR ad una sua piena e consapevole integrazione nel business aziendale, attraverso pratiche di *strategic CSR*. Come evidenziato nei precedenti capitoli, le tradizionali iniziative di responsabilità sociale – a fini legalistici, adattativi o filantropici – tendono ad evolvere gradualmente in un’“imprenditorialità socialmente orientata” (Molteni, 2004), una cui possibile declinazione è rappresentata dalle partnership di tipo strategico con le organizzazioni non profit.

Le *strategic partnership*, o *strategic alliance*, sono definite in letteratura come collaborazioni in cui i soggetti coinvolti, a prescindere dalla loro natura economica, lavorano in modo congiunto per il perseguimento dei propri obiettivi strategici (Berg, Duncan e Friedman, 1982).

Nella fattispecie, in cui i partner sono imprese ed associazioni non profit, tali forme collaborative vengono talvolta definite semplicemente “partnership” e si configurano come pratiche di *Corporate Community Involvement* (Austin, 2000; Seitanidi, 1999), risultando la «more recent addition to the forms of interaction between the two sectors» (Seitanidi e Ryan, 2007). Nel seguente contributo, il riferimento a tali alleanze avverrà attraverso l’espressione “partnership strategiche”. L’aggettivo “strategico” è stato diffuso da diversi studiosi (Warner e Sullivan 2004), sostituendo gradualmente l’espressione “social partnership”: è questo un segnale significativo «about the appropriation of the ‘social partnership’ form in order to serve the purposes of business» (Seitanidi e Ryan, 2007).

Di seguito, verrà proposta una rassegna della letteratura sul tema delle collaborazioni di tipo strategico, analizzando l’evoluzione del concetto e i principali tentativi di definizione dello stesso.

Il tema delle alleanze strategiche fra imprese e Terzo Settore è coinciso per molto tempo con il concetto di *strategic philanthropy*. Il termine si riferisce ad un

tipo di filantropia orientata verso un ente non profit che si distingue dalle *charitable donations* tradizionali per tre diversi motivi:

- l'orientamento al lungo periodo: l'impresa supporta la ONP per intervalli di tempo più estesi e con contributi regolari (Lofino, 2010);
- la partecipazione dell'impresa, che esula dalla semplice donazione di denaro, ma prevede un coinvolgimento attivo e significativo (Michellini, 2007);
- la pianificazione strategica e il legame con il *core business*: le fasi di planning e design della partnership acquistano un valore significativo, in quanto la collaborazione «must also reflect and be driven by [firm] core values and concerns» (The Philanthropic Initiative Inc., 2006<sup>50</sup>).

Diversi studi si sono tuttavia dimostrati critici nei confronti del concetto di filantropia strategica. Tra i contributi più significativi, Porter e Kramer (2002 e 2006) si sono concentrati sul “mito” della *strategic philanthropy* (2002), che a loro giudizio consiste in un insieme di iniziative connesse solo superficialmente alle reali necessità della società civile, in quanto il legame con le istanze socio-responsabili dichiarate risulta in realtà effimero. Gli autori sottolineano che, in maniera sempre più marcata, il termine è sinonimo di marketing sociale: Cause Related Marketing, sponsorizzazioni ed altre attività di comunicazione che hanno come principale obiettivo quello di promuovere l'immagine aziendale, portando ad incrementi delle vendite nel breve periodo. Labile viene pertanto considerato il rapporto fra le iniziative di *strategic philanthropy* e i reali obiettivi strategici dell'impresa. Alla luce di ciò, ma con le dovute eccezioni, gli autori classificano tali pratiche di CSR come *pure business*.

All'estremo opposto di un immaginario *continuum*, Porter e Kramer collocano azioni di *pure philanthropy*, riferendosi ad un insieme di iniziative collaborative con il Terzo Settore che non hanno alcuna pretesa di strategicità e di metodicità; si tratta di forme di filantropia fine a se stessa, di mecenatismo e di beneficenza, che le imprese intraprendono in modo sporadico e privo di sistematicità, realmente animate da spinte filantropiche, oppure per rispettare i propri vincoli di agire responsabile, imposti dagli *stakeholder* che premono verso l'integrazione della CSR nelle pratiche dell'impresa. In accordo con la *Stockholders Theory* già espressa da Friedman (1970) – secondo cui l'unica responsabilità sociale delle imprese deve

---

<sup>50</sup> Tratto da: <http://www.putnamcic.com/pdf/StrategicPhilanthropy.pdf>.

consistere nell'aumentare i loro profitti – Porter e Kramer considerano donazioni, beneficenza e volontariato degli interventi filantropici “inutili” e contrari all’etica economica di impresa.

Gli autori sottolineano come tali iniziative rispondano puramente ad una logica di “cosmetic effort” (Porter e Kramer, 2006), che le imprese desiderano far emergere all'esterno unicamente per motivi d'immagine attraverso opportuna reportistica o documentazione; ma «such publications rarely offer a coherent framework for CSR activities, let alone a strategic one. Instead, they aggregate anecdotes about uncoordinated initiatives to demonstrate a company's social sensitivity. What these reports leave out is often as telling as what they include. Reductions in pollution, waste, carbon emissions, or energy use, for example, may be documented for specific divisions or regions but not for the company as a whole» (Porter e Kramer, 2006).

Per le imprese caratterizzate da un reale e sentito atteggiamento filantropico, invece, la partnership con le ONP è vissuta spesso come un qualcosa di doveroso, ma senza legami con l'attività operativa. Di conseguenza, la collaborazione tende ad assumere le forme più semplici e prive di metodicità ed effettiva pianificazione, senza un reale coinvolgimento della struttura aziendale. In molti casi, addirittura, la partnership è gestita esclusivamente dall'imprenditore o dai suoi familiari, come nel caso della costituzione di fondazioni *ad hoc*. Molte aziende, soprattutto multinazionali, che hanno raggiunto elevati livelli di CSR, hanno istituito fondazioni aziendali, che si occupano di gestire le attività a sostegno di cause sociali o ambientali, in linea con i valori e la mission aziendale. Il fenomeno è molto diffuso negli Stati Uniti e, gradualmente, si sta diffondendo anche in Italia (Michelini, 2007).

La potenziale dannosità insita nelle iniziative di *charitable donations* emerge anche da ulteriori studi, riguardanti un insieme di atteggiamenti opportunistici connessi alla CSR, tra cui emerge il *greenwashing*. Il termine, coniato da Westerveld nel 1996<sup>51</sup>, indica la tendenza di alcune imprese ad attribuire ai loro prodotti o alle loro *policies* aziendali la connotazione di “environmentally or socially friendly”; il *greenwashing* si riferisce quindi all'ingiustificata appropriazione di virtù ambientaliste (o sociali) finalizzata al tentativo di creare un'immagine positiva delle proprie attività. Il termine è una sincrasi delle parole inglesi *green* (verde, colore dell'ambientalismo) e *washing* (lavare) e potrebbe

---

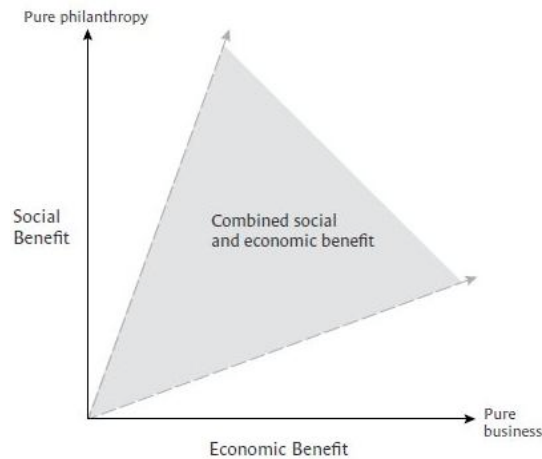
<sup>51</sup> Fonte: Wikipedia.

essere tradotto con "lavare col verde" o, più ironicamente, con "il verde lava più bianco". E' bene sottolineare che atteggiamenti di *greenwashing* o "cosmetic effort" (Porter e Kramer, 2006), potrebbero rivelarsi armi a doppio taglio per un'impresa che vede le tematiche di RSI come un vincolo operativo o un ostacolo da aggirare, che potrebbe subire boicottaggio o critiche da parte di consumatori etici e opinione pubblica.

A prescindere dalle motivazioni alla base dell'agire in senso filantropico nei confronti del Terzo Settore, si sta assistendo ad una graduale perdita di interesse nei confronti di tali pratiche. Le ragioni alla base del fenomeno possono essere così riassunte:

- gli azionisti, soprattutto nei momenti di crisi, quando l'esigenza di rendicontare in merito agli investimenti a budget risulta sempre più stringente, guardano con sospetto agli esborsi per scopi benefici e filantropici, che spesso sono le prime spese ad essere decurtate;
- le organizzazioni non profit sono sempre più consapevoli che gli interventi *one-shot* possono aiutare a coprire esigenze di budget momentanee, a finanziare progetti specifici in un dato momento, ma non consentono una pianificazione strategica delle attività; tenderanno quindi a prediligere collaborazioni che siano in grado di garantire una progettualità degli interventi di cooperazione nel medio - lungo periodo.

Il rapporto fra istanze di *pure business* e *pure philanthropy* è rappresentato in Figura 1.9. Porter e Kramer pongono il beneficio sociale (derivante dalle tradizionali *charitable donations*) in trade-off con il beneficio economico (massimizzato dalla *strategic philanthropy*): trovare delle vie alternative permetterebbe all'impresa di conciliare entrambi gli aspetti.



**Figura 1.9 – A Convergence of Interests**  
**Fonte: Porter e Kramer (2002)**

Una possibile soluzione al conflitto sovradescritto, ossia fra profitto e istanze di CSR, viene proposta ancora una volta da Porter e Kramer, che delinea la responsabilità sociale come una potenziale fonte di opportunità, innovazione e vantaggio competitivo per l'impresa. A loro avviso, la conciliazione tra le azioni di *pure business* e quelle di *pure philanthropy*, nell'ambito delle alleanze fra imprese ed enti non profit, si manifesta nella forma della *partnership strategica*, una strategia collaborativa che permette all'impresa di perseguire i suoi fini di business, pur rispettando il vincolo di un agire responsabile: in tal modo, potrà appunto emergere il vantaggio competitivo della *corporate philanthropy*.

Porter e Kramer coniugano dunque il concetto di *corporate philanthropy* in senso strategico, adattandolo alle pressioni dei vari stakeholder che gravitano attorno all'impresa, liberandolo da una connotazione economicamente deprecabile e fornendogli un nuovo significato: l'impresa deve agire a favore del proprio business e così facendo, alla luce del forte legame di interdipendenza esistente fra società civile e business, andrà a influenzare in senso positivo il proprio contesto competitivo, con notevoli benefici anche da un punto di vista socio-ambientale.

In questa visione, la *partnership* con il Terzo Settore diviene per l'impresa uno strumento in grado di apportare un sostanziale contributo alle performance economiche e socio-ambientali, in relazione ad una competitività sostenibile. E, come naturale conseguenza di ciò, la collaborazione si evolve verso forme più complesse connesse con il *core business*, espandendosi lungo l'organigramma e richiedendo la predisposizione di strutture *ad hoc* per la gestione: si delinea come una collaborazione strategica.

Secondo la suddetta logica, le tradizionali pratiche intraprese dalle aziende possono assumere nuovi significati: ad esempio, la donazione effettuata da un'azienda può essere concepita come parte integrante di una più ampia strategia imprenditoriale, in cui l'obiettivo dell'azienda sia quello di bilanciare "altruistic giving with strategic donation" (Weld, 1998).

### ***1.4.2 I principali tentativi di definizione di partnership strategica***

Il livello di strategicità di un'alleanza intersettoriale fra imprese ed enti non profit viene convenzionalmente misurato in base ad un insieme di variabili qualitative, che tuttavia la letteratura ha analizzato in modo disparato e privo di univocità. Di seguito, si analizzeranno le qualificazioni più significative di "partnership strategica" proposte in ambito accademico.

Austin (2000) ha configurato l'alleanza strategica come uno degli stadi del suo *modello*, nella fattispecie quello caratterizzato dalla massima collaborazione fra i partner. Come già anticipato nella sezione precedente, in cui si è fornita una tassonomia delle collaborazioni fra imprese e Terzo Settore, riferendosi alla classificazione di Austin, gli stage del *Collaboration Continuum* sono tre: filantropico, transazionale e integrativo.

Nello stadio filantropico, la relazione è significativamente circoscritta in termini di impiego di risorse e punti di interazione; Austin mette in luce l'emergere di due controindicazioni, riassumibili in due forme di sindrome che colpiscono ambo i partner: la *gratefulness syndrome* e la *charity syndrome*. La prima riguarda la dipendenza di risorse a cui l'associazione non profit si ritrova soggetta e a cui sarà riconoscente man mano che la relazione proseguirà. La seconda sindrome consiste nella tendenza a considerare la filantropia come una pratica necessaria – seppur periferica – del business aziendale, vissuta con l'atteggiamento di "fare qualcosa per chi ha bisogno".

Nel *transactional stage*, invece, lo scambio è biunivoco e spesso l'impresa avvia programmi di Cause Related Marketing o di *corporate giving* nei confronti della ONP, ottenendo benefici in termini di immagine. L'autrice sottolinea che, in tale

caso, l'obiettivo sociale o ambientale (relativo ai temi della CSR) risulta messo in secondo piano dagli interessi di business dell'impresa, in quanto le pratiche avviate possono essere viste a tutti gli effetti come leve di marketing mix.

Alla luce delle sovraccitate riflessioni, la partnership strategica viene pertanto considerata come un efficace strumento appannaggio dell'impresa per conciliare gli obiettivi di profitto con i vincoli dell'agire responsabile.

Austin, attraverso un'analisi comparata delle diverse fasi della collaborazione fra un'impresa ed un ente non profit, indica come discriminanti fra i tre stage del *Collaboration Continuum* le seguenti variabili, impiegate per fornire una valida definizione del concetto di strategicità:

- il livello di collaborazione (*level of engagement*: il contributo di ogni partner al perseguimento dei risultati e il relativo coinvolgimento nella relazione);
- il livello di interazione (frequenza degli incontri e degli scambi di comunicazioni);
- l'importanza per la mission (il valore della collaborazione per il perseguimento della mission dei partner);
- l'entità delle risorse impiegate (in termini relativi);
- la portata dell'attività (*scope*);
- la complessità manageriale (esistenza di ruoli di collegamento o di figure dedicate);
- il valore strategico associato alla collaborazione (in termini di affinità ed aderenza al *core business* dell'impresa).

Un successivo tentativo di definizione della strategicità è stato formulato da Michelini (2003 e 2007); le variabili considerate a proposito sono le seguenti:

- durata della partnership (breve, medio o lungo termine);
- numero di funzioni aziendali coinvolte (possibile misura della portata dell'attività);
- numero di attività realizzate (ulteriore possibile misura della portata dell'attività);
- livello di interazione (frequenza e formalizzazione degli scambi di comunicazione);
- livello di partecipazione al progetto (da parte dell'impresa).

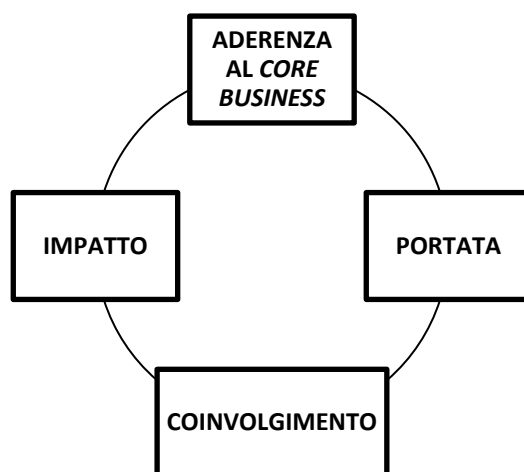
Un ulteriore contributo viene fornito da Seitanidi (1999), che delinea le forme di collaborazione strategica sottolineando il passaggio da un orientamento al

risultato ad un orientamento alla collaborazione; se nelle forme convenzionali di alleanza il focus è solitamente sulle istanze socio-responsabili oppure sull'incremento della competitività, la partnership strategica viene invece vista come una possibile risoluzione del trade-off esistente.

### ***1.4.3 Una definizione di strategicità della collaborazione***

Si procederà dunque a fornire una definizione del concetto di strategicità, che prende spunto dalle definizioni esistenti, integrandole e sintetizzandole. Le variabili individuate saranno corredate da esplicite *proxy* per la loro misurazione e saranno utilizzate come riferimento per la strategicità della partnership per il resto del seguente lavoro di ricerca.

Alla luce dei contributi analizzata e della letteratura presa in rassegna, le variabili candidate a discriminare il livello di strategicità di un'alleanza fra imprese ed enti non profit sono indicate in Figura 1.10.



**Figura 1.10 - Le variabili alla base del concetto di strategicità**  
**Fonte: elaborazione propria**

- ADERENZA AL CORE BUSINESS

Probabilmente, si tratta della variabile principale per determinare la strategicità di una collaborazione; se la connessione fra il progetto sviluppato in



partnership e i prodotti o i processi di cui l'impresa si occupa viene meno, l'iniziativa potrà configurarsi ugualmente rilevante per l'impresa, ma non pienamente in grado di apportare vantaggio competitivo. A tal proposito, è utile riferirsi a Porter e Kramer (2006), secondo cui i temi socio-ambientali cui l'impresa intende farsi testimone nelle sue attività di CSR dovranno essere scremati in base all'attinenza degli stessi al *core business* dell'azienda, dando così la precedenza alle iniziative sociali o ambientali più vicine a ciò di cui l'impresa si occupa.

- PORTATA DELLE ATTIVITÀ

Si intende il numero di funzioni aziendali implicate e l'entità delle attività realizzate. Per quanto riguarda le direzioni coinvolte nella gestione del progetto, la partnership può essere gestita da un'unica funzione (di solito, Marketing oppure – se presente – la Direzione CSR) o prevedere la partecipazione di altre funzioni (Risorse Umane, R&D, Produzione), puramente informate oppure semplicemente consultate oppure realmente coinvolte ed integrate nel progetto. L'entità delle attività realizzate si riferisce al numero o alla portata delle iniziative realizzate in partnership, nonché all'esborso finanziario da esse richiesto. Benché le due variabili siano differenti, il loro legame è diretto: al crescere del numero di funzioni aziendali che prendono parte al progetto, aumenta la probabilità di svolgere iniziative ed attività differenti e quindi è richiesto un maggiore sforzo finanziario. È bene sottolineare come l'impegno sociale dell'impresa a sostegno di un'organizzazione non profit possa essere misurato sia in termini economici, nel caso in cui la donazione sia monetaria o *in kind*, ma anche in termini di risorse intangibili offerte. Al riguardo, l'impresa può contribuire ad un progetto in partnership, attraverso:

- Capitale umano, inteso come la donazione di risorse umane e/o *know-how* da impiegare per lo sviluppo di progetti propri della ONP;
- Capitale organizzativo, inteso come donazione di risorse umane destinate alla gestione della partnership;
- Capitale relazionale, ossia l'offerta dell'impresa di impegnarsi come portavoce delle attività dell'organizzazione non profit verso i propri stakeholder (per esempio, nelle iniziative di *joint promotion*).

- LIVELLO DI COLLABORAZIONE/COINVOLGIMENTO

In questo contributo, tale variabile è utilizzata – rifacendosi al modello proposto da Austin (2000) – per classificare le più diffuse forme di partnership. La partecipazione può essere scarsa o nulla quando l'azienda si limita a sostenere – parzialmente o completamente – la causa sociale portata avanti dall'associazione non profit, ma non interviene nella realizzazione del progetto, né nella sua progettazione. All'estremo opposto si collocano le collaborazioni in cui i partner interagiscono e si interfacciano in diverse fasi: progettazione, implementazione oppure misurazione e controllo. In tal caso, il coinvolgimento da parte dell'impresa è rilevante.

Alla luce di quanto esposto, ne deriva che le partnership strategiche fra imprese ed ONP risultano un sottoinsieme delle collaborazioni integrative, come definite e classificate nelle sezioni precedenti.

- IMPATTO SU PRODOTTI/SERVIZI O RISORSE

La strategicità dell'alleanza dipende infine dall'impatto sugli output o sugli input dell'impresa: il riferimento è a innovazioni di prodotto o di processo, incrementi di produttività, crescita professionale o personale delle risorse umane, aumenti di fatturato. Se l'impatto sulle risorse o sui prodotti è minimo, chiaramente il grado di strategicità è limitato.

Alla luce delle quattro variabili definite, le strategie collaborative con gli enti non profit che si caratterizzeranno per una forte aderenza al *core business*, un impatto significativo sui processi aziendali, un coinvolgimento notevole dell'impresa, un sufficiente numero di funzioni coinvolte o un numero elevato di attività intraprese, potranno avere la connotazione di strategiche. E' da notare la difficoltà a definire dei criteri assoluti e oggettivi per la definizione del grado di strategicità: la determinazione del livello strategico avverrà in base ad una discriminazione di stampo qualitativo. Pertanto, anche partnership in cui il coinvolgimento dell'impresa assume valori "medi" (magari limitato alle sole fasi di finanziamento e verifica ex post) oppure caratterizzate da un impatto sui processi

dell'azienda legato agli *intangibile* (si pensi all'acquisizione di conoscenza oppure al consolidamento di relazioni con territorio), potranno essere considerate strategiche.

Si è deliberatamente stabilito di non prendere in considerazione variabili alternative o aggiuntive (tra tutte: l'interazione fra i partner e la durata del progetto) per caratterizzare la strategicità, benché esse compaiano nelle trattazioni di studiosi di riconosciuta importanza, per due motivi principali. Il primo risiede nella volontà di non appesantire il filtro usato per scremare le partnership strategiche, prediligendo un numero ridotto di variabili. La seconda ragione consiste nella scelta di includere tali driver tra le modalità di gestione, come evidenziato successivamente.



## Capitolo 2

# Un modello di gestione delle partnership strategiche

Il seguente capitolo si propone di analizzare il legame esistente fra benefici ottenibili e modalità di gestione delle partnership. Attraverso la letteratura esistente, verrà costruito un *framework* teorico, a partire dal quale si individuerà il gap della letteratura in riferimento alle partnership strategiche.

### **2.1 L'IMPATTO SULLA COMPETITIVITÀ DELL'IMPRESA**

La maggior parte degli autori che ha trattato il tema delle strategie collaborative si è soffermato nel delineare i benefici competitivi di cui l'impresa può godere attivando delle alleanze con il Terzo Settore e gestendole in maniera appropriata. I vantaggi per l'impresa sono molteplici, così come espresso anche dalle numerose indagini statistiche ed esplorative sull'argomento<sup>52</sup>, e nel seguente paragrafo verranno analizzati e sistematizzati.

Un problema insito nel tentativo di studiare i vantaggi derivanti dalle collaborazioni con le ONP consiste nella scarsa misurabilità dei benefici: ad accezione di quelle partnership il cui output incide direttamente sui profitti dell'azienda (si pensi all'introduzione di un nuovo prodotto oppure allo sviluppo di processi più efficienti), la maggior parte delle iniziative intraprese alimentano il patrimonio di risorse intangibili a disposizione dell'impresa, «fondamentali per lo sviluppo dei livelli di performance futuri della stessa» (Molteni, 2004), ma

---

<sup>52</sup> Si citano, fra tutti: GfK Eurisko per Sodalitas (2005) e UN Global Compact Annual Review (2008).

quantitativamente poco definibili. Si tratta spesso di aspetti di difficile misurazione, soprattutto dal punto di vista numerico, in quanto l'individuazione di indicatori sintetici atti al loro monitoraggio appare forzata. Tuttavia, nel seguente paragrafo, si provvederà ad analizzarli e sviscerarli nelle loro diverse componenti, fornendo una loro determinazione almeno a livello qualitativo.

Per ribadire l'idea che i suddetti benefici impattino sulla competitività dell'impresa, si provvederà ad una loro sistematizzazione secondo il modello di Kay (1993). Come descritto nei capitoli precedenti, il framework in questione descrive la competitività dell'impresa in senso multidimensionale, sulla base di quattro componenti principali (Architettura, Immagine, Innovazione e Strategic Asset), precedentemente evidenziate in Figura 1.2.

### ***2.1.1 Architettura***

- **RELAZIONI CHIAVE INTERNE**

Le relazioni chiave interne si riferiscono specificatamente ai rapporti fra impresa e individui che lavorano nell'organizzazione, ossia il management e i dipendenti, che possono trarre benefici diretti o indiretti dalle collaborazioni fra impresa ed organismi non profit.

Austin (2000) afferma che i benefici ottenibili variano in base al grado di collaborazione (o strategicità) che caratterizza la relazione: dal punto di vista degli *intangibile*, i vantaggi consistono nel migliorare il morale dei dipendenti e accrescere il loro senso di appartenenza nei confronti dell'impresa.

Molteni (2004) si sofferma sul concetto di Capitale Umano, ossia «l'insieme di competenze e capacità, proprie dei collaboratori, sviluppate attraverso il lavoro, la formazione e l'addestramento, e il livello di motivazione e coinvolgimento, che dipende dalle politiche di incentivazione e valorizzazione compiute dall'organizzazione». Molte iniziative di CSR, tra cui rientrano le partnership con le ONP, sono occasione per promuovere o talvolta rinnovare la costruzione di un rapporto costruttivo fra dipendente e impresa, agendo sui valori che stanno alla base dei comportamenti e delle scelte assunte dal personale e alimentando il grado di motivazione e il senso di appartenenza dei collaboratori.

Secondo Seitanidi e Ryan (2007), la partnership, se correttamente impostata, è in grado di contribuire all'accrescimento di una fiducia "organizzativa" (tra le persone all'interno dell'impresa) e "istituzionale" (dei dipendenti verso l'impresa).

Negli ultimi anni, è emerso che le attività di responsabilità sociale d'impresa possono avere un'influenza positiva sulla soddisfazione del personale (Michelini, 2007). Questi effetti aumentano in proporzione al diretto coinvolgimento dei collaboratori nella progettazione e nell'implementazione degli interventi di RSI, soprattutto nell'ambito delle partnership ad elevato livello di strategicità. La partnership con una ONP, che denoti l'azienda come attenta ai bisogni della comunità circostante o dell'ambiente, tende infatti ad accrescere il legame dei dipendenti verso l'organizzazione, la loro soddisfazione intrinseca e con essa la motivazione con cui svolgono le proprie mansioni: spesso ciò si traduce in una riduzione del turnover e in un aumento della produttività (Mezzadri, 2008).

Inoltre, la visibilità acquisita dall'impresa attraverso la collaborazione con la ONP e l'aumento, talvolta sostanziale, della sua credibilità può facilitare in modo anche rilevante il processo di reclutamento e selezione delle risorse umane, impattando sul numero di autocandidature da parte di coloro che desiderano entrare a far parte dell'organizzazione. Migliora, cioè, il rapporto fra l'impresa e i potenziali nuovi assunti (Molteni, 2004), sia quelli attualmente operanti presso altre imprese, sia quelli che si sono di recente affacciati sul mondo del lavoro. Inoltre, il caratterizzarsi come azienda attenta alle problematiche sociali e vicina alle istanze dell'universo non profit, può attrarre persone qualificate e sensibili a determinati valori, a beneficio del capitale umano proprio dell'organizzazione. È accertato, infatti, che nove dipendenti su dieci concordano sul fatto che una società che sostiene la comunità è probabilmente una buona azienda per la quale lavorare<sup>53</sup>. Ancora, la partnership può essere occasione privilegiata per discutere e comunicare in modo preciso i valori e le linee guida che costituiscono la base di mission e vision aziendali. Infine, lo scambio di esperienze e competenze tra ONP e impresa può permettere a quest'ultima di acquisire capacità inedite o di rafforzare quelle esistenti, accrescendo così la qualità delle proprie persone.

In sintesi, i principali benefici che la letteratura esistente delinea risiedono nell'aumento del morale dei dipendenti e della loro lealtà verso l'organizzazione, nel rafforzamento del sentimento di identificazione con i valori e gli obiettivi

---

<sup>53</sup> Fonte: Michelini (2003).

dell'impresa, nel miglioramento dello spirito di squadra e dell'impegno individuale (Michelini, 2007; Seitanidi e Ryan, 2007).

- RELAZIONI CHIAVE ESTERNE

Il concetto di architettura esterna si riferisce al mutevole scambio, in relazione al capitale relazionale e organizzativo, esistente fra l'impresa e soggetti esterni e, nella fattispecie, fra i dipendenti dell'impresa e le persone della ONP. Lo sviluppo di un progetto in partnership con una associazione non profit non solo apporta vantaggi in termini di motivazione e coinvolgimento dei dipendenti, ma abilita al contempo il trasferimento di informazione e conoscenza dall'esterno verso l'impresa stessa, attraverso le persone che vi lavorano.

Diversi autori hanno annoverato tra i benefici derivanti da collaborazioni con il Terzo Settore un'assimilazione più agevole dell'informazione (Clarke e Roome, 1999) e uno scambio più intenso di conoscenza (Berger et al., 2004).

Il tema dell'*interorganizational learning*<sup>54</sup> è affrontato da Parker e Selsky (2005), secondo i quali, nell'ambito di un progetto di CSR realizzato in partnership con un ente non profit, l'apprendimento avviene *from the partner* (è il caso di conoscenze specifiche o generaliste trasferite dalle persone della ONP ai dipendenti dell'impresa) e *with the partner* (se il processo di generazione della conoscenza avviene in modo congiunto, in itinere). L'apprendimento continuo (*continual learning*) viene citato anche da Austin (2000 e 2002) come elemento in grado di generare valore, che si realizza nel caso di collaborazioni caratterizzate da elevato livello di strategicità. A tal proposito, Austin (2000) scrive: «In the stronger collaborations, the partners are engaged in continual learning about the partnering process and how it can generate more value. There is openness and hunger to find new ways to engage more effectively. This discovery ethic is fostered by the win-win outcome from learning in the collaborative relationship».

La conoscenza tacita<sup>55</sup> o *know-how*, che vengono trasferiti dalla ONP all'impresa, tendono ad abilitare lo sviluppo di nuove competenze e capacità professionali. In tal senso, Michelini (2007) sottolinea che un'iniziativa di partnership può consentire lo sviluppo di:

---

<sup>54</sup>In riferimento all'*interorganizational learning* «[it] occurs when one organization causes a change in the capacities of another, whether through experience sharing, or by somehow stimulating innovation» (Ingram, 2002).

<sup>55</sup> Si veda Nonaka (1994).



- capacità relazionali; la collaborazione può favorire lo sviluppo di capacità relazionali e di negoziazione, al fine di raggiungere obiettivi e risultati comuni;
- *team building* e leadership; i partecipanti coinvolti in iniziative a sostegno della comunità locale o di istanze ambientali riescono a fare emergere la loro proattività ed imparano ad operare con tipologie e modalità di lavoro differenti; adattano, inoltre, le loro competenze di *problem solving* a problemi atipici per le loro consuete prassi;
- conoscenze specifiche; i dipendenti dell'impresa possono arricchire le loro conoscenze e competenze su temi specifici del Terzo Settore (*fund raising*, modalità di comunicazione, temi statutari, ecc.), spesso distanti dalla realtà aziendale. In questi casi, le alleanze con le associazioni non profit possono essere utili per accrescere le competenze del personale sia a livello professionale, che umano.

Inoltre, una serie di studi<sup>56</sup> ha dimostrato che il volontariato e altre forme di coinvolgimento dei lavoratori nel sociale contribuiscono a sviluppare competenze relative al lavoro di squadra, al *project management*, la capacità di ascolto e attenzione al cliente. Iniziative del genere, inoltre, riescono a stimolare i collaboratori, portandoli al di fuori dei confini del loro abituale posto di lavoro, incoraggiandone l'innovazione e la creatività, promuovendone il rispetto per le diversità e migliorando il loro personale contributo.

- NETWORK

La creazione e il potenziamento dell'architettura di rete si configura come un ulteriore beneficio derivante dalle collaborazioni fra imprese e Terzo Settore. L'azienda, interagendo con la ONP, crea un ponte con gli altri stakeholder, andando a migliorare la complessa rete di relazioni umane e professionali con gli altri soggetti che gravitano attorno ad essa.

Porter e Kramer (2002), in riferimento al miglioramento del contesto competitivo, mettono in luce l'impatto positivo che le collaborazioni con organismi

---

<sup>56</sup> Fonte: Sodalitas - "I principi base del volontariato d'impresa" e "I principi base del Cause Related Marketing". Atti del convegno "Responsabilità sociale delle imprese", Milano, luglio 2003.

non profit possono apportare alle “Related and supporting industries”. La ONP abilita infatti l’accesso a fornitori e terzisti che appartengono alla comunità di riferimento dell’impresa e ciò, a parità di servizio, costituisce un indiscusso vantaggio, in quanto «proximity enhances responsiveness, exchange of information and innovation, in addition to lowering transportation and inventory costs» (Porter e Kramer, 2002).

Molteni (2004), in riferimento alle iniziative di CSR in generale, sottolinea la possibilità per l’impresa di accrescere il valore delle sue relazioni di rete con gli altri portatori di interessi appartenenti al contesto in cui essa opera: fornitori, partner, finanziatori, enti pubblici, sindacati, associazioni di categoria, università, ecc. Nello specifico, l’autore si riferisce alla possibilità di incrementare la qualità delle relazioni:

- con i soggetti a monte della filiera produttiva, da cui possono derivare benefici di costo;
- con i clienti, aumentandone la fidelizzazione. Poiché in alcuni settori i prodotti e servizi diventano sempre più standardizzati, sia dal punto di vista del prezzo che delle qualità dei beni, gli investimenti nella comunità, attraverso partnership con ONP, possono permettere all’impresa di differenziare la propria offerta da quella dei concorrenti e ad aumentare la *loyalty* alla marca;
- con le forze sociali e politiche, quali le altre ONP, le associazioni dei consumatori, gli enti pubblici territoriali, ecc. Ciò contribuisce a ridurre i rischi aziendali, tra cui quello relativo a contestazione, conflitto o boicottaggio, con possibili ripercussioni sui ricavi dell’impresa;
- con il sistema finanziario, la cui fiducia e la maggiore trasparenza rendono più agevole l’accesso al capitale o l’abbattimento degli oneri collegati, in vista di nuovi investimenti. Molteni (2004) e Mezzadri (2008) sottolineano il fatto che l’impresa, costruendo collaborazioni con il Terzo Settore, entrerà a far parte di un network che potrà agevolarla nei rapporti con le istituzioni bancarie e finanziarie. Di conseguenza, le sue prospettive di crescita e di investimento miglioreranno.

## **2.1.2 Immagine**

- CREDIBILITÀ

Diversi contributi presenti in letteratura spiegano il progressivo avvicinamento delle imprese all'universo non profit utilizzando come chiave di lettura gli aspetti reputazionali (Seitanidi, 1999; Austin, 2000; Holmes e Moir, 2007). Viene messo in evidenza come le imprese si adoperino per apparire sostenibili e responsabili, da un punto di vista sia sociale, che ambientale. Intraprendere progetti in partnership con associazioni non profit permette loro di associarsi al *brand* di una ONP, che in molti casi gode di elevata fiducia da parte del pubblico. L'azienda ha così la possibilità di accrescere la propria credibilità verso i clienti e gli altri stakeholder, rilanciando in senso positivo la propria immagine, soprattutto se essa è stata minata da scandali ad elevata risonanza tra i media.

Argenti (2004), a tal proposito, scrive che «trust has become a driver for partnerships between NGOs and business because the public trusts NGOs more than it does companies. So in the public eye, NGOs are more trustworthy than corporations in terms of benefiting society. A company that partners with an NGO can hope to be seen as trustworthy and be more credible in its attempts at CSR through this association».

In sintesi, la possibilità di migliorare la credibilità aziendale rappresenta un indubbio vantaggio per l'impresa, che talvolta può costituire un beneficio competitivo di significativa rilevanza.

- VISIBILITÀ E REPUTAZIONE

Molte iniziative di partnership con una ONP diventano oggetto della politica di comunicazione esterna dell'impresa, mirata ad incrementare visibilità e reputazione.

Il concetto di visibilità evoca il grado di notorietà di cui l'impresa gode presso gli stakeholder (effettivi o potenziali); in virtù delle nuove tendenze proprie della società post-consumistica, tra cui il consumo critico e consapevole (Zamagni, 1999), la visibilità è divenuta un fattore critico di successo per l'azienda che, in tal senso, trova conveniente entrare in partnership con ONP per lo sviluppo di progetti socio-responsabili.

Per reputazione si intende «la stima che gli interlocutori nutrono verso l'impresa, anche in comparazione con la percezione che essi hanno dei concorrenti diretti. Si tratta di un concetto complesso, a cui contribuiscono vari elementi: un'attrazione di tipo emotivo nei confronti dell'impresa e dei suoi prodotti; la percezione della qualità, dell'innovatività e dell'affidabilità dei beni offerti; la qualità delle performance economiche conseguite e prospettiche; l'esplicitazione di una chiara e sfidante visione del futuro; la presenza di una forte leadership; la qualità del contesto di lavoro, che se ben gestito e sicuro risulta motivante per chi vi opera» (Molteni, 2004). Certamente, l'assunzione di una responsabilità sociale, con particolare riferimento alle tematiche ambientali e al radicamento nella comunità locale in cui l'impresa opera, costituisce uno degli elementi che impattano positivamente sulla reputazione.

In sintesi, dal punto di vista dell'immagine aziendale, la partnership con una ONP comporta in primis una crescita della visibilità presso l'opinione pubblica. Infatti, se correttamente impostati e gestiti, i progetti intrapresi trovano risalto da parte dei mass media. Pertanto, attraverso un'adeguata campagna di comunicazione, l'azienda può porsi nei confronti dei propri portatori di interesse come socialmente responsabile, incrementando la sua reputazione. Nel medio termine questo comporta una maggior fedeltà dei clienti, migliori relazioni con gli interlocutori sociali (enti pubblici su tutti, ma anche sindacati e altre associazioni) e riduzione della probabilità che si verifichino di campagne di opposizione o boicottaggio ad opera di movimenti d'opinione (Mezzadri, 2008).

Attraverso iniziative di *social partnership* è inoltre possibile smorzare gli effetti della pubblicità negativa in cui incorrono quelle aziende che, data la tipologia dei loro prodotti o dei metodi produttivi utilizzati, tendono ad urtare la sensibilità dei consumatori oppure possono aver "tradito" alcuni di quei valori che, nell'ambiente di riferimento, vengono considerati come primari. La partnership con il Terzo Settore contribuisce all'attenuazione dell'impatto negativo di tale situazione (Michelini, 2003).

In aggiunta, la partecipazione alle attività della comunità può garantire all'impresa quel riconoscimento locale che rappresenta il requisito fondamentale per assicurarsi la "licenza di operare", in determinati contesti o territori.

Le partnership con il Terzo possono contribuire, dal punto di vista reputazionale, anche al raggiungimento di una serie di obiettivi di *branding* (Michelini, 2007). In tal senso, le strategie collaborative consentono di:

- incrementare la *brand awareness* (capacità di riconoscere e richiamare un *brand*): alcuni programmi a supporto di una causa sociale hanno un impatto positivo per quanto riguarda l'effetto sul riconoscimento di un *brand*, soprattutto se sostenuti da campagne di comunicazione *ad hoc*;
- migliorare l'immagine e la credibilità della marca, in termini di:
  - differenziazione del *brand*: una marca, nel momento in cui viene associata ad una causa sociale, può assumere un forte carattere distintivo;
  - miglioramento dello *user profile* (reputazione cliente-tipo): un consumatore che acquista prodotti di un *brand* impegnato nel sociale trasmette un'immagine positiva di sé stesso;
  - sviluppo di sentimenti di *social approval*: il prodotto con un *brand* a connotazione sociale permetterà all'acquirente di ottenere l'approvazione degli altri, in virtù del senso di responsabilità percepito;
  - crescita di sentimenti di *self respect*: l'acquirente sviluppa o fortifica un insieme di sensazioni positive riguardo se stesso (senso di orgoglio e realizzazione);
- creare un senso di *brand community*: per *brand community* si intende una comunità non geografica caratterizzata da consapevolezza condivisa, riti e tradizioni, senso di responsabilità morale. Sostenere una causa sociale diventa uno strumento per generare senso di appartenenza, condividere e connettere esperienze.

### **2.1.3 Innovazione**

- CAPACITÀ DI INNOVARE E INCORPORARE L'INNOVAZIONE

Tra i benefici in senso competitivo di cui l'impresa può godere attivando e gestendo in modo corretto partnership con il Terzo Settore, va annoverata la capacità di innovare e di incorporare l'innovazione nei suoi prodotti/processi.

Secondo Kanter (1999), le imprese hanno cominciato a considerare i partner non profit non più solo come soggetti filantropici, ma come vere e proprie fonti di

innovazione, in quanto focalizzati su istanze e problemi oggettivamente attuali. Sviluppando progetti in collaborazione con le ONP, l'impresa ha modo di entrare a contatto con problematiche nuove, con un approccio diverso dalle sue prassi consolidate.

Holmes e Moir (2007) ribadiscono il concetto ed elaborano un framework teorico che spieghi come pervenire ad un "output innovativo" gestendo in modo corretto la relazione con l'associazione non profit. Gli autori considerano le collaborazioni con il Terzo Settore come una fonte di innovazione ed un'opportunità per l'azienda di identificare le "corporate innovations".

Già Molteni (2004), con riferimento alle iniziative di CSR nel loro complesso, delinea come potenziale vantaggio competitivo l'innovazione dal punto di vista strategico, in termini di ripensamento della strategia e ridefinizione della sua comunicazione.

Un ulteriore contributo è riconducibile a Holmes e Smart (2009), i quali esaminano il concetto di *open innovation*<sup>57</sup> nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa, declinata in forme collaborative con il Terzo Settore. La partnership con un'associazione non profit viene considerata come un potenziale esempio di "innovazione aperta", in quanto non solo permette all'impresa e alla ONP di condividere conoscenza, informazione e *know-how* (come sottolineato precedentemente), ma di pervenire a output innovativi in maniera fluida, attraverso l'interazione reciproca. Negli ultimi anni, vi è stato un significativo sviluppo sociale e tecnologico che ha facilitato notevolmente la diffusione e lo scambio delle informazioni. La maggior parte dei settori industriali sono oggi caratterizzati da una conoscenza largamente diffusa e distribuita: le aziende non si basano più esclusivamente sui propri centri ricerca interni, ma tendono ad acquisire o concedere in licenza le innovazioni (per esempio con i brevetti) attraverso scambi con le altre aziende. In questo senso, il modello *open innovation* suggerisce che, piuttosto che bloccare i suddetti flussi informativi, le aziende dovrebbero utilizzarli a loro vantaggio; inoltre, le innovazioni sviluppate internamente ma non utilizzate nel business dovrebbero essere concesse all'esterno (attraverso contratti di licenza, *joint ventures*, *spin-off*, ecc.). Al contrario, il modello *closed innovation* si riferisce ad un processo che limita l'utilizzo della conoscenza interna entro le mura dell'azienda e non favorisce la veicolazione della conoscenza all'esterno. In

---

<sup>57</sup> Il concetto di *open innovation* è stato introdotto da Chesbrough nel 2003.

quest'ottica, diventa strategico per le aziende capire quali informazioni esterne portare al proprio interno e quali informazioni interne cedere all'esterno.

Ulteriori benefici in sono riconducibili allo sviluppo di l'innovazione e la creatività: le collaborazioni sociali possono indirizzare le imprese e i loro dipendenti verso nuove prospettive, per mantenere il contatto con la società in rapido cambiamento. Può aiutare ad identificare nuove esigenze del mercato, a scoprire nuovi modi di lavorare e ad incoraggiare l'iniziativa dei dipendenti. Può inoltre favorire la coesione interfunzionale, permettendo a nuovi team di lavorare insieme e creare un senso di scopo comune (Michelini, 2003).

- CAPACITÀ DI ANTICIPAZIONE

Secondo Molteni (2004), «la CSR riguarda specificatamente comportamenti che, andando oltre gli obblighi di legge, sono tesi a meglio soddisfare interessi e attese di forze sociali ed economiche rilevanti e emergenti. È tendenza naturale che molti di tali interessi vengano nel tempo direttamente tutelati mediante l'introduzione di nuove norme». Pertanto, l'impresa che già in passato si è impegnata su tali fronti, attraverso l'intervento diretto o la semplice conoscenza, risulterà in grado di armonizzarsi alla legge con maggiore rapidità e minori costi rispetto ai concorrenti. Simili considerazioni assumono particolare rilievo in merito ai temi che più facilmente sono oggetto di nuove leggi: l'ecologia, il lavoro, i sistemi di *governante* e la trasparenza dell'informazione, ossia le tematiche di cui le ONP tendono a farsi portavoce. La partnership con il Terzo Settore permette dunque all'impresa di entrare a contatto con un insieme di problematiche complesse, dall'elevata probabilità di diventare futuro oggetto di nuove normative. Ancora Molteni (2004) sottolinea che un'impresa socialmente orientata avrà maggiori probabilità di essere guidata da un management "di qualità" – ossia una dirigenza caratterizzata da maggior lungimiranza e attenzione verso le opportunità e le minacce che l'impresa è chiamata a fronteggiare nel contesto in cui opera.

Anche Argenti (2004) evidenzia la possibilità che le imprese, attraverso collaborazioni con il Terzo Settore, adottino una visione di più lungo termine e valutino in maniera attenta l'assunzione di comportamenti responsabili nelle loro attività: il beneficio diretto è per la strategia aziendale, che chiaramente gode di suddetta visione lungimirante.

### 2.1.4 *Strategic Asset*

- CONTESTO COMPETITIVO

Il miglioramento del contesto competitivo viene citato da Porter e Kramer (2002) come vantaggio principale derivante dalle *strategic partnership*. Come espresso nei precedenti capitoli, gli autori si soffermano sull'idea che impresa e società non siano entità inconciliabili caratterizzate da obiettivi diversi e contrapposti fra loro, ma, anzi, abbiano bisogno l'una dell'altra in una relazione di dipendenza reciproca. Un'impresa profittevole avrà bisogno di una società sana in cui svilupparsi e crescere. Il concetto è ribadito anche da Heap (2000), secondo cui il mercato e la comunità (impresa e società) non devono necessariamente essere in opposizione, ma «if a community is healthy [...] it will thrive socially and economically, and business in turn will benefit through increased consumerism and reduced dependence on social programs». Secondo Porter e Kramer (2002), la conciliazione tra le azioni di *pure business* e quelle di *pure philanthropy*, nell'ambito delle alleanze fra imprese ed enti non profit, si concretizza nella *partnership strategica*, una forma collaborativa che permette all'impresa di perseguire i suoi fini di business, pur rispettando il vincolo di un agire responsabile.

Con specifico riferimento al "Context for strategy and rivalry", gli autori affermano che le regole, gli incentivi e le norme che governano la concorrenza in un paese hanno un impatto molto forte sulla produttività. Le *policies* che incoraggiano gli investimenti, proteggono la proprietà individuale e prevengono la formazione di cartelli e monopoli rendono una nazione attrattiva *to do business*. Le collaborazioni con le ONP hanno, in questo senso, una forte influenza sulla creazione di un contesto più produttivo e trasparente per la concorrenza, contribuendo a ridurre la corruzione o migliorare gli standard di vita.

Un ulteriore vantaggio appannaggio dell'impresa consiste nella possibilità di operare in territori altrimenti preclusi; talvolta, la *conditio sine qua non* per poter operare in alcuni paesi in via di sviluppo consiste nella collaborazione con una realtà locale, che permette all'impresa di farsi conoscere dalle istituzioni e di guadagnare la fiducia necessaria per penetrare in una certa area geografica (Mezzadri, 2008). Ciò si verifica per varie ragioni, legate sia ad aspetti burocratici, che di malcontento sociale, che di oggettiva difficoltà a conoscere ed esplorare il territorio.



Infine, è possibile che le collaborazioni con il non profit attivino la creazione di sinergie che portano l'azienda a stringere rapporti commerciali inaspettati e favorevoli.

- PRODUTTIVITÀ

L'aumento della produttività si configura come un importante beneficio derivante dallo sviluppo di progetti in partnership con ONP. Porter e Kramer (2002) sottolineano il miglioramento delle "Factor conditions": il raggiungimento di elevati livelli di produttività dipende dalla presenza di lavoratori addestrati e competenti, istituzioni tecnologicamente e scientificamente avanzate, infrastrutture fisiche adeguate, processi amministrativi trasparenti ed efficienti e disponibilità di risorse naturali. In tal senso, le collaborazioni con il Terzo Settore possono impattare – in modo diretto oppure indiretto – sulla qualità delle risorse (umane, naturali, finanziarie) e sulle infrastrutture (fisiche, amministrative, informative, scientifiche e tecnologiche). A seconda della tipologia dell'iniziativa intrapresa, ciò avverrà attraverso progetti di salvaguardia ambientale, sviluppo di processi sostenibili, formazione delle risorse in loco, ecc., che contribuiranno all'incremento dell'efficienza degli input e, quindi, impatteranno sulla produttività in senso positivo.

L'incremento della produttività può essere determinato anche tramite il miglioramento delle attività aziendali; a tal proposito, Molteni (2004) si riferisce a:

- miglioramento dei processi di trasformazione: iniziative quali la certificazione ambientale o la certificazione sociale inducono per loro natura a migliorare i processi produttivi e ad affinare i connessi sistemi informativi;
- innalzamento dei livelli di salute e sicurezza sul lavoro: la collaborazione con ONP impegnate nel miglioramento dei diritti dei lavoratori può portare all'adozione di procedure e *policies* che limitano gli incidenti e le cosiddette *morti bianche*;
- miglioramento dei sistemi di controllo interno: alcune azioni di RSI sviluppate in partnership riguardano l'assetto di *governance* e, in particolare, lo sviluppo e l'affinamento dei sistemi di controllo interno (introduzione o cambiamento di procedure e di regole di comportamento).

- MERCATO

Nella suddetta categoria rientrano i benefici che, in modo diretto o consequenziale, portano ad incrementi di fatturato; essi possono essere ricondotti al miglioramento delle condizioni di domanda e al perfezionamento dell'offerta.

Per quanto riguarda il miglioramento delle "Demand conditions", Porter e Kramer (2002) si riferiscono con tale espressione alle dimensioni del mercato e alla sua qualità, in termini di "sostanziosità dei consumatori". Le partnership con il Terzo Settore possono avere un impatto positivo su entrambi gli aspetti: il mercato cresce per via di elementi indiretti (aumento della reputazione e della *loyalty*, miglioramento di obiettivi di *branding*, ingresso in territori precedentemente preclusi) e migliora la sua qualità (progetti di educazione sociale e/o ambientale impattano positivamente sul senso critico dei consumatori, modificandone comportamenti e tipologia d'acquisto).

Le iniziative di partnership che maggiormente consentono di perseguire l'obiettivo dell'incremento delle vendite in forma diretta rientrano nella sfera del Cause Related Marketing e del *licensing*, di cui si è discusso nei capitoli precedenti.

In relazione al perfezionamento dell'offerta, una collaborazione con il Terzo settore può essere orientata allo sviluppo di un processo innovativo avente come output l'ampliamento della gamma di prodotti/servizi offerti dall'impresa, che si vanno ad aggiungere all'offerta esistente; lo stesso vale nel caso delle certificazioni (sociali e ambientali) e delle innovazioni incrementali, che rendono il prodotto/servizio più vicino ai requisiti richiesti dai clienti o alle restrizioni normative. In tal senso, Yamamoto (1999) afferma che «NGOs can also facilitate a corporation's approach to local consumption and production markets». Una migliore comprensione dei fabbisogni di particolari nicchie di mercato (oggetto dell'interesse della ONP) è quindi un ulteriore beneficio cui la collaborazione con il Terzo Settore può dare luogo.

- FISCALITÀ

Per quanto riguarda le agevolazioni fiscali, già in molti paesi vigono delle regolamentazioni che agevolano i contributi e le donazioni alle associazioni non profit, determinando, a specificate condizioni, la deducibilità dal reddito delle elargizioni. Dal 2005 è in vigore in Italia la normativa "Più dai, meno versi", che ha

istituito importanti agevolazioni per le donazioni in denaro e in natura di persone fisiche, di società ed enti soggetti ad IRES (Imposta sul Reddito delle Società – ex IRPEG) erogate a favore delle Onlus e delle organizzazioni di promozione sociale. Le disposizioni di legge ampliano il beneficio fiscale delle erogazioni liberali in moneta effettuate dalle persone fisiche e dalle imprese a favore dei soggetti in precedenza indicati, rendendole deducibili fino al 10% del reddito imponibile e comunque entro il limite massimo di 70.000 €<sup>58</sup>.

Il presupposto per la deducibilità delle erogazioni liberali è costituito dalla tenuta, da parte del soggetto che riceve le erogazioni, «di scritture contabili atte a rappresentare con completezza e analiticità le operazioni poste in essere nel periodo di gestione nonché la redazione, entro quattro mesi dalla chiusura dell'esercizio, di un documento che rappresenti la situazione patrimoniale, economica e finanziaria»<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> Fonte: Mezzadri (2008) e Testo Coordinato Del Decreto-Legge – 14 marzo 2005 n. 35.

<sup>59</sup> Fonte: art. 25 del D.lgs n. 460/97 c.c.

## **2.2 LEGAME FRA BENEFICI E MODALITÀ GESTIONALI**

### ***2.2.1 Rassegna della letteratura***

Dopo aver analizzato la letteratura relativa ai benefici che le partnership strategiche con le ONP possono apportare alla competitività dell'impresa, è utile capire in che modo essi possono essere generati, attraverso l'individuazione delle variabili gestionali presenti in letteratura che emergono come driver critici nella collaborazione.

Seppur in assenza di uno specifico riferimento al grado di strategicità delle alleanze, diversi autori hanno provveduto a caratterizzare le *social partnership* come insiemi di fasi interconnesse e a studiare la relazione fra modalità gestionali e benefici per l'impresa. Gli apporti più significativi sono di seguito analizzati.

Con riferimento alle collaborazioni di marketing fra imprese profit, Iasevoli (2004) mette in luce come le alleanze possano essere caratterizzate da un susseguirsi di fasi (cinque, nella fattispecie), ognuna delle quali con obiettivi e attività differenti: analisi preventiva, ricerca del partner, negoziazione, *rump up* e gestione e controllo dell'alleanza. Il contributo dell'autore ha il merito di porre in evidenza i driver critici di successo connessi ai vari *step* della collaborazione ma è poco adatto ad un'applicazione alle partnership di tipo sociale.

Warner e Sullivan (2004), con specifico riferimento alle alleanze intersettoriali in cui sono coinvolti Stato, impresa e ONP, propongono un modello di del processo di partnership costituito da tre macro fasi (esplorazione, costruzione e mantenimento), soffermandosi sugli aspetti chiave dal punto di vista gestionale di ognuna e indicando gli strumenti operativi utili per governare la collaborazione e far sì che essa generi i risultati sperati. Il framework in questione, sebbene fornisca una serie di strumenti manageriali, appare eccessivamente focalizzato su un settore specifico (quello dell'industria estrattiva).

Con particolare riferimento alle alleanze fra imprese non profit, Heap (2000) individua cinque *step* che caratterizzano il processo di partnership:

- definizione della mission;
- selezione della ONP;
- azione e promozione;
- sviluppo della campagna;

- monitoraggio delle performance.

L'autore ha avuto il merito di essere stato fra i primi a porre l'accento sull'importanza di gestire adeguatamente il processo di partnership fra imprese e Terzo Settore per ottenere i massimi benefici. Tuttavia, il modello in questione poco risulta poco idoneo per cogliere gli aspetti chiave delle partnership strategiche e l'impatto sulla competitività dell'impresa e necessita pertanto correzioni e accorgimenti.

Austin (2000 e 2002) fornisce un insieme di *alliance driver*, valevoli per le collaborazioni fra imprese ed enti non profit. I driver critici sono riassumibili nelle "seven C", di seguito riportate:

- *connection with purpose and people;*
- *clarity of purpose above all;*
- *congruency of mission, strategy, and values;*
- *creation of value;*
- *communication between partners;*
- *continual learning;*
- *commitment to the partnership.*

Si tratta di un insieme di aspetti chiave valevoli per tutte le tipologie di partnership, da quelle filantropiche a quelle caratterizzate da elevato livello di strategicità. Il modello proposto, sebbene molto chiaro e pratico, dimostra delle forzature nel voler necessariamente considerare le collaborazioni strategiche al pari di quelle filantropiche e transazionali, senza ammettere la specificità e la particolarità - e quindi la necessità di uno studio *ad hoc* - delle prime rispetto alle alleanze più semplici.

Seitanidi e Crane (2008) definiscono un modello teorico relativo ai *partnership stages*: le collaborazioni sociali (del tipo pubblico-privato, pubblico-ONP, privato-ONP) possono essere qualificate da tre macrofasi, in un rapporto di reciproco feedback. Gli autori mettono in luce 1) *partnership selection*, 2) *partnership design* e 3) *partnership insitutionalisation*. Ogni stage è caratterizzato da una serie di sottofasi e di aspetti critici che, se adeguatamente presidiati, saranno determinanti affinché la collaborazione abbia successo.

Michelini (2007) propone a sua volta un framework che consente di mettere in evidenza le fase che caratterizzano una partnership fra impresa ed associazione non profit, al fine di delineare gli elementi specifici di ogni fase e le azioni da attuare affinché la collaborazione sia in grado di generare valore.

Anche Bryson et al. (2006) delinea un *framework* teorico per descrivere le *cross-sector collaboration*. Il modello analizza i vincoli e le variabili rilevanti e mostra chiaramente il legame con il risultato analizzando anche l'ottica non profit, quindi la prospettiva sociale e/o ambientale.

Un interessante studio è opera di Berger et al. (2004) che prende in considerazione i *predictable problems* che possono incorrere in un'alleanza intersettoriale con il Terzo Settore. L'autrice propone quindi un insieme di aspetti da presidiare per evitare o risolvere le criticità riscontrate, tutti riconducibili all'allineamento (*fit*) di mission, risorse, management, ecc. Così facendo, si genereranno dei benefici che determineranno il successo della collaborazione.

Un ulteriore contributo è riconducibile a Holmes e Moir (2007), che sviluppano un *conceptual framework* che spiega il legame fra lo sviluppo di partnership con associazioni non profit e l'ottenimento di output innovativi. Le autrici fanno risalire le caratteristiche dell'innovazione ottenuta (in termini di tipologia, aspettativa, portata e volontarietà) ai motivi intrinseci della collaborazione e ad un insieme di fattori di contesto, entrambi analizzati nel capitolo successivo. Il modello è interessante in quanto propone un legame, finora poco esplorato, fra modalità di gestione della collaborazione con il Terzo Settore e ottenimento di risultati innovativi.

### ***2.2.2 Una proposta di modello di gestione***

Dopo aver analizzato i benefici ottenibili in senso competitivo dalle *social partnership* e le principali fasi del processo di gestione della collaborazione, si propone di seguito una rappresentazione schematica del modello di conduzione delle partnership strategiche, dedotta dall'analisi della letteratura esistente, di cui rappresenta una sintesi.

L'assunto fondamentale prevede che le collaborazioni prese in esame siano esclusivamente quelle caratterizzate da un elevato livello di strategicità, come definita, secondo quattro diverse variabili, nei capitoli precedenti. La competitività dell'impresa viene descritta in base al modello di Kay (1993), come più volte ribadito nel corso della trattazione.

Il percorso logico e cognitivo alla base del modello teorico è rappresentato in Figura 2.1. Si parte dal presupposto che l'operato dell'impresa si fondi su obiettivi di

business, che seguono una logica di profitto, ma preveda principi e istanze di CSR come aspetti fondamentali da considerare nel suo agire, siano essi vincoli od opportunità. Il raggiungimento degli obiettivi di business (creazione di valore per i soci/azionisti) si attua attraverso pratiche volte ad aumentare la competitività, secondo le sue declinazioni principali.

L'agire responsabile, invece, comporta l'adozione di una serie di pratiche, strumenti e *modus operandi*, di cui un esempio è rappresentato dalle *social partnership*, che vedono lo sviluppo di iniziative in modo congiunto con un'associazione non profit.

Con il fine ultimo di conciliare le istanze di responsabilità sociale con gli obiettivi di profitto, l'impresa può optare verso lo sviluppo di una collaborazione caratterizzata da un elevato livello di "strategicità": la partnership si configura quindi come "strategica".

La gestione dell'alleanza prevederà il presidio da parte dell'impresa di un insieme di variabili, dalla definizione non banale, che si cercherà di delineare attraverso la letteratura esistente e l'analisi empirica. Se correttamente gestita, l'alleanza strategica avrà ripercussioni positive sulla competitività dell'impresa, delineandosi, in questo senso, come strumento di CSR strategica.

Ancora in Figura 2.1, vengono indicati in tratteggio gli aspetti ancora da esplorare, che costituiscono l'obiettivo dell'elaborato: modalità di gestione della partnership strategica e loro impatto sulla competitività.

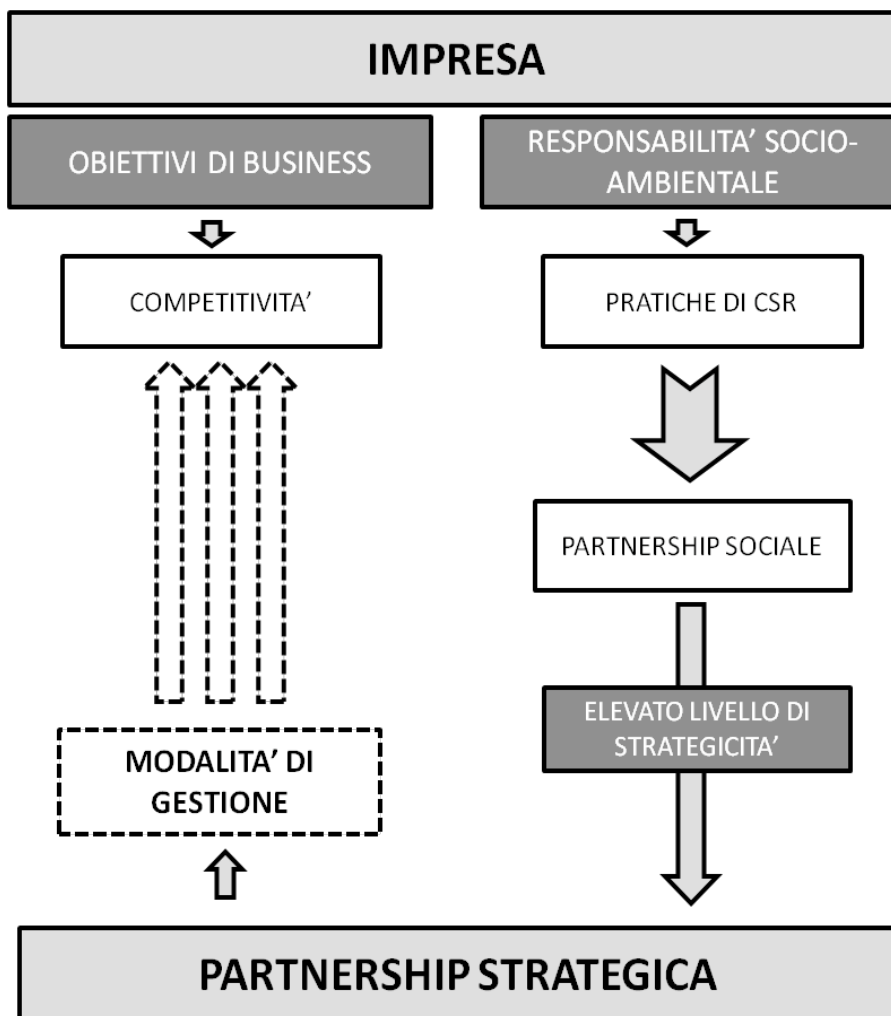


Figura 2.1 – Framework teorico di riferimento  
 Fonte: elaborazione propria



## **2.3 LE MODALITÀ DI GESTIONE DELLA PARTNERSHIP**

A partire dal framework teorico sviluppato a partire dalla letteratura esistente, si provvederà a definire le variabili gestionali da presidiare nella conduzione delle partnership strategiche, nonché il loro impatto sulla competitività dell'impresa. In assenza di una specifica letteratura sul tema, può essere utile analizzare i contributi teorici relativi alle partnership sociali nel loro complesso, su cui invece esiste una cospicua letteratura: diversi autori hanno delineato vari modelli volti ad identificare le fasi dell'alleanza, le variabili gestionali da presidiare e i benefici che suddette collaborazioni sono in grado di apportare. Nel seguente paragrafo, si provvede ad una elencazione dei driver critici delle alleanze sociali descritti da studiosi e accademici, organizzati in macrovariabili.

### ***2.3.1 Fattori di contesto e condizioni iniziali***

Le condizioni iniziali si configurano più come un prerequisito di fondo che come un driver critico da presidiare, ma la loro analisi è determinante ai fini della conoscenza del contesto in cui la partnership ha luogo. Si tratta di una serie di fattori esogeni all'organizzazione oppure controllabili dall'impresa, ma non nell'ambito della relazione con la ONP: il riferimento è alle caratteristiche del settore e alle peculiarità dell'impresa stessa.

In questo senso, un'attenzione particolare merita l'orientamento dell'impresa alla responsabilità sociale, ossia il cosiddetto *corporate responsibility DNA* (Maccarrone, 2009). Affinché la partnership generi valore, è fondamentale che l'impresa possieda una cultura della CSR, essendosi impegnata in passato in attività a favore di istanze sociali e/o ambientali. Ciò viene anche ribadito da Michellini (2007), secondo cui è opportuno che le iniziative sviluppate siano coerenti ed integrate con una più ampia politica di CSR. A tal fine l'impresa, prima di intraprendere un'iniziativa in ambito sociale e di impegnarsi in una collaborazione strategica con una organizzazione non profit, dovrà valutarne rischi e benefici in maniera attenta.

Un interessante contributo è riconducibile a Bryson et al. (2006), che delinea le condizioni iniziali nell'ambito dello sviluppo di una partnership sociale. L'autore

afferma che le *cross-sector collaboration*, al pari di tutte le relazioni intersettoriali, avranno una maggiore probabilità di successo in contesti turbolenti; in particolare, il riferimento è ai *turbulent environments* in termini di competizione e legislazione, che tendono a influenzare la formazione e la durata delle alleanze. Bryson et al. individua altri due elementi contestuali alla base dello sviluppo delle *social alliance*; il primo è il *sector failure*, il secondo l'esistenza di rapporti pregressi fra i partner.

Per quanto riguarda il fallimento del settore, l'autore afferma che «[...] cross-sector collaborations in particular appear to be influenced by the degree to which single efforts to solve a public problem have failed». Il riferimento è al caso in cui un'unica e singola forza (Stato, Terzo Settore, imprese) non sia in grado di risolvere problematiche complesse: sarà in situazioni del genere che la partnership fra pubblico e privato avrà maggiori probabilità di generarsi e di apportare benefici ad ambiente e società.

In relazione ai diretti antecedenti alla formazione della relazione, Bryson et al. spiega che la probabilità di successo della relazione è maggiore se già prima della formazione dell'alleanza esistono dei rapporti pregressi, di tipo personale ("existing network") o valoriale ("general agreement on the problem") o transazionale.

Holmes e Moir (2007), nell'ambito del loro modello che si propone di identificare le *corporate innovation* attraverso la collaborazione con associazioni non profit, delineano come fondamentali, per l'ottenimento di output innovativi, l'*engagement context* e il *firm context*. Il primo raggruppa le dinamiche della relazione, in termini di bilanciamento di potere, storia passata della relazione (rapporti pregressi esistenti fra i partner) e conflittualità: degli aspetti che, nel *framework* in questione, sono ipotizzati non controllabili in corso d'opera. Il *firm context*, invece, si riferisce all'orientamento all'innovazione dell'impresa, alla sua apertura verso nuove idee e alla sua capacità comunicativa. Le condizioni di contesto devono essere presidiate dall'impresa ed eventuali azioni volte alla loro modifica dovranno avvenire a priori, ossia prima di entrare in partnership con l'associazione non profit.

### 2.3.2 *Driver gestionali*

- MOTIVAZIONE E ALLINEAMENTO VALORIALE

Con l'espressione "input alla partnership" si intende il movente principale, noto o meno da parte dell'opinione pubblica, per cui l'impresa decide di entrare in partnership con una associazione non profit. In generale, le motivazioni effettive possono discostarsi da quelle dichiarate.

Glasbergen et al. (2007) propone un *framework* che illustra le *motivation categories* per cui una partnership di un'azienda con una ONP può avere luogo. In particolare, un'alleanza potrà configurarsi come:

- *compliance-driven*; è il caso in cui, a causa di un obbligo legale, politico o normativo, l'impresa vede nella partnership con il Terzo Settore un modo efficiente ed efficace per preservare lo status quo;
- *risk-driven*; l'alleanza viene stipulata per fronteggiare delle minacce esterne e per proteggere la reputazione dell'azienda, attraverso azioni che possono puntano all'aumento della fedeltà dei clienti e della lealtà dei dipendenti;
- *values-driven*; in tal caso, la partnership viene attivata per motivi filantropici, sulla base della volontà dell'impresa di agire in modo responsabile, a salvaguardia dei valori che dichiara di condividere; si tratta della situazione più comune ed in genere viene intrapresa per ragioni reputazionali;
- *business opportunity-driven*; la collaborazione trova nel motivo economico la principale ragione del suo essere; l'impresa entra in partnership con la ONP con l'obiettivo, più o meno dichiarato, di ottenere innovazione, incrementare le vendite o migliorare l'efficienza interna, con il fine ultimo di accrescere i propri guadagni.

Il contributo di Glasbergen et al. comprende anche una precisa analisi sulle motivazioni fondamentali che portano l'associazione non profit a collaborare con il privato; attraverso un inusuale ribaltamento della prospettiva, l'autore sottolinea che un'alleanza, dal punto di vista non profit, potrà delinearasi come:

- *funding-drivers*; la ONP, con il fine di garantire la sua sopravvivenza, attiva delle collaborazioni con le imprese, grazie alle quali ottiene risorse finanziarie e in natura;

- *capabilities-driven*; in tal caso, la partnership viene attivata con l'obiettivo di ottimizzare le risorse, attraverso l'apprendimento di competenze e capacità di tipo manageriale e gestionale;
- *mission-driven*; in suddetta categoria, rientrano quelle alleanze attivate per affinità valoriale: la ONP vede nell'impresa con forte orientamento responsabile il partner ideale per intraprendere progetti di sviluppo socio-ambientale.

Holmes e Moir (2007) delineano l'input alla partnership come elemento fondamentale per la generazione di risultati innovativi. In particolare, la collaborazione può essere *firm-driven* (motivazione interna) o *stakeholder-driven* (motivazione esterna). Nel primo caso, l'impresa entra in partnership con l'associazione non profit perché ne percepisce una necessità intrinseca e ne vede un vantaggio, in relazione alla crescita delle proprie risorse umane, al perseguimento di obiettivi di efficienza, alla soddisfazione delle esigenze del proprio pubblico. Se la partnership è *stakeholder-driven*, invece, essa troverà come input le pressioni esterne dei soggetti che gravitano attorno all'impresa: è questo il caso di collaborazioni avviate per rispondere a cambiamenti normativi, per migliorare immagine e reputazione dell'impresa o per rafforzare il rapporto con gli altri stakeholder.

In relazione ai contributi esaminati, è da sottolineare che, nella maggior parte dei casi, le ragioni per cui una collaborazione viene avviata non possono essere univocamente ricondotte ad una specifica categoria, ma sono ibride, ossia riconducibili a diversi motivi.

La condivisione dei valori di fondo si riferisce alla necessità che l'impresa condivida realmente i temi di cui la ONP partner si fa portavoce e dimostri un impegno concreto nel garantire alla partnership l'attenzione e le risorse necessarie al suo successo. L'importanza attribuita alla collaborazione deve essere sempre massima, soprattutto da parte della direzione, esempio e riferimento per i livelli inferiori.

Una mancata condivisione dei valori di fondo testimonia un atteggiamento ipocrita da parte dell'impresa, che segue logiche opportunistiche unicamente connesse al profitto. Sebbene nel lungo termine tali strategie con siano sostenibili – come ribadito dagli studi sulla CSR esaminati nei precedenti capitoli –, esiste anche un rischio di breve periodo insito nell'emergere del suddetto comportamento presso

l'opinione pubblica, con connesse crisi di immagine e perdite di credibilità. E' pertanto necessaria una corretta "gestione della coerenza" fra il posizionamento competitivo dell'impresa, le sue azioni di responsabilità sociale e il suo comportamento complessivo (Michelini, 2007).

Seitanidi e Ryan (2007) definiscono la motivazione sociale alla partnership come driver fondamentale per assicurare il successo, a patto che essa sia autentica e non manipolata per motivi di profitto.

Bryson et al. (2006) afferma che le *cross-sector collaborations* avranno una probabilità maggiore di generare benefici qualora esse abbiano uno sponsor all'interno dell'organizzazione che ne assicuri la visibilità e ne sancisca la leadership. È pertanto necessario creare posizioni organizzative *ad hoc* e gruppi di lavoro (*steering committee*) in grado di presidiare la leadership della partnership. A tal proposito, Austin (2002) si esprime affermando: «Passion is the motivational driver and inspiration a key currency in cross-sector collaboration. Strategic collaborations need champions, or internal entrepreneurs (intrapreneurs), at high levels on both sides. The engagement of and relationships between top leaders of the corporation and the nonprofit largely determine the acceptance and vigor of the collaboration». E ancora: «Partners should assess whether an execution gap exists and remedy it by mobilizing needed resources or adjusting commitments to realizable levels. [...] Organizations should assess their collaboration capacity, taking into consideration alliances' varying levels of maintenance and resource exchange. To ensure that key relationships are not neglected, organizations should compile their collaboration portfolios with some care. Overcommitting and under delivering can destroy partner credibility and neglect can lead quickly to partner disengagement».

L'allineamento di strategia e mission e valori è una variabile fondamentale per il successo della relazione (Austin, 2000 e 2002), in quanto non solo facilita lo svolgimento e l'esecuzione delle fasi progettuali e operative, ma è essenziale per costruire le fondamenta della collaborazione da cui in seguito si genereranno benefici. Sebbene la verifica di congruenza debba essere intrapresa in fase iniziale e sia antecedente alla stipula della collaborazione, ciò non sempre avviene in modo puntuale e corretto: il rischio è di trovarsi coinvolti in una partnership con un'organizzazione che esprime diversi valori e una diversa cultura rispetto a quella attesa. E' necessario, in tali circostanze, impegnarsi per trovare punti di contatto, su cui porre le basi della relazione. «Misalignment can carry dire consequences» scrive

Austin (2000), con esplicito riferimento al rischio di conflitto e scontro con il partner non profit.

- SELEZIONE DEL PARTNER E DEL TIPO DI COLLABORAZIONE

Le fasi di scelta del partner non profit e della tipologia di alleanza da intraprendere sono molto spesso interconnesse e correlate reciprocamente. Si tratta di step fondamentali, a cui l'impresa dovrà concedere un'attenzione particolareggiata.

A proposito delle selezione reciproca dei partner, Berger et al. (2004) propone un framework che prende in considerazione gli aspetti caratteristici delle ONP, tra cui programmaticità dell'operato, autonomia, fama e importanza; per ogni caratteristica, vengono evidenziati gli aspetti positivi e quelli negativi, dal punto di vista dell'impresa. A titolo di esempio, si riportano in Tabella 2.1 i pro e i contro, in base alla prospettiva profit, relativi all'ingresso in partnership con una ONP dal nome importante e riconosciuto, piuttosto che con una associazione non profit invece poco nota.

	BIG, WELL ESTABLISHED	SMALL ENTREPRENEURIAL
PROs	Higher name recognition and "brand equity"	Flexible, eager, energetic More malleable – More prone to accept risk
CONs	More formidable Inflexible, bureaucratic	Lower name recognition and "brand equity"

**Tabella 2.1 – Nonprofit Structural Characteristics: Pros and Cons from a Company's Perspective – Fonte: Berger et al. (2004)**

Il contributo di Berger et al. prevede anche l'analisi, sulla stessa linea di quella precedente, delle caratteristiche delle imprese ritenute critiche nell'ambito di strategie collaborative con un'associazione non profit. In tal caso, vengono esaminati gli aspetti positivi e negativi, in ottica non profit, relativi alla costituzione di una

partnership con un'impresa che sia più o meno gerarchica, con un *brand* più o meno forte o che operi in un mercato *B to B* piuttosto che *B to C*.

Il modello di Berger et al. è tuttavia riconducibile al contributo di Elkington e Fennel (1998), già analizzato nel corso della trattazione. Gli autori classificano le ONP in base alla loro predisposizione ad entrare in partnership con le imprese, a seconda del loro atteggiamento conflittuale o collaborativo. L'impresa sarà tenuta, in fase preventiva, a classificare le associazioni candidate in base ai loro orientamenti.

La scelta del tipo di alleanza da intraprendere dovrà rispondere ad istanze sociali o ambientali, su cui le attività di CSR dell'impresa dovrebbero fondarsi. In questo senso, sarà fondamentale che essa focalizzi il suo intervento quanto più possibile; Porter e Kramer (2006) propongono una prioritizzazione dei temi socio-ambientali in base all'attinenza degli stessi al *core business* dell'impresa: si darà precedenza allo sviluppo di quei progetti sociali o ambientali più prossimi a ciò di cui l'azienda si occupa. In questa trattazione, il criterio in questione è stato selezionato come caratterizzante la strategicità della partnership.

Austin (2000 e 2002) individua come una delle "seven Cs" la "Clarity of Purpose Above All": l'impresa, ancor prima di intraprendere la collaborazione, deve definire i suoi obiettivi di profitto e conciliarli con i suoi obiettivi di agire responsabile. Solo allora, potrà realmente prendere in considerazione la possibilità di entrare in partnership con una ONP, sulla base della tipologia del progetto e delle caratteristiche del partner.

Anche Michelini (2007) pone enfasi sull'analisi degli input strategici, tra cui emergono:

- filosofia e mission aziendale;
- obiettivi strategici dell'impresa;
- specifici obiettivi di funzione.

Secondo l'autrice, è fondamentale che l'impresa e l'organismo senza scopo di lucro abbiano caratteristiche compatibili prima di impegnarsi in un rapporto collaborativo. Il focus è, in particolare, su reputazione e notorietà del *brand* non profit, due aspetti da prendere in considerazione prima di intraprendere un'alleanza. Optare per una ONP con una forte reputazione, che goda di fiducia e autorevolezza presso l'opinione pubblica, e che sia contemporaneamente riconosciuta a livello nazionale o internazionale, deve essere una scelta da ponderare attentamente.

Seitanidi e Crane (2008), nell'ambito del loro modello relativo alle *cross-sector social partnership* già precedentemente delineato, analizzano il processo di selezione della partnership, relativa sia alla *preferred associational form*, sia al partner non profit. La decisione sarà influenzata principalmente dagli obiettivi strategici di ogni organizzazione e dai *social trend* in atto in quello specifico frangente temporale e dovrà basarsi su un'accurata analisi dei benefici e dei costi connessi alle varie forme collaborative implementabili, incrociate con le ONP candidate. In seguito, sarà necessario delineare i rischi derivanti dalla partnership, rapporto fra i dipendenti interni all'impresa, con le persone della ONP e rispetto alle altre organizzazioni candidate.

Il contributo di Pelozo e Falkenberg (2007) è interessante in quanto valuta la possibilità che la relazione sia multi-attore, in rapporto *n a n* fra i soggetti profit e non profit. Vengono presentati i benefici e i problemi relativi alle partnership semplici (*single NGO, single firm*), a quelle multiple (*multi-NGOs, multi-firms*) e ai casi di collaborazioni ibride (*single NGO, multi-firms e multi-NGOs, single firm*). Il suddetto studio apre all'impresa e all'associazione non profit un insieme di possibilità interessanti, sebbene talvolta molto difficili da attuare concretamente.

- DESIGN DELLA PARTNERSHIP

Tale variabile comprende tutti gli aspetti relativi alla programmazione delle attività della partnership, sia a livello strategico, che operativo.

Seitanidi e Crane (2008) individuano come macrofase del loro modello di sviluppo delle alleanze sociali la *partnership design*, ossia la progettazione di massima delle attività. Gli autori propongono la stesura di un documento, il *Memorandum of Understanding*, in cui impresa ed ONP provvedono a delineare – in modo congiunto – gli obiettivi strategici della collaborazione e il relativo livello di conseguimento. Suddetta fase, definita “di sperimentazione” sarà seguita dall’“adattamento” (in cui si tracciano i ruoli della partnership e le attività di massima) e dall’“operazionalizzazione” (nella quale si dà il via alle attività, andando a prevedere vincoli e interventi di dettaglio).

Tra gli aspetti concreti che dovrebbero essere progettati in modo congiunto, Michellini (2007) pone l'accento sul budget. La definizione delle risorse da destinare all'iniziativa di partnership con la ONP prevede due fasi interconnesse;



- una definizione di massima del budget (aspetto che, in questa trattazione, determina la strategicità dell'iniziativa), di presidio esclusivo dell'impresa;
- una definizione puntuale delle fonti e degli impieghi: impresa ed ONP andranno congiuntamente a definire la destinazione delle risorse erogate.

È da sottolineare come l'impegno sociale dell'impresa a sostegno di una organizzazione non profit non sia unicamente riconducibile a risorse finanziarie o *in kind*, ma faccia capo anche ad un insieme di asset intangibili che costituiscono il patrimonio immateriale dell'impresa.

Bryson et al. (2006) si concentra sulla necessità di accordi formali tra i partner. Sebbene moltissime ricerche sottolineino come anche gli accordi informali (relativi a struttura, obiettivi e mission) possano essere efficaci, gli accordi formalizzati hanno invece il merito di supportare l'*accountability*. L'autore, inoltre, sottolinea che il risultato della collaborazione è frutto della forma e del contenuto dell'accordo iniziale, così come dei processi atti a formularlo. Il contributo di Bryson et al. riguarda anche la pianificazione delle attività di una partnership generica, che può avvenire in modo strutturato o non strutturato. Nel primo caso, i partner anticipano a priori come la collaborazione evolverà, andando a definire mission, obiettivi, processi, attività, fasi e problemi. Il secondo approccio, invece, definito "planning from thrust", prevede che di volta in volta gli attori optino per la soluzione più efficace ed efficiente, in termini di obiettivi, mission e attività, rispondendo a necessità che si presentano in itinere. Si tratta di un concetto prossimo alla *serendipity*, considerata da anche da Austin (2002) come il primo passo verso una progettazione congiunta più strutturata. La pianificazione della collaborazione fra imprese ed ONP, secondo Bryson et al., proprio per la natura dei soggetti coinvolti e per la peculiarità della situazione, necessita di una combinazione fra *deliberate* ed *emergent planning*. La progettazione, inoltre, deve avvenire in modo congiunto fra i partner, coinvolgendo, eventualmente, anche altri stakeholder chiave.

Tra gli elementi più significativi da definire in fase di progettazione, la letteratura esistente individua il *timeframe* (in termini di durata del rapporto e tempistica per lo sviluppo del progetto), il *brand* con cui contrassegnare l'alleanza (Michellini, 2007), la leadership formale e la struttura organizzativa (Bryson et al., 2006).

La struttura collaborativa è influenzata da fattori ambientali come la stabilità del sistema e gli obiettivi strategici della collaborazione, mentre il livello di

formalizzazione della struttura impatta sul raggiungimento dei risultati della partnership (Bryson et al., 2006).

La corretta gestione della partnership prevede degli ampi sforzi gestionali e organizzativi. Di conseguenza, è opportuno che l'impresa, soprattutto nel caso in cui decida di sviluppare un'alleanza di tipo strategico, definisca in modo chiaro e puntuale il modello di gestione del processo, i ruoli e le responsabilità decisionali e operative. In generale, Michelini (2007) propone la definizione di almeno due gruppi di lavoro, oltre al già citato *steering committee*: il team di progetto e il team di coordinamento. Il primo si occupa di curare la partnership dal lato impresa, dal punto di vista strategico e/o operativo. Il team di coordinamento, invece, sarà composto sia da rappresentanti dell'impresa che dell'ONP e si occuperà dell'implementazione della partnership e dello svolgimento dei lavori. Eventuali consulenti o membri di agenzie di comunicazione potranno essere coinvolti in tale gruppo di lavoro, La costituzione dei team sarà di presidio della Direzione CSR qualora essa sia presente; altrimenti, di competenza dell'alta direzione.

- IMPLEMENTAZIONE

L'importanza delle connessioni e delle relazioni personali è ribadita da Austin (2000), secondo cui le partnership sono create, alimentate e intraprese da persone, le quali, affinché la partnership abbia successo, dovranno costruire relazioni che vadano oltre la semplice stipula di rapporti formali, ma riguardino anche la sfera emozionale. «Alliances are successful when key individuals connect personally and emotionally with the alliance's social purpose and with each other» (Austin, 2002). Ciò sarà fondamentale per la formazione della "interorganizational trust" su cui l'alleanza dovrà fondarsi. Sono pertanto desiderabili gli sforzi per costruire connessioni multiple fra impresa e ONP e vari canali di comunicazione fra i partner, così come è fondamentale assegnare equamente le responsabilità per gestire la relazione. «To realize the full benefits of an alliance, the partners need to have means of communicating effectively, efficiently, and frequently. Multiple communications channels, formal and informal, are used» (Austin, 2000).

La fiducia fra i partner è un driver fondamentale, "l'essenza stessa della relazione" (Austin, 2000), di cui i partner devono essere consapevoli. Sebbene riguardi relazioni personali scarsamente influenzabili in modo meccanico, è possibile orientarla attraverso attività di tipo *trust-building* (Bryson et al., 2006),

volte a comprendere il partner, immedesimandosi nei suoi modi di fare e andando incontro alle sue differenze. Tali attività devono essere assidue e continuative (incontri, tavoli rotondi, comunità di pratiche, ecc.).

Seitanidi e Ryan (2007), in relazione a tale variabile gestionale, esprimono la necessità che i partner giungano a riconoscere e a saper rivalutare le differenze reciproche, in quanto esse sono una potenziale fonte di beneficio nell'ambito di uno scambio di conoscenza.

Altri studiosi si soffermano sul tema della qualità della relazione tra imprese (Van de Ven, 1976), che può essere esteso anche alle social partnership. Si introduce il concetto di "tie strength", traducibile come "forza del legame" e definito come «[...] the combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding) and the reciprocal services which characterize the tie» (Granovetter, 1973). Nel caso di collaborazioni fra imprese e Terzo Settore, il legame può essere rafforzato anche in virtù dei valori socio-ambientali su cui l'alleanza si fonda. Si tratta di un driver di fondamentale presidio, in quanto necessario per creare coinvolgimento nelle persone e favorire il dialogo e lo scambio mutevole di conoscenza.

Seitanidi e Crane (2008) sottolineano l'importanza dell'istituzionalizzazione della partnership, momento in cui l'impresa andrà incontro all'associazione non profit nella gestione congiunta delle crisi e nell'accettazione delle differenze e dei disaccordi; sarà fondamentale allo stesso tempo premere affinché si pervenga ad una *personal familiarisation* tra le persone dell'impresa e quelle dell'ONP: solo così sarà possibile assicurare il successo della collaborazione.

Berger et al. (2006) esprime la necessità di costruire una sorta di legittimazione della relazione all'interno dell'impresa, affinché essa possieda visibilità a tutti i livelli dell'organizzazione e possa attingere a risorse, persone e struttura. A tal proposito, l'autore afferma che la collaborazione deve risultare legittima rispetto agli stakeholder (sia esterni, che interni): lo *steering committee* citato in precedenza dovrà provvedere a tale intento.

Il conflitto fra i partner può essere dovuto a molteplici ragioni, di tipo ideologico, culturale o operativo. Bryson et al. (2006) riconosce il conflitto come una criticità molto frequente, riconducibile a differenti visioni strategiche o tattiche e che, pertanto, si esprime a diversi livelli nell'ambito della relazione. I partner saranno tenuti a intraprendere azioni ed espedienti volti a bilanciare il potere della collaborazione, in modo da ridurre la probabilità di scontro.

Seitanidi e Ryan (2007) affrontano il tema del bilanciamento di potere, aspetto chiave affinché la collaborazione generi valore e, in particolare, precisano che «partnerships can realise their potential only when both partners recognise the power dynamics between the organisations and make a conscious effort to reclaim their responsibilities». Uno dei problemi maggiormente limitanti in fase di implementazione dell'alleanza consiste, a detta degli autori, nella mancanza di simmetria. Non sono in fase progettuale, ma anche in fase operativa (a seconda del singolo progetto avviato) e in fase di controllo, la relazione dovrebbe essere mantenuta nel modo più simmetrico possibile.

Ovviamente, l'impresa avrà modo di minimizzare la probabilità che si generino conflitti attraverso una selezione attenta del partner e del tipo di collaborazione.

- VALUTAZIONE

Secondo Bryson et al. (2006) le cross-sector collaboration hanno una probabilità maggiore di avere successo se dotate di un valido sistema di *accountability* «that tracks inputs, processes, and outcomes; use a variety of methods for gathering, interpreting, and using data; and use a results management system that is built on strong relationships with key political and professional constituencies». Si tratta di un tema complesso nell'ambito delle partnership fra imprese ed enti non profit, per via di due motivi principali. Il primo è insito nel *modus operandi* delle ONP, che spesso attingono risorse da enti governativi o sovranazionali, prevede solitamente una rendicontazione precisa e puntuale dei progetti sviluppati; intraprendere partnership con imprese le svincola, pertanto, da suddetta necessità, garantendo più flessibilità. Il secondo motivo risiede nella tendenza delle imprese a considerarsi ancora in posizione di forza rispetto alle associazioni non profit. Pertanto, faticano ad riconoscere alla partnership con la ONP il giusto grado di importanza e dignità e non ritengono necessario procedere all'*accountability* delle attività.

- COMUNICAZIONE

Una fase fondamentale del processo di partnership è relativa alla comunicazione promossa dall'impresa verso l'esterno. Michelini (2007) sottolinea

come il primo aspetto da tenere in considerazione sia la coerenza delle attività di comunicazione con l'effettivo impegno sociale dell'impresa: si raccomanda che la comunicazione sia quanto più possibile legale, sincera, morigerata e veritiera. In secondo luogo, l'impresa, singolarmente o in collaborazione con la ONP, dovrà individuare gli strumenti e le modalità più idonee per comunicare l'attività all'esterno, considerando la moltitudine di mezzi a disposizione e le loro risonanze.

La comunicazione può essere rivolta anche all'interno dell'organizzazione, coinvolgendo quei ruoli e quelle persone che non partecipano al processo di partnership. Si tratta di un aspetto fondamentale (Austin, 2002), che l'impresa deve tenere in considerazione per l'ottenimento di una serie di benefici intangibili e legati al rapporto fra individuo e organizzazione, al morale dei dipendenti e alla *loyalty* delle persone.

## **2.4 GAP IN LETTERATURA**

Il tema delle partnership strategiche con le ONP rappresenta l'oggetto di interesse della trattazione: studiare le collaborazioni ad elevata strategicità fra aziende e Terzo Settore, al fine di individuarne i driver gestionali critici e l'impatto di questi ultimi sulla competitività dell'impresa.

Grazie alla rassegna della letteratura, è stato possibile definire un framework di riferimento, a partire dal quale si è cercato di dare risposta agli obiettivi dell'analisi. Tuttavia, si è dovuto ammettere che le collaborazioni fra imprese e Terzo Settore si configurano in maniera sempre più diffusa come processi complessi e strutturati, basati su una precisa successione di fasi, ognuna caratterizzata da molteplici attività, ruoli e *capabilities*. In particolare, al crescere della complessità e della strategicità delle alleanze con il Terzo Settore, il *commitment* che l'impresa deve manifestare verso suddette collaborazioni cresce, così come si modificano i driver fondamentali da presidiare per garantirne il successo. In questo senso, è utile riportare le parole di Michellini (2007): «Più la partnership è complessa, maggiori sono le problematiche che la struttura operativa dovrà affrontare nelle fasi di gestione e sviluppo dell'alleanza. Al fine di ottenere i maggiori benefici, è opportuno che la direzione dell'impresa sia consapevole delle fasi che contraddistinguono il processo, delle decisioni operative richieste in ogni fase del progetto, ma anche dei potenziali rischi che l'attività comporta, nonché dei fattori critici che possono determinare il successo dell'iniziativa».

Variabili che appaiono fondamentali nella corretta gestione di una *philanthropic partnership*, potrebbero invece perdere di importanza nell'ambito di una collaborazione strategica, così come aspetti di scarso rilievo nel caso di alleanze transazionali, potrebbero necessitare di maggiore presidio per una partnership ad elevata strategicità. Contemporaneamente, i benefici che le collaborazioni di questo tipo possono apportare – tanto all'impresa, dal punto di vista competitivo, quanto all'ambiente e alla società – mutano e, nella maggior parte dei casi, si moltiplicano proprio al crescere della strategicità delle collaborazioni.

È per questi motivi che nasce l'esigenza di uno studio particolareggiato, che approfondisca il tema delle partnership strategiche fra imprese ed ONP, mostrandosi più efficace nel raggiungimento degli obiettivi dell'analisi. Nel definire le componenti del modello teorico, infatti, si è giunti alla conclusione che le collaborazioni strategiche meritino un'attenzione particolareggiata, in quanto

differenti, per natura e per intensità, dalle *social partnership* tradizionali. Progetti di sviluppo congiunto di un nuovo prodotto o di un nuovo processo o di formazione di risorse sul territorio, caratterizzati da elevati livelli di strategicità (così come definita nei capitoli precedenti), devono essere gestiti in modo differente da iniziative di CRM o sponsorizzazione o filantropia: i driver critici sono differenti, così come i benefici che tali collaborazioni sono in grado di apportare. È pertanto necessario intraprendere un'analisi esplorativa che mostri in maniera più precisa le variabili critiche di suddette alleanze e il legame esistente con i benefici competitivi.

La domanda di ricerca, a partire dalla quale la ricerca empirica viene avviata, consisterà pertanto nell'individuare, attraverso l'analisi di casi reali, le variabili più rilevanti delle partnership strategiche fra imprese ed ONP in grado di generare valore economico. Nella fattispecie, si cercherà di rispondere ai seguenti interrogativi:

1. quali sono gli aspetti critici che devono essere tenuti in considerazione nella gestione delle partnership strategiche?
2. in che modo tali variabili impattano sulla competitività dell'impresa?





**PARTE II**  
**ANALISI ESPLORATIVA**



# Capitolo 3

## I casi reali analizzati

L'obiettivo del seguente capitolo consiste nel condurre un'analisi esplorativa, basata sul metodo qualitativo dei *case study*, volta a colmare il gap della letteratura precedentemente individuato. Dopo aver esplicitato le peculiarità della metodologia seguita, si provvederà all'approfondimento di quattro casi di partnership strategica fra imprese e ONP opportunamente selezionati.

### **3.1 LA METODOLOGIA**

#### ***3.1.1 Il metodo dei case study***

La tecnica dei *case study* come metodo di raccolta dati e base dell'analisi empirica, oltre ad essere ampiamente diffusa, è suggerita nelle situazioni in cui si intende arrivare alla definizione di una teoria generale partendo da una situazione di dettaglio. In relazione al tema trattato, infatti, l'elevata precisione dei dati rappresenta un aspetto secondario che può essere trascurato senza compromettere la specificità delle conclusioni (Mari, 1994). In particolare, l'utilizzo del metodo dei casi di studio è opportuno quando<sup>60</sup>:

- l'obiettivo della ricerca consiste nella formulazione di una teoria;

---

<sup>60</sup> Fonte: Mari (1994); Yin (1994).

- la natura dei fenomeni investigati richiede un contatto diretto con il contesto aziendale e non consente di quantificare l'oggetto studiato;
- la precisione dei dati è contenuta;
- la possibilità di generalizzare i risultati è molto ampia.

Un altro fattore tenuto in considerazione nella scelta della metodologia è stata la natura qualitativa di molti aspetti indagati, in particolare riferiti alle modalità gestionali (coinvolgimento, motivazione alla partnership, ecc.) ed ai benefici competitivi percepiti, molti dei quali nel campo degli *intangibile* (motivazione, senso di appartenenza, capacità di innovare, ecc.).

Si è deliberatamente scelto di focalizzarsi su un numero ridotto di *case study*, quattro, preferendo, per la natura degli aspetti da indagare e approfondire, un'analisi di maggior dettaglio dei singoli casi piuttosto che un campione di numerosità superiore da gestire. L'analisi del fenomeno delle partnership strategiche con enti non profit, infatti, coinvolge l'intera organizzazione nel suo complesso, andando a interessare funzioni e ruoli variegati e differenti. Pertanto, la ricerca introspettiva sul singolo caso, basata su un numero significativo di interviste, è risultata più efficace rispetto ad un'analisi di più casi reali. Per ogni partnership strategica presa in esame, sono state realizzate (almeno) le seguenti interviste:

- al responsabile della funzione addetta alla CSR ed, eventualmente, ai suoi collaboratori;
- alle persone appartenenti alle diverse funzioni e divisioni coinvolte nel progetto, da un punto di vista operativo e/o manageriale;
- agli addetti alla partnership dal lato non profit, in modo da avere una prospettiva quanto più completa e oggettiva possibile.

### ***3.1.2 La triangolazione dell'informazione***

A partire dall'analisi della letteratura esistente in tema di competitività, enti non profit e alleanze sociali, è stato possibile definire il *framework* teorico di riferimento volto ad interpretare gli aspetti salienti del fenomeno delle partnership strategiche fra imprese ed ONP. A tal proposito sono stati esaminati libri di comprovata rilevanza, articoli scientifici provenienti dai *journal* più autorevoli e altri contributi (*pamphlet*, opuscoli, articoli di giornale, ecc.).

Individuato il gap esistente in letteratura, si è provveduto ad impostare un'analisi esplorativa atta ad esaminare casi concreti di progetti sviluppati in partnership da aziende ed organismi non profit. In particolare, il focus è stato sulle collaborazioni ad elevato grado di strategicità, così come definita nel capitolo dedicato. La raccolta delle informazioni è avvenuta con tempistiche e modalità differenti.

In primis sono stati raccolti dati e informazioni inerenti alle varie collaborazioni di stampo sociale intraprese con ONP. La fonte privilegiata è stata il web: sono stati consultati i siti istituzionali delle società (imprese ed ONP) e le pagine degli organismi connessi al mondo non profit, tra cui riviste (Vita, NonProfitOnline, ecc.), Fondazioni (Sodalitas, BorsaProgettiSociali, ecc.) ed enti di vario genere (COOPI, Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese, ecc.). Preziosi sono stati anche i suggerimenti di Anna Maria Contri (Politecnico di Milano), Licia Casamassima (COOPI) e Ivan Basilico (Università Cattolica del Sacro Cuore).

Grazie ai suddetti contributi, è stato possibile individuare un set di possibili partnership da prendere in analisi nel corso della trattazione. In seguito, è stato necessario attribuire, ad ogni collaborazione, il relativo grado di strategicità, come precedentemente definito. Ciò, è stato possibile attraverso valutazioni derivate da dati raccolti in rete e dedotti da brevi colloqui (telefonici o epistolari) con i responsabili aziendali, che talvolta hanno dimostrato una netta chiusura alla collaborazione. È da sottolineare l'oggettiva difficoltà a individuare partnership "strategiche" nel panorama italiano, a testimonianza dell'ancora scarsa diffusione di questo importante strumento di CSR. Infine, sono stati selezionati quattro specifici casi di analisi, sulla base di criteri successivamente illustrati.

Selezionata la base empirica oggetto della ricerca, si è provveduto ad una serrata raccolta di dati e informazioni sul singolo progetto sviluppato, attraverso un notevole livello di dettaglio. Le fonti privilegiate sono state le interviste, i Bilanci Sociali delle imprese, le "uscite" (tv, carta stampata, internet) in cui il progetto veniva citato e i contributi multimediali (CD, immagini, video, *social networking*, ecc.) relativi alla partnership. La triangolazione delle fonti informative è stata fondamentale per meglio comprendere i casi analizzati e le loro peculiarità, ricostruendo delle alleanze talvolta durate anni.

Le interviste condotte, sia *face to face* che telefoniche, hanno cercato il più possibile di coinvolgere figure professionali con un ruolo differente all'interno del

progetto, in modo da analizzare la partnership sotto diversi punti di vista funzionali. Inoltre, è stata attribuita notevole importanza anche all'ottica non profit, prendendo contatto e intervistando anche i principali partecipanti al progetto dal lato ONP. Sono state complessivamente condotte 15 interviste, per un totale di quasi 25 ore di registrazioni audio. In tutti i casi, l'intervista è stata registrata e successivamente trascritta; all'occorrenza, è stata opportunamente seguita da successive integrazioni, via mail oppure via telefono.

## **3.2 I CASI DI STUDIO ESAMINATI**

### ***3.2.1 I criteri di selezione***

Sebbene la partnership sociale, a prescindere dal grado di strategicità, sia uno strumento di CSR ancora poco diffuso, principalmente sul panorama italiano, i potenziali casi da analizzare si presentavano in numero significativo. La selezione dei casi di analisi ha richiesto quindi due fasi distinte.

In primis, a partire dalle variabili delineate nei capitoli precedenti (aderenza al *core business*, portata delle attività, coinvolgimento e impatto sui prodotti/processi), ogni alleanza sociale di cui si aveva disponibilità è stata etichettata come più o meno strategica, compiendo valutazioni derivati da una preventiva raccolta dati e da prese di contatto con chi di competenza, all'interno dell'impresa.

Selezionato un insieme ridotto di partnership strategiche, tutte con sede in Italia (il motivo è riconducibile alla maggior semplicità di reperimento dei dati e di svolgimento delle interviste), sono stati adottati dei criteri di scrematura, necessari per ottenere dei casi di collaborazioni simili fra loro e, dunque, confrontabili. I parametri di selezione del campione si sono ricondotti a:

- attinenza con il mondo industriale e produttivo (risorse, trasformazione, output): sono state deliberatamente tralasciate quelle collaborazioni attinenti al mondo dei servizi in senso lato; il motivo è insito nella volontà di esplorare dei fattori specifici, che nel mondo delle Banche o delle imprese di Servizio assumono significati particolari (materialità del prodotto, produttività, innovazione, ecc.);

- elevato coinvolgimento del territorio e della comunità, a sottolineare come la CSR sia, in primis, uno strumento che impatta sulle persone e supporta l'impresa nel miglioramento del suo contesto di riferimento;
- intervallo temporale: si è optato per progetti relativamente recenti, con percentuali di completamento importanti e che già avessero prodotto dei risultati significativi.

### 3.2.2 I casi e le interviste effettuate

Sulla base dei criteri sovradeclinati, si è giunti ad individuare un campione di quattro collaborazioni strategiche fra imprese ed ONP. La Tabella 3.1 riassume gli aspetti salienti delle partnership analizzate, valutate rispetto alle dimensioni della strategicità, come definita nei capitoli precedenti. Inoltre, la tabella in questione riassume i motivi principali per cui le alleanze prese in esame vengono caratterizzate come altamente strategiche.

	ADERENZA AL CORE BUSINESS	COINVOLGIMENTO E COLLABORAZIONE	PORTATA DELLE ATTIVITÀ	IMPATTO SU PROCESSI E RISORSE
<b>GUNA – ACRA</b>	sviluppo di una nuova tecnologia per l'estrazione di olio di Neem ad alta concentrazione, come prodotto omeopatico	interazione in fase progettuale (ricerche, studi, definizione del macchinario) e operativa (formazione ai tecnici africani)	Direzione + Responsabile Qualità; finanziamento di parte del progetto; partecipazione in termini di capitale umano	approfondimento tecnologia innovativa e ottenimento olio di Neem qualitativamente superiore; crescita delle risorse
<b>COOP – ICEI</b>	importazione di spezie biologiche ed equosolidali dal Kandy, Sri Lanka e inserimento nel marchio <i>Coop Solidal</i>	progettazione del bando e selezione del progetto; monitoraggio e valutazione (invio commissioni in loco)	Direzione Soci + Commerciale; contributo finanziario al progetto	rafforzamento dell'offerta di prodotti biologici equosolidali; inserimento spezie (innovative in Italia)
<b>TERNA – COOPI</b>	volontariato aziendale relativo alla progettazione e alla costruzione della rete elettrica nella regione di Kami, Bolivia	progettazione delle attività nel dettaglio; programmazione congiunta delle campagne di comunicazione	Funzione CSR + Funzioni di appartenenza dei dipendenti; contributo in termini di capitale organizzativo	8 operatori inviati in Bolivia; realizzazione libro fotografico; crescita delle risorse
<b>TERNA – WWF</b>	progettazione congiunta della rete e dell'installazione dei tralicci, in modo sostenibile e a tutela della biodiversità	interazione in fase progettuale e operativa: stipula Protocollo d'Intesa e redazione linee guida	Funzione Ambiente e Società + Direzione CSR; necessità di studi approfonditi e <i>time consuming</i>	possibilità di ridurre tempi e costi di installazione tralicci, grazie a risoluzione del conflitto con comunità e amministrazioni locali

**Tabella 3.1 – Dimensioni strategiche delle partnership studiate**  
**Fonte: elaborazione propria**

Inoltre, la sintesi delle interviste effettuate è riportata in Tabella 3.2. Il canovaccio alla base delle interviste, in forma di questionario, è riportato in Appendice.

IMPRESA/ONP	PERSONA INTERVISTATA	RUOLO	MODALITÀ
Guna	Luca Poma	Giornalista, esperto di CSR	<i>face-to-face</i>
Acra	Paolo Biella	Addetto Comunicazione e Fund Raising	<i>face-to-face</i>
Acra	Angela Melodia	Responsabile progetti Africa centro occidentale	<i>face-to-face</i>
Guna	Gilberto Busnelli	Responsabile formazione operatori africani	<i>face-to-face</i>
Guna	Antonella Zaghini	Peace Manager	<i>face-to-face</i>
Coop Lomb.	Fulvio Bella	Direttore Soci	<i>face-to-face</i>
ICEI	Rosy De Paoli	Responsabile progetti in Sri lanka	telefonica
Coop Italia	Vladimiro Adelmi	Responsabile Prodotto Solidal	telefonica
Coop Lomb.	Damiano Toselli	Assistente servizi a Soci e Consumatori	telefonica
COOPI	Licia Casamassima	Responsabile area aziende e fondazioni	<i>face-to-face</i>
Terna	Fulvio Rossi	Responsabile RSI	<i>face-to-face</i>
Terna	Giuseppe Persia	Responsabile Ambiente e Autorizzazioni	telefonica
Terna	Fulvio Rossi	Responsabile RSI	<i>face-to-face</i>
Terna	Giuseppe Persia	Responsabile Ambiente e Autorizzazioni	telefonica
WWF Italia	Rossella Venezia	Responsabile Ricerche e Progetti	telefonica

**Tabella 3.2 – Le interviste effettuate**

**Fonte: elaborazione propria**



### 3.2.3 La partnership Guna - Acra

- L'IMPRESA

Nata nel 1983 come importatrice e distributrice di prodotti omeopatici, Guna S.p.A. si è rapidamente affermata come la più significativa realtà italiana nel settore della produzione e distribuzione di farmaci omeopatici. L'azienda copre oggi circa un terzo del mercato complessivo nazionale delle medicine biologiche (con una quota del 30%), producendo in proprio e distribuendo i prodotti di alcune delle maggiori aziende straniere del settore. Con circa 250 dipendenti, tra cui 90 informatori medico-scientifici e oltre 40 consulenti tecnico-commerciali per le farmacie, e con un fatturato di 50 milioni di euro, Guna viaggia su una crescita annua superiore al 10%<sup>61</sup>.

“Guna” – parola di origine sanscrita, che significa “le qualità dell’essere” – vanta oggi il più innovativo stabilimento farmaceutico al mondo per le medicine naturali, in via Palmanova, a Milano. L'azienda finanzia numerosi progetti innovativi e di grande interesse, destinando un cospicuo budget alla Ricerca e Sviluppo. L'azienda esprime la sua mission e i suoi valori attraverso i più innovativi sistemi di comunicazione *2.0 oriented*, tra cui il sito web istituzionale, il canale Youtube e la pagina Facebook: aspetti che possono essere citati a testimonianza della dinamicità e dell'innovatività che caratterizzano Guna, nonché della continua volontà di mettersi in gioco. «Guna è un'azienda che ha nel suo DNA e nella sua storia molte scelte non convenzionali e non esclusivamente orientate ad una filosofia di ritorno di valore per gli azionisti a breve periodo», spiega il Responsabile CSR e *crisis communicator* in Guna. La distanza di potere è ridotta, l'azienda è giovane (caratterizzata da età media molto bassa, anche per i ruoli dirigenziali) e il clima è particolarmente amicale. Il Responsabile della Qualità, coinvolto nella partnership, afferma: «Periodicamente abbiamo delle riunioni con il Presidente che ci chiede come va, cosa stiamo facendo, cosa pensiamo non vada bene, cosa crediamo si possa fare meglio». Il Responsabile CSR, a ribadire le peculiarità dell'azienda, aggiunge: «Guna è la prima farmaceutica che ha deciso di azzerare tutti gli investimenti in pubblicità cartacea e di farne solo attraverso web: una scelta coraggiosa per una realtà farmaceutica! È l'unica società farmaceutica al mondo che ha rinunciato alle

---

<sup>61</sup> Fonte: [www.guna.it](http://www.guna.it).

coperture brevettuali sui prodotti, perché ritiene che proteggere il passato non sia profittevole». E aggiunge: « Noi pensiamo, piuttosto, che le risorse destinate ai brevetti possano essere spese più proficuamente in ricerca. Riteniamo che sotto la pressione della concorrenza si generi un circolo virtuoso di creazione di innovazione, che altrimenti non avrebbe luogo. Da Guna parte quindi una proposta polemica in un settore chiuso dal punto di vista brevettuale come quello farmaceutico». Il riferimento è ai temi della *open innovation*: i prodotti Guna sono privi di brevetti e tutte le ricerche scientifiche hanno libera circolazione, comprese quelle riguardanti le applicazioni dell'olio di Neem, oggetto della partnership strategica con Acra.

#### ▪ IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

In Italia, il settore della medicina omeopatica vive una singolarità legislativa che ha esasperato il comparto e le aziende produttrici di farmaci naturali. Il Presidente di Guna affermava in un'intervista che «il settore ha aspetti paradossali. Interessa a 8 milioni di italiani, ma non esiste una normativa che ne definisca i contorni legislativi e che consenta la registrazione di farmaci, così come accade per i prodotti classici. L'omeopatia deve essere una disciplina medica e su questo il legislatore deve fare chiarezza! Guna ha nel cassetto un piano di sviluppo che prevede 150 nuove assunzioni, ma che nel cassetto resta, vista la situazione normativa»<sup>62</sup>. Fino a pochi mesi fa, infatti, non era possibile immettere sul mercato nuovi farmaci appartenenti alla medicina non tradizionale. All'inizio del 2010, sebbene l'Unione Europea avesse emanato nel 2006 una Direttiva sui farmaci – con l'obiettivo di allineare tutti gli Stati membri in materia di regolamentazione e commercializzazione di nuove categorie farmacologiche – in Italia l'atto amministrativo riguardante l'autorizzazione a registrare nuove medicine omeopatiche non era ancora stato formalizzato, nonostante fossero trascorsi oltre tre anni dal varo della direttiva. Risale soltanto a luglio 2010 la notizia della pubblicazione da parte di Aifa<sup>63</sup> delle linee guida per la commercializzazione di nuovi prodotti, in relazione a farmaci in regime semplificato, cioè con un dosaggio

---

<sup>62</sup> Articolo pubblicato su TerraNuova, 12/04/2009. Fonte: <http://www.aamterranuova.it/article3314.htm>.

<sup>63</sup> Agenzia Italiana del Farmaco.

del principio attivo molto basso<sup>64</sup>. Pertanto, l'assenza di leggi e norme specifiche generava, fino a poco tempo fa, l'impossibilità di introdurre sul mercato nuovi prodotti, mentre quelli già presenti non potevano presentare indicazioni mediche, foglietti illustrativi e posologie.

In riferimento alla situazione descritta, il Responsabile CSR afferma: «L'incertezza normativa comportava una serie di difficoltà relative all'impossibilità di fare innovazione: sono 15 anni che non si possono registrare nuovi farmaci e questo è atipico per qualsiasi settore industriale!». E aggiunge: «In Italia, purtroppo, esistono ancora molte resistenze "corporative" connesse ai rimedi omeopatici e alla medicina biologica e naturale, nonostante sia il quinto mercato farmaceutico al mondo. Questo perché la medicina biologica e naturale punta sulla prevenzione: le persone quindi tendono a non ammalarsi e, evidentemente, questo potrebbe recare disturbo a qualcuno!».

La turbolenza ambientale può configurarsi come un'utile chiave di lettura dell'atteggiamento di Guna, particolarmente dinamico e laborioso. La *Peace Manager* in carica delinea la peculiarità dell'azienda, affermando: «Credo che noi di Guna siamo un po' unici! Abbiamo forse il pallino dell'innovazione! Il nostro partire da una situazione "svantaggiata" dal punto di vista normativo ci porta a proporre cose che siano realmente innovative: non ci piace essere scontati o banali! C'è sempre un grosso sforzo a cercare qualcosa di qualitativamente superiore, che sia innovativo e che contribuisca al benessere dei nostri consumatori, in accordo con la nostra mission. E c'è molta energia in questo senso!». Il connotarsi da parte di Guna come azienda atipica, viene ribadito dal Responsabile CSR, che dichiara: «E' assodato che dover andare continuamente controcorrente nel rapporto con le istituzioni del controllo sanitario ha sviluppato profondamente nel DNA dell'azienda una volontà di mettersi in gioco e di mettere in discussione le regole di ingaggio. Quando devi combattere tutti i giorni per continuare a sopravvivere, impari a cercare situazioni non convenzionali ai problemi, altrimenti muori!».

#### ▪ LA RESPONSABILITÀ SOCIALE E LA SUA COMUNICAZIONE

Un ulteriore e fondamentale aspetto riguarda le tematiche di responsabilità sociale, che Guna individua da sempre come parte integrante della sua strategia.

---

<sup>64</sup> Fonte: [http://www.iltempo.it/interni\\_esteri/2010/07/09/1178081-libera\\_nuovi\\_farmaci\\_omeopatici.shtml](http://www.iltempo.it/interni_esteri/2010/07/09/1178081-libera_nuovi_farmaci_omeopatici.shtml).

L'impresa è cosciente che l'obiettivo di qualsiasi realtà economica sia quello di "fare business", riconoscendosi senza false ipocrisie in questo modello, ma è convinta che la ricerca del profitto non possa e non debba essere disgiunta da obiettivi di carattere etico e sociale<sup>65</sup>. Come azienda, Guna percepisce responsabilità di vario tipo: investimenti in ricerca scientifica, in occupazione, in innovazione tecnologica, nel benessere dei dipendenti e del territorio, nel miglioramento degli indici di salute generale delle nazioni in cui opera e nello stimolare approcci più consapevoli nei confronti del concetto di salute e di malattia. Nel 2009 è stato pubblicato il primo Bilancio Sociale e di Sostenibilità di Guna<sup>66</sup>, che si propone sia come un riassunto di tutte le azioni sociali promosse dall'azienda sui vari fronti, sia come un impegno chiaro per ciò che l'impresa si pone come obiettivi nel prossimo futuro. Si tratta di «un Bilancio Sociale un po' atipico, perché non si limita a rendicontare numeri, ma racconta storie!» secondo il parere del *CSR Manager*, che ne ha curato la redazione.

Sebbene la pubblicazione del Bilancio Sociale risalga al 2009, Guna sempre avuto un orientamento spiccato alla CSR. Anzi, «Guna "è" la sua CSR! Nel senso che non si tratta di una funzione accessoria che si decide di fare o di non fare. Al massimo, si può decidere come governarla!», dichiara senza mezzi termini il Responsabile CSR, che aggiunge: «Noi riteniamo che l'interesse dei nostri stakeholder sia perfettamente sovrapponibile all'interesse dell'azienda e dei suoi azionisti; risulta evidente che l'azienda "è" i propri stakeholder!». La spiegazione del perché le iniziative e i progetti sociali non siano stati finora comunicati è insita nelle condizioni ambientali sovradespite, ribadite dal Responsabile CSR: «C'era una tale incertezza legislativa, che si preferiva restare "sotto tana". A volte ci si sentiva come se si stessero svolgendo attività illegali, come spaccio di cocaina o traffico d'armi: non si poteva innovare, non si poteva pubblicizzare, non si poteva indicare la posologia, non si poteva inserire il foglietto illustrativo! Quindi, preferivamo restare nell'ombra, sperando che non ci facessero chiudere! Ora, finalmente, la Direttiva UE è stata recepita e questo ci fa ben sperare e, soprattutto, ci permette di comunicare efficacemente i progetti sviluppati».

Un altro dei punti cardine della filosofia di Guna è il coinvolgimento degli stakeholder. «La recente crisi che ha sconvolto il sistema economico-finanziario ha evidenziato come un codice etico sia efficace in ragione di quanto i suoi principi non rimangano solo "sulla carta", ma divengano oggetto di continuo impegno per una

---

<sup>65</sup> Rielaborazione dal Bilancio Sociale 2009.

<sup>66</sup> Si veda: <http://www.guna.it/bilanciosociale2009>.

concreta applicazione. Proprio per questa ragione, Guna ha sviluppato innanzitutto un'innovativa mappa degli stakeholder: una vera e propria "rete neurale complessa", che vede l'azienda fondersi e sovrapporsi alle istanze dei suoi portatori di interessi»<sup>67</sup>. È da qui possibile individuare il filo conduttore che lega i progetti a favore della comunità e delle organizzazioni non profit: il progetto con Acra in Cameroon e Ciad, con COOPI in Paraguay, l'Asilo Sogni di Bimbi a Milano. «Siamo tenuti prenderci cura del settore non profit, in quanto nostro stakeholder primario. Guna considera le ONP degli stakeholder da far crescere: in base a questo modello di business, se si migliorano le condizioni della comunità, si "fertilizza" l'area in cui l'azienda opera e quindi l'impresa cresce», afferma il Responsabile CSR. A queste iniziative, si aggiungono il progetto interno di Energy Saving, la filosofia *no patent* per la rimozione delle protezioni brevettuali, l'istituzione del *Peace Manager* e la produzione editoriale secondo i principi del Copyleft, per facilitare la circolazione dei saperi. Suddetti atteggiamenti sono valsi a Guna il prestigioso Ethic Award 2009 de Il Sole 24 Ore.

I progetti di CSR di Guna sono tutti caratterizzati da un elevato potenziale, che talvolta ha attirato l'attenzione dei media. Il riferimento è al progetto realizzato in collaborazione con Acra per l'estrazione di olio di Neem con tecnologia supercritica e all'introduzione della figura del *Peace Manager*. A tal proposito, la *Peace Manager* afferma che: «Le peculiarità di Guna e la sua capacità di differenziarsi rispondono ad un tipo di approccio abbastanza atipico: il ruolo del *Peace Manager* è emblematico, in questo senso. Io seguo i vari progetti di CSR, ma anche le iniziative volte a migliorare il clima interno all'azienda».

Gli anni successivi vedranno l'azienda sempre più impegnata sul fronte socio-responsabile, con ambiziosi obiettivi: l'istituzione di un sistema di monitoraggio su modello Global Reporting Initiative, l'impostazione delle pratiche per la certificazione SA-8000, l'incremento del dibattito sul Manifesto No Patent, l'avvio del progetto di e-learning "Guna TV" per la formazione a distanza dei medici (al fine di ridurre l'impatto ambientale delle trasferte) e la pubblicazione delle regole di *governance* dell'azienda<sup>68</sup>.

---

<sup>67</sup> Fonte: Articolo Vita Consulting del 6/11/2010. Fonte: [http://www.guna.it/archivio/news/886/Vita%2006\\_11\\_2010.pdf](http://www.guna.it/archivio/news/886/Vita%2006_11_2010.pdf).

<sup>68</sup> Fonte: Bilancio Sociale 2009.

- L'ASSOCIAZIONE NON PROFIT

Acra (Associazione di Cooperazione Rurale in Africa e America Latina) è un'organizzazione non governativa fondata nel 1968 e riconosciuta idonea alla cooperazione dal Ministero degli Affari Esteri. L'associazione elegge come settore prioritario di intervento le attività di sviluppo in ambito rurale, dove matura scelte di sostegno per la lotta alla povertà e alla fame, per la tutela del diritto e dell'accesso all'acqua, alle risorse naturali, alla salute e all'istruzione, affidandosi ad un modello partecipativo in cui il coinvolgimento attivo delle comunità locali è sostanziale e fondamentale<sup>69</sup>. Oggi, Acra è presente in diversi paesi dell'Africa e del Centro e Sud America e i progetti gestiti nel corso del 2008 sono stati 56, per circa 250.000 beneficiari diretti. In Italia e in Europa, Acra favorisce percorsi di sensibilizzazione e mondialità, facendosi portavoce delle istanze dei propri partner del Sud del mondo, promuovendo una cultura di pace, dialogo e scambio interculturale attraverso campagne, laboratori e pubblicazioni.

L'addetto Comunicazione e Fund Raising di Acra, in riferimento alle attività della ONP e agli obiettivi statutari, afferma: «Le nostre attività sono molto diverse e si focalizzano in Africa e America Latina. Intraprendiamo dei progetti di sviluppo e andiamo ad intervenire su quelle che sono le cause della povertà, cercando delle soluzioni insieme alle popolazioni locali, che spesso sono diverse da luogo a luogo. A volte si configurano con intervento in ambito dell'agricoltura, piuttosto che supporto alle culture locali o all'alimentazione. Altre volte sono relative alla protezione ambientale (tutela della biodiversità)».

Le ultime tendenze del settore non profit, come messo in evidenza nei capitoli precedenti, si focalizzano sulle partnership strategiche con le imprese. A tal proposito, l'addetto Comunicazione e Fund Raising di Acra dichiara: «Il nostro approccio si sta sempre più orientando verso la ricerca di progetti che possano riguardare non soltanto attività di *charity* o beneficenza da parte delle aziende, ma che possano coinvolgere anche il loro business. Per noi, i vantaggi sono di tipo diverso, in termini di risorse intangibili o di solidità economico-finanziaria, e variabili in base al progetto, che può essere più o meno complesso, può limitarsi alla progettazione o riguardare la consulenza oppure una partecipazione operativa. L'approccio scelto, quindi, varia da progetto a progetto, a seconda delle attività».

---

<sup>69</sup> Fonte: [www.acra.it](http://www.acra.it).

## ▪ IL PROGETTO: DESCRIZIONE

Il progetto prende il via da un'iniziativa di Acra in Cameroon e Ciad finalizzata alla creazione di un'entità economicamente autonoma, dedita alla raccolta e alla spremitura dei semi di Neem e dell'ottenimento del relativo olio, successivamente commercializzato e distribuito. Guna è stata coinvolta in relazione all'acquisto di un macchinario estrattivo dalla tecnologia innovativa e alla formazione di due tecnici africani che potessero utilizzare il macchinario in questione, una volta che la strumentazione fosse stata trasferita in Africa. Una seconda fase del progetto consisterà nell'avvio della produzione dell'olio di Neem e nella vendita – non vincolante per la cooperativa africana – a Guna stessa.

La partnership viene avviata nel 2007, in seguito alla decisione di Acra di coinvolgere la proprietaria e Direttore tecnico di Guna nell'iniziativa, richiedendo la collaborazione e la consulenza di Guna sulla tipologia di macchinario da acquistare, oltre al finanziamento di una piccola parte del progetto.

«L'idea di Acra era abbastanza definita, ma mi risulta sia stata proprio la proprietaria di Guna ad aver suggerito loro quel tipo di tecnologia, perché altamente innovativa» spiega il Responsabile della Qualità in Guna. La vera innovatività del progetto era insita nel macchinario, basato su uno dei metodi più moderni attualmente disponibili (estrazione con tecnica della CO<sub>2</sub> in fase supercritica).

Sebbene la tecnologia in questione fosse conosciuta solo a livello teorico, l'interesse e le potenzialità dell'olio di Neem erano invece ben note a Guna: «L'olio di Neem, anche per il legame con Gandhi, è un *brand* forte, che viaggia sulle proprie gambe. C'era quindi un filo rosso da un punto di vista culturale che collegava il progetto: olio di Neem, Gandhi, omeopatia, Guna», spiega il Responsabile CSR. Il *Quality Manager* aggiunge «L'olio di Neem è molto famoso; si dice che il suo albero sia la “farmacia del villaggio”, proprio per tutte le potenzialità e i benefici che le popolazioni locali ne traggono». Il Neem ha infatti delle potentissime proprietà riconosciute dalla comunità scientifica: proprietà purificanti, disintossicanti, antibatteriche e antinfiammatorie. Inoltre, oltre che potente stimolante del sistema immunitario, l'olio di Neem è riconosciuto come efficace insettifugo<sup>70</sup>.

Il progetto è stato attivato a partire da relazioni personali pregresse fra i partner. La Direttrice di Guna, in una testimonianza presente su un video relativo al

---

<sup>70</sup> Fonte: <http://www.guna.it/news.php?id=319>.

progetto<sup>71</sup>, affermava: «Ho conosciuto Acra qualche anno fa, durante il soggiorno a Dakar. I progetti di Acra sono concreti, con positive ricadute sulla gente. E questa voglia di essere attivi e realistici ci ha contagiato!». La Responsabile del progetto in Acra fornisce i particolari della relazione: «Il primo approccio è partito da un rapporto personale. Ricordo che una delle figlie della proprietaria dell'azienda avesse fatto un viaggio in Senegal, entrando in contatto con Acra. Esistevano già dei contatti di tipo personale, che poi hanno portato alla nascita del progetto in questione».

Affiora inoltre la duplice motivazione profitto – istanze socio-responsabili. «I motivi alla base dell'ingresso in partnership sono da ricercare sia nella volontà di agevolare lo sviluppo delle condizioni di vita in Cameroon e Ciad, sia nell'interesse verso questi oli per le nostre produzioni», spiega il *CSR Manager*. La Responsabile del progetto in Acra, in riferimento ai benefici in termini fiscali che potevano giustificare l'ingresso in partnership di Guna, afferma: «E' da dire che tali agevolazioni, pur entrando all'interno di una serie di valutazioni che l'impresa solitamente compie, non sono mai il motivo principale delle collaborazioni. L'impresa, infatti, avrà sempre più incentivo ad investire che a donare». Sulle motivazioni e sulla scelta del partner ritorna la *Peace Manager*: «L'interlocutore, ovviamente, deve avere una certa credibilità, ma anche i nostri stessi valori. Se non siamo in sintonia con gli altri soggetti, il progetto non parte: ci deve essere una comunione di intenti e di etica, una certa eticità della ONP». E anche il presidente di Guna, nel video sopra citato, dichiara: «Perché i programmi di sviluppo abbiano un futuro, a mio avviso, occorre che siano in linea con i tempi e con le aspettative di mercato. Occorrono quindi proposte che vadano oltre il contingente e creino presupposti anche per il loro sviluppo futuro».

La rilevanza del progetto per Guna è testimoniata anche dalle attente valutazioni compiute dall'impresa, relative alle potenzialità del progetto. «Dopo la prima fase di progettazione, c'è stato un momento di *stand-by*, in cui abbiamo intrapreso analisi e previsioni di scenario. Abbiamo scelto di seguire una strategia di valutazione strutturata, basata su diversi *business plan*, alcuni dei quali sono stati successivamente "scartati"», spiega il Responsabile della Qualità.

---

<sup>71</sup> Si veda: <http://www.youtube.com/user/GUNATV>.



## ▪ PROGETTAZIONE E SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ

La fase di progettazione dell'alleanza strategica ha previsto una prima fase di ascolto delle esigenze e degli obiettivi della ONP. «C'è stato un forte dialogo in fase di progettazione, partito da un rapporto personale: spesso queste cose si muovono "sulle gambe degli uomini"», afferma il Responsabile della CSR. «Con Acra l'interazione è stata costante – spiega il *Quality Manager* – I rapporti erano inizialmente più conoscitivi, perché Acra non aveva un *background* culturale e tecnico relativo alle tecnologie estrattive. Ci stavamo conoscendo, confrontandoci su quali fossero le problematiche, le tempistiche, i budget e le prospettive del progetto». La Responsabile del progetto in Acra afferma: «C'è stata una co-progettazione, in realtà: Acra e Guna, fin dalle fasi di scrittura del progetto, hanno programmato insieme le varie fasi. Quindi l'interazione è stata presente fin dalla fase progettuale».

Da un punto di vista operativo, il progetto è stato affidato alla figura del *Quality Manager*, che ha avuto immediatamente il compito di informarsi sia sulle potenzialità dell'olio di Neem che sulla tecnologia estrattiva. Il Responsabile della Qualità, selezionato per via delle sue eccellenti capacità comunicative e del suo *background* culturale (di stampo prettamente chimico), si è recato in trasferta a Zurigo, presso una società produttrice di impianti estrattivi, per meglio comprendere, in collaborazione con i progettisti e gli ingegneri dell'impresa svizzera, il funzionamento e le caratteristiche della tecnologia in questione. «I proprietari mi hanno lasciato carta bianca sotto questo punto di vista, per cui ovviamente io li ho tenuti informati costantemente: sono sempre stati messi a conoscenza dello stato di avanzamento lavori, delle problematiche e delle necessità».

Si è provveduto quindi a definire le specifiche del macchinario, in termini di potenzialità estrattive. «Sebbene anche la Direzione fosse coinvolta, il canale diretto è stato fra me e la Responsabile del progetto in Acra. Avevamo uno scambio di informazioni molto intenso, in modo molto informale, soprattutto attraverso e-mail e telefonate». A proposito della formalizzazione degli accordi, la Responsabile del progetto presso la ONP aggiunge: «In realtà loro avevano sottoscritto soltanto la progettazione dell'iniziativa, in cui si impegnavano a versare cifra definita. Spesso, è il referente istituzionale a fungere da "contratto" per entrambi gli attori; il dover

rendicontare le nostre attività e la destinazione dei fondi all'UE – referente di altissimo livello – costituisce di per sé una garanzia per entrambi».

Il coinvolgimento diretto da parte della funzione *Operations* (in cui il Responsabile della Qualità lavora) con le tematiche di RSI è stato significativo. Afferma il *Quality Manager*: «Io lavoravo da volontario “non retribuito”. Nel senso che tutto il tempo che ho dedicato al progetto è stato tolto alle mie responsabilità verso l'azienda. Guna non mi ha fatto una colpa di ciò e, anzi, mi ha dato l'autorizzazione a prendermi tutto il tempo che ritenevo opportuno». La Responsabile del progetto in Acra riconosce che «per quanto riguarda il contenuto, ossia la scelta del tipo di macchinario da acquistare, la consulenza tecnica di Guna è stata fondamentale».

Una volta stabiliti i requisiti del macchinario, Guna e Acra hanno lavorato insieme nella stesura del bando d'acquisto. A tale scopo, è stato coinvolto un conoscente del Responsabile della Qualità, esperto nella redazione di gare d'appalto, che ha offerto la sua consulenza, a titolo gratuito: questo ad ulteriore conferma dell'importanza delle relazioni personali nell'ambito delle strategie collaborative fra imprese ed enti non profit.

In seguito all'arrivo del macchinario, a cura della società vincitrice – statunitense –, sono state affiancate al *Quality Manager* due stagiste dell'Università di Pavia. Si è quindi provveduto a testare la macchina con semi di differente natura: cambiando i parametri del processo e calcolando le rese delle estrazioni, sono state individuate le condizioni ottimali per l'ottenimento della massima concentrazione di olio, nel minor tempo possibile. L'olio di Neem così ottenuto risultava qualitativamente superiore, in quanto maggiormente concentrato, sia rispetto all'olio prodotto manualmente in Africa, sia rispetto agli oli presenti in commercio.

Una fase importantissima del progetto ha visto la formazione di due operatori africani, uno del Ciad e uno del Camerun, che sono stati istruiti all'utilizzo della tecnologia estrattiva e al macchinario. Questo step ha comportato una partecipazione attiva da parte di Acra, soprattutto per motivi comunicativi (legati al vincolo linguistico) e logistici (vitto e alloggio). Il *training*, durato tre settimane, ha reso gli operatori autosufficienti e in grado di gestire la macchina autonomamente. «La collaborazione con Guna – afferma l'operatore camerunese – è stata sicuramente positiva. Siamo stati messi in condizioni ottimali per la formazione e

loro sono stati davvero professionali. Ma anche sotto il profilo umano la relazione è stata molto positiva»<sup>72</sup>.

Il progetto ha preso dunque una svolta imprevista: «Abbiamo ritenuto importante – afferma il Responsabile della Qualità – non fermarci alla produzione dell'olio, ma cercarne delle applicazioni alternative, affinché Acra – e poi magari anche Guna – potesse trovare delle utilità per i propri prodotti». Alla luce delle proprietà insettifughe del Neem, si è deciso di riformulare un repellente per zanzare già commercializzato da Guna, aggiungendo l'olio di Neem prodotto in fase supercritica. In seguito a numerose analisi e tentativi («fare un prodotto a base di Neem è complicato, perché l'odore è molto marcato»), Guna è riuscita a realizzare uno spray ed una crema repellente per insetti.

Il sentore del potenziale vantaggio competitivo è stato immediatamente colto dall'azienda, che si è rivolta, a proprie spese, ad un laboratorio di entomologia in Veneto che ha dimostrato l'efficacia del formulato. «Abbiamo quindi verificato che aggiungere piccole percentuali del nostro olio di Neem ad alcuni prodotti provocava aumenti di efficacia dei prodotti stessi. Questa è stata la grande nostra idea!». I vantaggi potenziali, in questo senso, sono molto significativi: sia per Guna, che ha la possibilità di acquistare, in futuro, le dosi necessarie di olio di Neem direttamente dalla cooperativa africana, integrandole nei propri prodotti, sia per Acra, che può aiutare la comunità africana ad essere indipendente ed autonoma attraverso nuove applicazioni del Neem.

Guna, inoltre, ha la possibilità di accedere ad un prodotto di difficile realizzazione: «L'idea di produrre il principio attivo, se da un lato può sembrare semplice (dal punto di vista manuale e meccanico), è invece di complessa realizzazione dal punto di vista burocratico. Perché significa richiedere autorizzazioni di diversa natura: il reparto deve essere autorizzato, la macchina ispezionata e il processo convalidato. Il tutto diventa veramente oneroso!», chiarisce il Responsabile della Qualità.

La scelta del fornitore da cui acquistare il prodotto ricadrà sulla cooperativa africana «perché il loro olio è stato realizzato da noi, che lo abbiamo analizzato e ne abbiamo dimostrato la superiorità. Tutto ciò, coniugato al tema della responsabilità sociale, perché comunque Guna avrà contribuito a sviluppare un piccolo impianto di

---

<sup>72</sup> Fonte: [http://www.acra.it/index.php?option=com\\_content&view=article&id=431:acra-e-guna-formazione-di-due-operatori-locali-sullestrazione-di-olio-di-neem&catid=59:dai-donatori&Itemid=78](http://www.acra.it/index.php?option=com_content&view=article&id=431:acra-e-guna-formazione-di-due-operatori-locali-sullestrazione-di-olio-di-neem&catid=59:dai-donatori&Itemid=78).

estrazione in un paese dilaniato, aiutando, istruendo e rendendo indipendenti i produttori e, infine, acquistandone i prodotti!».

La Responsabile del progetto in Acra appare cauta, ma fiduciosa: «Quest'entità camerunense non è ancora in grado di essere autonoma e vendere l'olio in Europa. Ma Guna, anche per questa seconda fase del progetto, ha dato la sua disponibilità a collaborare, promettendo di sostenere l'acquisto di quanto inizialmente prodotto, favorendo l'avvio e lo *start-up* di questa entità africana. L'impresa, infatti, sosterrà l'acquisto diretto e aiuterà la cooperativa a trovare un mercato. Ovviamente, ottenendo degli oggettivi vantaggi!». Il Responsabile CSR, in tal senso, sottolinea che «un altro punto importantissimo, poco usuale per un'azienda convenzionale, è relativo alla decisione di Guna di lasciare i produttori liberi di vendere anche ad altri, laddove avrebbe potuto vincolarli con un'esclusiva, in quanto si era occupata della loro formazione, dello *start-up*, ecc.».

Tra i problemi sorti in itinere, c'è stato il ritardo, di circa sette mesi, nell'invio del macchinario in Africa, dovuto essenzialmente alla diffidenza dello Stato Camerunense, incapace di comprendere il beneficio potenziale ottenibile dall'ingresso di Acra nel paese. In questo senso, la scelta del territorio in cui effettuare l'intervento si configura come un driver critico. «Quando si va ad operare in paesi con dogane può succedere di tutto. In questo caso ci sono stati problemi, risolti pagando i dazi», spiega il *Quality Manager*. «Si è dato per scontato che le autorità locali fossero altrettanto ben sintonizzate con Guna e Acra nel percepire il ritorno in termini di impatto sull'occupazione sulle loro popolazioni. Di certo abbiamo sovrastimato la loro sensibilità! Per essere più diplomatici, possiamo dire che avevamo eccessivamente creduto nella loro possibilità di comprendere le ricadute sociali del progetto – afferma il Responsabile della CSR – Il ritardo è stato significativo, non di giorni. E anche Acra si è trovata in difficoltà, nonostante fosse inserita nel territorio. L'errore più grande è stato pensare che, trattandosi di un progetto sociale, si potesse andare in deroga a determinati tipi di rigidità normative e doganali, che esistono a prescindere dalla natura del progetto».

La selezione del paese di intervento è stata influenzata anche dalle sovvenzioni che i governi erogano per determinati paesi, tra cui il Cameroon. «I fondi erogati dal Ministero degli Esteri sono "politicamente orientati", non nel senso che dipendono dai governi in carica, ma nel senso che lo Stato italiano tende in qualche modo ad orientare i fondi verso quei paesi in cui ha anche interessi strategici», spiega il Responsabile della CSR.

La presenza del soggetto pubblico si configura come critica anche in ragione dei vincoli burocratici e amministrativi necessari all'ottenimento dei finanziamenti. «Il progetto ha visto delle lungaggini, dovute essenzialmente alla presenza del partner istituzionale – l'UE –, sicuramente benvenuto, ma che porta a procedure più "meditate" rispetto a quelle tipiche di un'azienda», dichiara il *CSR Manager*. La Responsabile del progetto in Acra aggiunge: «Dal punto di vista dei tempi c'è stato qualche rallentamento, dovuto al fatto che noi ONP siamo soggette ad una serie di vincoli burocratici dettati dall'UE. Questo ha portato a un mancato coordinamento dal punto di vista delle tempistiche e in alcuni momenti le attività procedevano lentamente».

In riferimento all'integrazione fra le funzioni aziendali, il Responsabile Qualità dichiara: «L'integrazione funzionale c'è stata ed è stata intensa. Per esempio, il nostro Responsabile Commerciale si è impegnato in prima persona nel valutare le capacità organolettiche dei formulati, dello spray e della crema che avevamo realizzato. Anche il nostro Direttore di stabilimento ha avuto una grossa parte, perché la macchina aveva delle necessità elettriche e di alimentazione particolari. Infine, ci siamo dovuti procurare l'anidride carbonica (che Guna normalmente non utilizza per le sue produzioni), coinvolgendo gli Acquisti. Si è trattato di iniziative abbastanza integrate!».

L'importanza del *commitment* da parte della direzione emerge dall'intervista con il *Quality Manager*, che afferma: «Credo che il successo del progetto sia stato legato ai valori che gli stessi titolari ci trasmettevano: loro erano i primi a credere realmente in questi principi e, con il loro atteggiamento, ci hanno dato la carica! Se i valori non fossero stati realmente sentiti, il progetto si sarebbe rivelato un fiasco».

La costituzione di un rapporto positivo ed equilibrato fra i partner viene sottolineata da più voci. «L'interazione con la Responsabile del progetto e con Acra è stata ottima. C'è un rapporto di stima e di amicizia che si è consolidato nel tempo, lavorando fianco a fianco per circa due anni e mezzo», afferma il Responsabile della Qualità. La Responsabile del progetto in Acra aggiunge: «Il rapporto con Guna è stato molto buono, paritario e di disponibilità. La relazione è stata equilibrata, soprattutto in fase di progettazione». Sulla gestione del conflitto e delle diversità, la Responsabile dichiara: «A volte si è sentita la differenza dal punto di vista dell'appartenenza a culture diverse e della disponibilità di risorse. Loro spesso erano più precisi e, soprattutto, più veloci. Noi, invece, abbiamo dei tempi di risposta più lenti e, in alcuni momenti, ci sono stati rallentamenti».

## ▪ MONITORAGGIO E COMUNICAZIONE

Interessante risulta anche la misurazione e il controllo dei risultati, che, per entrambi gli attori, sono stati poco formalizzati: «Il mio superiore era la proprietaria stessa di Guna. Quindi era tutto molto più semplice e poco formalizzato, senza rendicontazioni strutturate», spiega il Responsabile della Qualità. Alla domanda “Se invece aveste dovuto valutare un vostro macchinario, avreste agito nello stesso modo, anche in termini di reportistica e valutazione dei risultati?”, il Responsabile risponde: «No, secondo me sarebbe stato diverso. Per il mondo farmaceutico l’approccio deve essere maledettamente documentale: bisogna redigere i protocolli, emetterli ed eseguirli. In questo caso, invece, la procedura è stata più breve! E questo è stato un vantaggio, perché non c’era alcun organismo superiore cui rispondere». La *Peace Manager* aggiunge: «Credo che chiarezza e oggettività possano esserci comunque, anche se il monitoraggio è poco strutturato».

Sul controllo degli obiettivi delle iniziative intraprese, la *Peace Manager* afferma: «In alcuni progetti vengono previste delle verifiche sul posto di ciò che effettivamente è stato fatto, in altri questo non accade. Non essere burocratici o formali non vuol dire essere superficiali! Tutto dipende molto dal partner con cui si lavora: l’importante è non compromettere il delicato equilibrio con la ONP».

Una variabile fondamentale è risultata anche la comunicazione interna e, ovviamente, l’impatto motivazionale sulle risorse. «Il progetto ha avuto un grande riscontro mediatico, anche internamente. Nel momento stesso in cui nello stabilimento si sono presentati due ragazzi africani... bhe, diciamo che si notano! Noi ci siamo anche attivati per fornirgli tutti i comfort, e questo è stato importante!».

Per quanto riguarda la comunicazione esterna, il Responsabile della CSR dichiara: «E’ da sottolineare che il progetto non è stato comunicato attraverso strategie *push*, ma l’interesse è giunto direttamente da soggetti esterni. Abbiamo avuto richieste da parte di periodici nazionali: un giornale di chiara fama ci ha contattato per approfondire il progetto, attraverso un reportage in Cameroon. La richiesta era di otto mesi fa, quando ancora molte cose erano in itinere. Quindi è chiaro che la visibilità dell’iniziativa sta viaggiando autonomamente».

Ancora sulla comunicazione, la Responsabile in Acra aggiunge: «Il progetto è stato comunicato in relazione ad un paio di eventi pubblici, cui Guna stessa ha

portato l'esempio di collaborazione con noi. Abbiamo anche realizzato due video<sup>73</sup>: uno interno, che mostra l'utilizzo del macchinario ed ha costituito un prezioso supporto formativo per i tecnici, ed uno promozionale, che spiega la genesi del progetto e la collaborazione tra Acra e Guna. In Guna abbiamo percepito un interesse che prescindeva dal ritorno di immagine. Infatti, anche da un punto di vista progettuale, le attività di visibilità sono state l'ultima cosa programmata, mentre invece, chi ha altri intenti, considera prioritarie attività di comunicazione e marketing».

- BENEFICI OTTENUTI

I vari benefici competitivi, ampiamente trattati di volta in volta nelle sezioni precedenti, vengono di seguito riassunti.

Un primo beneficio risiede nell'ottenimento di un output innovativo, ossia lo sviluppo di un processo estrattivo basato su una tecnologia nuova e dalle elevate potenzialità.

In secondo luogo, si osserva un forte arricchimento dell'architettura, sia interna (motivazione delle risorse e soddisfazione di coloro che hanno dedicato il loro tempo al progetto), che esterna (in termini di crescita umana e professionale).

Infine, come già sottolineato, un vantaggio risiede nella possibilità di migliorare le prospettive di business dell'azienda, attraverso un significativo miglioramento dell'offerta di prodotti omeopatici contenenti l'olio di Neem ottenuto.

Una sintesi degli aspetti salienti del caso è riportata in Tabella 3.3.

---

<sup>73</sup> Pubblicati sul canale Youtube di Guna e sul canale di Acra, nonché sui rispettivi siti istituzionali.

CONTESTO	IMPRESA	INPUT	MOTIVAZIONE
Settore omeopatico, incerto dal punto di vista normativo: difficoltà a creare innovazione	Azienda atipica, intraprendente, volenterosa di mettersi in gioco; età media molto bassa	Iniziativa della ONP; esistenza di rapporti pregressi positivi (riconducibili a relazioni personali)	Volontà di supportare il progetto di Acra, sperimentando e implementando la tecnologia estrattiva per l'olio di Neem
PROGETTAZIONE	INTERAZIONE	COMUNICAZIONE	RISULTATI
Congiunta, soprattutto nella definizione delle specifiche del macchinario; necessità di studi e ricerche; discreta integrazione funzionale	Molto buona, fin dall'inizio; rapporti molto informali fra i soggetti	Progetto discretamente comunicato, tramite vari media e <i>social network</i>	Ottenimento olio di Neem qualitativamente superiore, che in futuro potrà essere importato ed incorporato nei prodotti di Guna

**Tabella 3.3 – Aspetti salienti del caso Guna – Acra**  
**Fonte: elaborazione propria**



### **3.2.4 La partnership Coop Lombardia – Icei**

#### ▪ L'IMPRESA

Coop Lombardia è una delle nove grandi cooperative di consumo di Coop Italia, il principale soggetto sul mercato italiano della grande distribuzione organizzata. Come tale, aderisce all'ANCC (Associazione Nazionale Cooperative Consumatori), al consorzio cooperativo Coop Italia e al Distretto del Nord-Ovest.

La storia di Coop Lombardia si delinea come altamente turbolenta, ricca di fusioni e periodi di crescita, che oggi la rendono una delle più importanti realtà di Coop Italia e dell'intero panorama distributivo italiano. Se nel 1991 i soci erano appena 138.700 con 36 supermercati, oggi Coop Lombardia conta 845.000 soci, 51 punti vendita, 4.000 dipendenti e 941,37 milioni di euro di fatturato. L'area di concentrazione è soprattutto l'hinterland milanese, con una presenza significativa anche nelle province di Brescia e Cremona.

Le peculiarità di Coop e di Coop Lombardia sono riconducibili essenzialmente alla mission dell'azienda e al suo ordinamento giuridico. Coop si configura come società cooperativa: si tratta di un'organizzazione costituita per gestire in comune un'impresa che si prefigge lo scopo di fornire – innanzitutto agli stessi soci (scopo mutualistico) – quei beni o servizi per il conseguimento dei quali la cooperativa è sorta<sup>74</sup>. La finalità principale delle cooperative di consumatori consiste, infatti, nell'acquistare e rivendere beni di qualità a prezzi vantaggiosi ai propri soci e, più in generale, ai consumatori: la tutela del potere d'acquisto e la sicurezza alimentare sono tra i principali obiettivi di Coop<sup>75</sup>.

#### ▪ IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il settore in cui Coop e Coop Lombardia operano è quello della grande distribuzione organizzata, caratterizzato da un'elevata competizione e una sostanziale tendenza alla concentrazione. Pertanto, soprattutto nell'Italia settentrionale, in cui la concorrenza con gli altri operatori è maggiore, si manifestano spinte di unificazione fra le varie cooperative – tra cui Coop Lombardia – per dar vita ad una grande cooperativa del Nord Ovest, in grado di reggere la

---

<sup>74</sup> <http://www.confcooperative.it/C0/Che%20cos'e%20una%20cooperativa/default.aspx>.

<sup>75</sup> Fonte: Wikipedia.

concorrenza dei soggetti privati. «Lo scenario competitivo è molto difficile qui al Nord», spiega il Direttore Soci e Consumatori di Coop Lombardia, che aggiunge: «Se a Firenze, ad esempio, il supermercato per antonomasia è la Coop, a Milano invece è Esselunga». Qualche anno fa, Coop è stata accusata da Bernardo Caprotti (patron di Esselunga) di comportamenti scorretti nei confronti della concorrenza. La questione di fondo verteva principalmente sui presunti privilegi fiscali di cui Coop era accusata di beneficiare: Caprotti sosteneva che una cooperativa e un'azienda di capitale non dovrebbero godere di regole differenti, in quanto simili a livello di fine e obiettivi societari<sup>76</sup>. Coop ha replicato che, proprio nella veste di cooperativa, essa è tenuta a rispettare vincoli restrittivi particolari, relativi all'impiego del capitale. Inoltre, l'azienda è soggetta a una legislazione che impone forti limiti sui dividendi e su altre operazioni finanziarie. «L'unico vantaggio che Coop riceve dallo Stato è di non pagare le tasse sugli utili, perché li ridistribuisce. Ma noi siamo pronti ad accettare che questo beneficio venga concesso a tutte le aziende: lo stesso trattamento a tutte le imprese che si impegnano a reinvestire gli utili piuttosto che distribuirli!», dichiara il Direttore Soci in tono polemico. E aggiunge: «Le cooperative, inoltre, hanno anche molti obblighi. Esselunga può vendere a chi preferisce. Coop, invece, deve dimostrare che almeno il 50% delle vendite è destinato ai soci!».

Un'altra delle critiche che sono state mosse all'azienda, anche a livello europeo, è consistita nella progressiva perdita di sensibilità al tema della partecipazione sul territorio: con la forte espansione territoriale, Coop tendeva a trascurare l'importanza e il ruolo delle comunità in cui i vari punti vendita si inserivano. Alla luce di tali accuse, l'impresa si è impegnata nello sviluppo di iniziative atte a smentire ciò, tra cui l'introduzione della formula "Dai il voto al tuo punto vendita": un questionario di *customer satisfaction*, in cui il socio può esprimere il suo giudizio su Coop, sentendosi coinvolto nelle attività del proprio supermercato.

#### ▪ LA RESPONSABILITÀ SOCIALE E LA SUA COMUNICAZIONE

Alla luce del contesto descritto, il Direttore Soci afferma: «Si hanno due termini: l'impresa, secondo cui Coop è tenuta a fare profitto, e la cooperativa. Per Coop non si ha "profitto a tutti i costi", ma il profitto è un mezzo, non il fine!

---

<sup>76</sup> Caprotti (2007).

Attraverso il profitto cerchiamo di svolgere una serie di azioni differenti, anche a livello sociale». Il Responsabile del Prodotto *Solidal* (marchio di prodotti biologici ed equosolidali) di Coop Italia aggiunge: «Il ruolo della Coop nella sua missione ha come punto fondamentale lo sviluppo di modelli cooperativi non solo a livello italiano, ma anche internazionale». Questo, ovviamente, comporta dei vincoli, insiti nella necessità di ascoltare le istanze sociali e territoriali che pervengono dagli stakeholder. «Se un'azienda privata ha una filiale poco redditizia, allora può chiuderla e aprirla altrove, compatibilmente con i diritti dei lavoratori. La Coop, invece, non può farlo: sono da considerare i rapporti personali, le relazioni con la comunità, la storia del punto vendita. Si tratta di rapporti complessi!», ribadisce il Direttore Soci.

L'etica aziendale e le tematiche socio-responsabili si configurano come punto cardine della filosofia di Coop, che è stata la prima impresa europea ad aver ottenuto la certificazione SA 8000 nel 1998. «E' necessario dimostrare ancora di più la diversità di Coop, perché la diversità è un valore! Dobbiamo far vedere che siamo un'azienda diversa! E il mio lavoro è proprio questo, dimostrare che Coop – nello specifico, Coop Lombardia – è un'azienda diversa, con una certa tradizione e con certi valori!», dichiara il Direttore Soci.

Coop Lombardia redige il Bilancio Sociale fin dal 1992 in maniera sistematica, benché le pratiche di CSR risalgano a molto tempo prima. «Uno dei difetti di Coop, che abbiamo avuto ed abbiamo ancora, è la scarsa tendenza a comunicare ciò!», continua il Direttore Soci. «Noi riteniamo sia meglio investire ulteriormente nel progetto, piuttosto che comunicarlo! Tuttavia, sulla comunicazione siamo effettivamente più deboli: è un errore, una criticità. Si tratta di un punto di debolezza anche culturale, su cui dobbiamo crescere». Coop e Coop Lombardia comunicano la propria immagine istituzionale attraverso diversi strumenti (radio, internet e TV – famosi gli spot con Woody Allen o Luciana Littizzetto), ma raramente la comunicazione è riferita alle iniziative sociali intraprese.

Le persone addette alla responsabilità sociale in Coop Lombardia (Settore Soci e Consumatori) comprendono un Direttore e cinque assistenti, a cui si aggiungono gli addetti nazionali alla CSR ed altri funzionari che lavorano in tematiche connesse alla responsabilità. Ogni anno viene stilato un programma di CSR, verificandone la coerenza con gli obiettivi strategici dell'impresa; periodicamente viene scelto un tema generale (due anni fa, la Partecipazione) su cui le iniziative intraprese sono modellate.

Oggi, Coop Lombardia è impegnata in numerosi progetti, che spesso coinvolgono anche soggetti non profit. Tra questi spiccano le iniziative di educazione al consumo, presso le scuole lombarde, il programma di turismo responsabile in Burkina Faso e la campagna *Stop World Poverty*, in cui si inserisce la collaborazione strategica con Icei in Sri Lanka. «Il partner non profit è sempre necessario, per le sue conoscenze, le sue capacità e la sua lettura del territorio, altrimenti impazziremmo!», dichiara senza mezzi termini il Direttore Soci. Le attività di Coop, inoltre, si stanno svincolando sempre di più dalla mera filantropia: «Coop sostiene l'importanza di discernere un'attività filantropica da un'attività di autosviluppo. Quindi noi non facciamo beneficenza, ma diamo l'opportunità ad operatori e ad imprese di affacciarsi al mercato, che altrimenti sarebbe loro precluso, e di crescere in maniera autonoma, sostenendoli solo inizialmente», afferma il Responsabile del Prodotto *Solidal* in Coop Italia.

Un'importante caratteristica del *modus operandi* inerente alla CSR di Coop Italia e di Coop Lombardia risulta essere la scarsa formalizzazione dei processi. La struttura poco rigida, il focus sugli aspetti qualitativi e la sostanziale assenza di *accountability* e rendicontazione, comportano lo sviluppo dei progetti di responsabilità sociale in modo molto flessibile, con vantaggi e svantaggi, come successivamente evidenziato.

#### ▪ L'ORGANIZZAZIONE NON PROFIT

Icei – Istituto Cooperazione Economica Internazionale – è un'associazione senza scopo di lucro fondata nel 1977 per svolgere attività di ricerca e formazione sulle problematiche Est-Ovest e Nord-Sud<sup>77</sup>. Dalla sua costituzione, la ONP svolge, in Italia e all'estero, attività di sensibilizzazione su vari temi: incontro interculturale, rapporti internazionali, politiche di debito, condizione di genere delle donne, sfruttamento delle risorse, mercati internazionali, rapporti etica-economia e globalizzazione. Dal 1991, Icei promuove progetti di cooperazione allo sviluppo nel Sud del mondo, concentrandosi su turismo responsabile, agricoltura biologica e appoggio alle piccole e medie imprese. L'organizzazione opera privilegiando una logica di intervento legata allo sviluppo territoriale, adottando un approccio basato sulla crescita equilibrata e su azioni di sensibilizzazione e formazione delle popolazioni locali. La Responsabile progetti in Sri Lanka, in relazione a questi temi,

---

<sup>77</sup> Fonte: <http://www.icei.it>.

afferma: «Di solito, preferiamo coinvolgere le ONP locali e le comunità civili in loco, perché pensiamo che questa sia una possibilità in più per favorire lo sviluppo di lungo periodo di questi paesi».

Nell'ambito delle strategie collaborative con le imprese, la Responsabile in Sri Lanka afferma: «Le nuove tendenze di responsabilità sociale sono orientate alla collaborazione delle ONP con le imprese. Questo avviene per motivi di diversa natura – accesso più agevole alle risorse e maggiore autonomia per la ONP stessa–, che comportano, nella maggior parte dei casi, un intervento più immediato ed efficace».

#### ▪ IL PROGETTO: DESCRIZIONE

Il progetto prende avvio dalla partecipazione di Icei ad un bando di finanziamento sulla cooperazione internazionale curato e pubblicato da Coop Lombardia – nell'ambito della campagna *Stop World Poverty*. L'iniziativa è stata finanziata da Coop Italia, che ha demandato alle realtà regionali la definizione del bando, la scelta dei vincitori e l'attività di controllo e verifica di obiettivi e risultati.

Icei, vincitrice del bando di Coop Lombardia, ha realizzato una prima proposta del progetto e, in un secondo momento, si è avvalsa della collaborazione di Coop Lombardia per l'affinamento dell'idea e dei contenuti specifici. I criteri di selezione dei progetti hanno seguito due ordini di fattori:

- sviluppo delle attività in territori di interesse strategico per Coop Italia;
- coltivazione e importazione di prodotti agricoli potenzialmente commercializzabili da Coop col marchio *Solidal* (relativo ai prodotti biologici equosolidali) nei suoi punti vendita.

Icei, nello specifico, ha stilato una proposta di intervento incentrata sul sostegno ai piccoli produttori di spezie biologiche ed equosolidali del Distretto di Kandy, nello Sri Lanka. Come messo in evidenza dall'anagrafica di progetto, reperibile online<sup>78</sup>, il finanziamento è stato di 150.000 €, con l'obiettivo primario di contribuire alla riduzione della povertà delle popolazioni rurali vulnerabili. La tradizione agricola nel Distretto di Kandy – una realtà abitata da circa 1.300.000 individui – è legata alla coltivazione delle spezie ed appare oggi molto indebolita dalla mancanza di investimenti, infrastrutture e industrie di trasformazione. A proposito della selezione dei territori, la Responsabile di Icei afferma: «Abbiamo

---

<sup>78</sup> [www.e-coop.it](http://www.e-coop.it)

deciso di lavorare in Sri Lanka, in cui eravamo già presenti per via dello tsunami». Il Direttore Soci in Coop aggiunge: «Noi non avevamo mai lavorato in Sri Lanka, anche se, in realtà, quando c'era stato lo tsunami, avevamo fornito dei contributi e delle donazioni per ricostruire comunità di pescatori. Inoltre, lo Sri Lanka era un paese che più o meno ci interessava, nell'ambito del turismo responsabile».

Il progetto, durato tre anni, ha promosso lo sviluppo di coltivazioni biologiche e prodotti agricoli destinati in parte all'autoconsumo e in parte alla commercializzazione, sia sul mercato interno che su quello internazionale. I destinatari sono stati circa 60 piccoli coltivatori locali, con i quali si è promosso un approccio di filiera produttiva volto ad accrescere il loro potere, anche contrattuale.

Coop Lombardia, oltre a finanziare Icci e contribuire alla programmazione delle attività, ha inviato in loco propri dipendenti del Settore Soci per monitorare il progetto, verificandone lo stato di avanzamento. Ha messo a disposizione le proprie strutture tecniche e commerciali, dando la propria disponibilità a commercializzare i prodotti coltivati nei punti vendita italiani. Infatti, le motivazioni dichiarate del progetto consistevano nell'ottenimento di un prodotto – le spezie biologiche ed equosolidali – commercializzabile con il marchio *Solidal*.

#### ▪ PROGETTAZIONE E SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ

La fase progettuale è consistita in primis nella stesura del bando – curata dal Direttore Soci e dai suoi assistenti – e nella definizione delle specifiche e dei requisiti. «Le ONP hanno inviato i loro progetti nei termini stabiliti. Noi abbiamo dovuto scegliere il progetto migliore, ossia quello di Icci», spiega il Direttore Soci, che aggiunge: «Il bando prevedeva anche il requisito di sviluppare iniziative che permettessero una commercializzazione dei prodotti in Italia, facendoli entrare nel marchio Coop *Solidal*. Quindi non solo un progetto di solidarietà, ma anche commerciale: abbiamo gettato le basi affinché queste comunità potessero avere un aggancio diretto con noi, per vendere i loro prodotti».

In riferimento alle modalità di scelta dei progetti, il Responsabile Prodotto *Solidal* in Coop Italia, afferma: «La selezione è stata appannaggio di un comitato istituito *ad hoc*, composto anche da esperti esterni al nostro sistema, appartenenti al mondo accademico o al giornalismo. Ne facevano parte anche un paio di docenti di diverse facoltà italiane. Si trattava di persone che avevano in comune l'interesse per temi del commercio etico, sia da un punto di vista scientifico, che umanistico. E tra i

progetti selezionati (in tutto, 14) si inserisce il progetto in Sri Lanka con Icei». Le iniziative scartate sono state numerose, anche in ragione della *brand awareness* della ONP: «Nel mondo non profit, ci sono esempi stupefacenti e meravigliosi, ma anche casi di organizzazioni truffa. Ma Icei è del primo tipo», afferma il Direttore Soci di Coop.

È da rilevare inoltre l'esistenza di relazioni pregresse fra i partner, di tipo professionale. «Con Icei avevamo già collaborato nell'ambito dell'educazione scolastica, in cui invitiamo gli studenti a riflettere sugli squilibri del mondo», afferma il Direttore Soci. La Responsabile di Icei per lo Sri Lanka, ribadisce: «Sì, conoscevamo Coop Lombardia, con cui avevamo già lavorato nel progetto di educazione agli studenti. Inoltre, eravamo al corrente dei valori dell'azienda e sapevamo già cosa facesse nei paesi in via di sviluppo, in particolare in Burkina Faso. Quindi eravamo felici di operare con una realtà del genere».

In seguito, i partner hanno definito i dettagli del progetto in Sri Lanka, rifinando la risposta al bando già stilata da Icei. «Abbiamo collaborato anche in fase di progettazione. Diciamo che il 90% l'ha fatto Icei, poi noi abbiamo suggerito qualcosa e il progetto si è arricchito», dichiara il Direttore Soci.

Per quanto riguarda gli aspetti più operativi e di monitoraggio, la Responsabile di Icei in Sri Lanka spiega che «sono state costituite delle comunità agricole a cui stato insegnato nel dettaglio come lavorare il terreno nell'ambito dell'agricoltura biologica. Si è provveduto allo sviluppo di capacità e competenze sulle diverse colture e sulla realizzazione del *compost*». Il Direttore Soci aggiunge: «Operativamente, la gran parte delle attività è stata svolta da Icei, coadiuvata dagli operatori locali. Noi ci siamo limitati alla progettazione e al controllo: due verifiche in loco e una riunione con gli operatori di Icei per spiegare loro cosa Coop fosse e come lavorasse. Nelle nostre trasferte abbiamo concretamente visionato come il progetto stava procedendo: abbiamo visionato il *compost*, verificato lo stato dei campi, interagito con la comunità locale, ecc. Abbiamo quindi verificato come i nostri soldi venivano spesi, per mostrare i risultati concreti ai nostri soci».

I soggetti intervistati non mancano di sottolineare gli studi di fattibilità e le analisi di scenario condotti da Coop in relazione alle potenzialità della partnership dal punto di vista commerciale. Tuttavia il progetto, sebbene concluso (le comunità di produttori del Kandy sono oggi autonome e indipendenti e le spezie sono presenti presso i punti vendita Coop), non ha ancora visto l'introduzione delle spezie biologiche ed equosolidali all'interno del marchio *Solidal*. I motivi dell'attuale

arenamento dell'iniziativa sono principalmente riconducibili a problemi di stampo strategico e produttivo:

- dubbi circa la convenienza dell'inserimento delle spezie nell'ambito del marchio *Solidal*, relativi alla recepibilità del prodotto presso i clienti;
- disallineamento fra la domanda di Coop Italia e l'offerta – limitata – dei piccoli produttori cingalesi;
- necessità di controlli igienico-sanitari più severi per i prodotti *Solidal*, per via della connotazione di “merce biologica”.

«Già il settore delle spezie è di nicchia: aprire il settore delle spezie biologiche ed equosolidali all'interno del prodotto Coop è un po' un azzardo. Ci sono vari dubbi sulle prospettive del prodotto, sull'interesse effettivo da parte del mercato, sul rapporto con le spezie tradizionali», afferma il Direttore Soci. Da non sottovalutare anche la difficoltà di superamento dei controlli igienico-sanitari che le spezie dimostrano.

Le suddette criticità si sarebbero potute evitare – o, quantomeno, attenuare – attraverso analisi di scenario più approfondite, progettazione congiunta delle attività e, soprattutto, maggiore integrazione delle funzioni aziendali. Il criterio che si è seguito, infatti, è stato talvolta basato su un metodo – alquanto discutibile – di tipo *trial and error*. «Dovevamo avere più coraggio per analizzare il settore spezie e per indagare sulle potenzialità del prodotto e sulle prospettive del biologico. Noi, invece, abbiamo avviato il progetto pur sapendo che l'effettiva introduzione delle spezie biologiche ed equosolidali nel nostro business fosse difficoltosa», aggiunge il Direttore Soci. Il Responsabile del Prodotto *Solidal* afferma: «Abbiamo accettato di accollarci questo rischio, senza la certezza di inserire il prodotto nel marchio, perché ci piaceva l'idea di sviluppare un'iniziativa che permettesse ai produttori cingalesi di crescere. La speranza è che nei prossimi mesi inizieremo a trovare dei semafori verdi!».

In relazione all'integrazione funzionale, il Direttore Soci dichiara: «Possiamo dire che la parte sociale in Coop è stata un po' isolata, sia rispetto al Commerciale, che alla Produzione». Il Responsabile del Prodotto *Solidal* afferma invece: «Il Commerciale di fatto è stato coinvolto. Ma normalmente un prodotto a marchio Coop nasce da un'esigenza di mercato che si esprime a valle. In questo caso, invece, l'esigenza è nata a monte, ossia dalla collaborazione – di stampo sociale – fra Coop e Icai. La premessa è stata: scartiamo i progetti che non hanno senso, cioè quei progetti che portano a prodotti difficili da gestire o che non hanno speranza di



entrare nel nostra offerta (per esempio, i prodotti freschi) e puntiamo invece sulle spezie. Le spezie sono infatti una merce storica, di cui Coop non vende il prodotto a marchio. Altri nostri concorrenti orizzontali hanno già prodotti a marchio nell'area delle spezie, ma non biologiche ed equosolidali». E aggiunge: «L'integrazione funzionale c'è stata! Io ho contribuito ad un processo di questo tipo, contattando i colleghi delle diverse aree, per avere da loro un parere. Ma, evidentemente, non è stata sufficiente!».

Ad oggi, pare che la situazione si stia sbloccando. L'Assistente Servizio Soci e Consumatori dichiara: «Adesso inizieremo un discorso pubblicitario di suggerimento verso i nostri soci e faremo presente che questo progetto è arrivato a compimento: le spezie, seppure fuori dal marchio Coop *Solidal*, sono in vendita nei nostri punti vendita, in confezioni parzialmente riciclabili. Quando avremo una produzione sufficiente e i controlli sanitari verranno pienamente superati, si procederà all'inserimento nel marchio *Solidal*. Naturalmente, questo non sarà automatico, perché c'è sempre la necessità di valutare le potenzialità dei piccoli produttori del Kandy. Noi vogliamo che la loro crescita rimanga assolutamente sostenibile su quelli che sono i loro standard. Infine, prevediamo di commercializzare le spezie *Solidal* con un *packaging* completamente ecosostenibile».

A proposito delle criticità a livello igienico-sanitario, l'Assistente aggiunge: «Contrariamente ad altre catene, noi non vogliamo essere lo squalo che vende a prezzi stracciati. Non è la nostra mission e va contro i nostri valori! I controlli igienici rappresentano uno scoglio per un prodotto "pericoloso" come la spezia. Trattando solo pepe nero, pepe bianco e noce moscata, i rischi non solo elevati. Ma se vai a vendere il peperoncino, la probabilità di un'azione fungina, che può portare a problemi di salute gravissimi, è maggiore. Non bisogna mai abbassare la guardia su questo tipo di situazioni. Pagare qualcosa di più, ma essere assolutamente certi che i prodotti siano sicuri!».

I soggetti esterni coinvolti sono stati numerosi e la gestione del rapporto con i vari stakeholder è stata complessa. Ma l'esperienza di entrambi i partner si è rivelata sufficiente per un'adeguata conduzione delle diverse relazioni. Sono stati coinvolti la ONG Overseas, divenuta partner ufficiale, SOFA (Associazione di produttori di spezie e tè), Gami Seva Sevana Ltd (ONG locale di promozione dell'agricoltura biologica e sostegno ai piccoli produttori), BioFoods Ltd (esportatore e trasformatore certificato biologico) e Commercio Alternativo. Per

quanto riguarda i rapporti con lo Stato e la comunità locale, la Responsabile di Icei afferma che la relazione è stata molto positiva.

In relazione all'interazione fra Coop e Icei e dei rapporti che si sono creati fra i partner, il Direttore Soci afferma: «L'interazione è stata forte. Spesso le imprese si limitano ad attività di filantropia, ma Coop, invece, ha voluto interagire in modo importante, con riunioni per informarsi sul *work in progress* e con l'invio di due delegazioni in loco. Io ho fatto il resoconto di un viaggio, con un CD, dato a tutti i soci, e sono stato lì due volte: ad ogni viaggio abbiamo partecipato in cinque». La Responsabile di Icei dichiara: «Ci siamo trovati molto bene con Coop: mai problemi, mai disagi, tranne una piccola incomprensione iniziale sul budget! E poi, le loro persone sono state sempre molto gentili, disponibili e aperte ad ascoltare le nostre ragioni, sempre!». La Responsabile aggiunge: «Effettivamente all'inizio c'è stato un piccolo *misunderstanding*: noi avevamo capito che Coop avrebbe elargito un certo budget annuo per tre anni, ma avevamo inteso una cifra più alta. Chiaramente il progetto era stato tarato sul budget previsto e quindi, al momento della stipula del contratto, si è verificato questo problema. Problema che poi è stato risolto attraverso il dialogo, rivedendo al ribasso le nostre previsioni e al rialzo le loro: si è trovata una via di mezzo!».

In relazione alle figure che interagivano con Coop, la Responsabile Icei afferma: «Sia in Sri Lanka, che in Italia ero sempre io ad avere relazioni con Coop Lombardia; si trattava di report informativi periodici oppure riunioni, circa quattro all'anno per quattro anni. A questi incontri partecipavano il Direttore Soci e poi altre due o tre persone di Coop». Il Direttore Soci afferma: «L'interazione con Icei era periodica: io comunicavo in particolare, con la Responsabile Sri Lanka in Italia. Ovviamente non abbiamo interagito nella fase più operativa, per un discorso di competenze; non abbiamo in Coop Lombardia persone dotate di quelle conoscenze più tecniche: la nostra partecipazione sarebbe stata velleitaria».

Significativo è stato anche il rapporto umano che si è creato all'interno della partnership. «Le aziende sono fatte di persone – dichiara il Direttore Soci – E' ovvio che si creino dei rapporti e delle relazioni basati sulla fiducia. Ci siamo detti le nostre impressioni reciproche abbastanza puntualmente: io penso che, in questo tipo di situazioni, il *feeling* sia fondamentale!».

Per quanto riguarda la gestione delle diversità operative e culturali, la Responsabile in Sri Lanka dichiara: «No, non direi di avere avvertito questa

differenza; forse perché Coop è una cooperativa. O forse per il suo DNA. O magari grazie al rapporto di fiducia reciproca che abbiamo costruito».

#### ▪ MONITORAGGIO E COMUNICAZIONE

Come già sottolineato precedentemente, un elemento rilevante della partnership è stata la fase di valutazione dei risultati da parte di Coop, poco strutturata e decisamente informale, così come la verifica dello stato di avanzamento dei lavori. «Quando andavamo in Sri Lanka, osservavamo lo stato dei lavori: un monitoraggio “a naso”!», afferma il Direttore Soci, che aggiunge: «Coop sicuramente non è puntigliosa dal punto di vista metodologico e, in particolare, la nostra funzione non è solita cercare l’ago nel pagliaio! Ecco, dovremmo imparare ad essere più precisi e puntuali!».

Contemporaneamente, la rendicontazione non è stata ferrea, ma volutamente flessibile, e la relazione è stata sempre gestita in maniera informale. «Una documentazione pubblica non esiste. Si trattava soprattutto reportistica informativa non strutturata, che attestava l’avanzamento del progetto. Esiste solo una generica documentazione del progetto sul nostro sito», spiega il Responsabile del Prodotto *Solidal*.

La Responsabile Icei aggiunge: «Coop non ci ha mai chiesto dei numeri sul progetto: noi abbiamo avuto sempre molta flessibilità, sia sui tempi, che sui costi. Poteva accadere che decidessimo di destinare in modo differente i fondi, oppure si dovessero affrontare degli esborsi non previsti: Coop non ci ha mai fatto problemi a riguardo! Penso che sia stato questo a dare forza al progetto e a permettergli di produrre risultati. Coop non pretendeva dei report, le sue verifiche consistevano soprattutto nelle visite in loco e nel controllo dello stato di avanzamento dei lavori. Noi però tenevamo comunque una rendicontazione, poiché ci era utile ai nostri fini di bilancio».

Per quanto riguarda le iniziative di comunicazione, gli strumenti scelti sono stati differenti. «Innanzitutto abbiamo raccontato la partnership attraverso il nostro giornale; poi, nelle giornate di raccolta fondi presso i punti vendita e con serate di informazione. Ma niente che non si legasse con i soci. Per i non-soci, abbiamo previsto unicamente una piccola sezione sul nostro sito Internet. La comunicazione non è mai stata la forza di Coop. Preferiamo spendere i soldi della pubblicità in modi migliori!», afferma il Direttore Soci. L’Assistente Soci e Consumatori continua:

«Abbiamo preferito mantenere un profilo basso, focalizzandoci sulla comunicazione interna e ai soci piuttosto che esterna. Coop, per la comunicazione, è a livelli “di parrocchia”. I budget ci sono, ma vengono utilizzati per gli spot in TV e per ricordare le offerte sui nostri prodotti, ma non per la comunicazione delle nostre iniziative sociali. In questo caso, il budget in comunicazione è stato irrisorio, per non dire inesistente. Ci siamo rivolti ai nostri stakeholder, prediligendo la comunicazione interna; è stato anche realizzato un piccolo film – direi cortometraggio – riservato ai soci. Ma non c’è stata una vera e propria campagna». Il Responsabile del prodotto *Solidal* aggiunge: «Coop ha una certa “senso di colpa” quando intraprende delle campagne di comunicazione: si preferisce investire risorse in atti concreti, piuttosto che utilizzarle per parlare dei nostri progetti».

#### ▪ BENEFICI OTTENUTI

In primis, la selezione dello Sri Lanka come paese di intervento è significativa in vista di business futuri. «Presto valuteremo la fattibilità del progetto Turismo Consapevole in Sri Lanka», afferma il Direttore Soci, che aggiunge: «Già in Burkina Faso, oltre al progetto in sé (di prevenzione della desertificazione), ci sarà una visita per il socio Coop nel villaggio che ha finanziato: un villaggio vero, non di facciata o costruito *ad hoc*. Il Turismo Consapevole è un altro possibile business di Coop, in particolare per la sua agenzia di viaggio. Lo stesso progetto partirà presumibilmente in Sri Lanka: siamo in fase di studio. Si creano infatti delle sinergie anche per gli altri business».

Per quanto riguarda gli obiettivi di mercato relativi all’introduzione delle spezie all’interno del marchio Coop, è già stato sottolineato come una maggiore attenzione nelle fasi di studio e una più decisa integrazione funzionale avrebbero consentito di evitare lo stallo del progetto in fase finale. In questo senso, uno sforzo più intenso avrebbe potuto portare fin da subito all’introduzione di un prodotto innovativo: le spezie biologiche e equosolidali, assenti nel mercato italiano. «Quando il progetto si concluderà, saremmo i primi della grande distribuzione ad avere spezie bio equosolidali in un nostro marchio. Si tratta di un vantaggio competitivo, piccolo ma importante», afferma il Direttore Soci. E la partnership con Icei appare come una condizione necessaria per questo potenziale business: «Noi non saremmo mai andati in Sri Lanka a far coltivare le spezie: avremmo dovuto mettere in piedi un ufficio *ad hoc*, cosa difficile da realizzare». Benché non ancora incorporate nel

marchio *Solidal*, le spezie sono presenti nei supermercati Coop, in piccole quantità e come prodotto equosolidale, e arricchiscono l'offerta dell'azienda.

Anche la Responsabile della ONP riconosce i benefici di una gestione più attenta ed accurata: «Noi abbiamo molto insistito perché il progetto andasse in porto: se Coop avesse deciso di importare le spezie in grandi quantità, è chiaro che anche i nostri obiettivi sociali sarebbero stati raggiunti al 100%. Non solo, quindi, creare la comunità agricola e insegnargli le colture biologiche, ma renderla autonoma e sostenibile nel tempo. Ovviamente, anche Coop avrebbe potuto ottenere un vantaggio importante: nuovo fatturato derivante da un progetto realizzato con noi!».

Per quanto riguarda i benefici a livello di immagine, è già stato sottolineato come Coop non tenda a comunicare le sue iniziative sociali in modo pronunciato. Tuttavia, questo non sembra ledere all'immagine dell'azienda e, anzi, una comunicazione esterna pacata, in linea con i reali valori dell'azienda, sembra rafforzare in modo significativo la credibilità e la reputazione di Coop stessa. L'iniziativa con Icei e la campagna *Stop World Poverty* nel suo complesso, benché non pienamente comunicate, hanno comunque goduto di visibilità, come testimoniato dalle numerose uscite sulla stampa e sul web.

Decisamente marcata appare invece la comunicazione interna, rivolta ai soci e alle persone che lavorano in Coop, il cui impatto emerge in modo significativo. «Sia quelli che sono venuti in Sri Lanka, sia tutti gli altri soci che verranno informati sul progetto ne gioveranno! Dal mio punto di vista, il risultato è straordinario: i soci, se vengono informati su ciò che è stato fatto, saranno portati a investire di più: donazioni, prestito sociale, partecipazione. Che poi sono i principali valori di Coop! Più il socio è informato, più fornisce risorse finanziarie. Riuscendo a motivare i soci, si hanno risorse maggiori e i progetti di CSR si autofinanziano», dichiara senza mezzi termini il Direttore Soci. Ulteriori vantaggi a livello motivazionale sono evidenziati dalla Responsabile Icei, che afferma: «Gli operatori mandati in Sri Lanka erano consapevoli di stare facendo qualcosa di importante per le piccole comunità di contadini ed erano motivati in un modo fantastico. E questo ci rende orgogliosi!».

Sugli *intangibile* ritorna l'Assistente Servizio Soci e Consumatori, che dichiara: «I benefici sono intangibili! L'impegno economico di Coop e Coop Lombardia è stato elevatissimo a livello di risorse. Ma se fossimo andati lì unicamente con l'idea di recuperare dei soldi, avremmo sbagliato».

La mancanza di una rendicontazione strutturata e la scarsità di un monitoraggio formalizzato vengono considerate da un lato come una criticità, ma dall'altro come aspetti positivi per il successo del progetto. Il Direttore Soci afferma: «Dovremmo imparare ad essere meno approssimativi e beneficiare sia di possibili agevolazioni fiscali che di potenziali altri donatori. Noi del Settore Soci, invece, non siamo molto focalizzati su questi temi, ma piuttosto sulle relazioni! Dobbiamo essere più scientifici e più oggettivi. Così potremmo risparmiare e fare più cose: un'efficienza che migliora l'efficacia!».

Una sintesi delle degli aspetti salienti del caso è riportata in Tabella 3.4.

CONTESTO	IMPRESA	INPUT	MOTIVAZIONE
Settore della grande distribuzione organizzata, fortemente competitivo, con tendenze alla concentrazione	Diverse critiche in passato, provenienti da più fronti; orientamento alla CSR molto marcato	Iniziativa dell'impresa, molto strutturata (tramite bando)	All'interno dell'iniziativa <i>Stop World Poverty</i> , volontà di supportare un progetto che arrivasse a generare un prodotto commercializzabile
PROGETTAZIONE	INTERAZIONE	COMUNICAZIONE	RISULTATI
Attenta selezione dei territori di intervento, Sri Lanka, in vista di business futuri; scarsa integrazione fra Settore Soci e Commerciale; carenza di studi di mercato effettuati	Elevata informalità nel rapporto con Icei (scarso monitoraggio e rendicontazione)	Progetto comunicato solo internamente, tramite web	Visione dei territori in cui verrà avviato il Turismo Consapevole; le spezie sono vendute, ma non ancora rientrate nel marchio <i>Solidal</i> , come inizialmente previsto

**Tabella 3.4 – Aspetti salienti del caso Coop Lombardia – Icei**

**Fonte: elaborazione propria**

### **3.2.5 La partnership Terna – COOPI**

- L'IMPRESA

Terna – Rete elettrica Nazionale S.p.A. – è la società responsabile in Italia della trasmissione dell'energia elettrica sulla rete ad alta e altissima tensione su tutto il territorio nazionale. Con circa 3.500 dipendenti, un fatturato 2009 pari a 1.360,7 milioni di € e con oltre 62.000 km di linea, Terna è il primo operatore indipendente in Europa e il settimo al mondo per chilometri di linee gestite.

Nata nel maggio 1999 in seguito alla liberalizzazione del settore elettrico attuata dal decreto Bersani, l'azienda si sviluppa in seno all'ENEL, che ha mantenuto il 50% della partecipazione nel capitale di Terna fino al 2005, quando ha ridotto la propria partecipazione al 36%. Il controllo è stato definitivamente ceduto da ENEL nel settembre 2005, per effetto della vendita a Cassa depositi e prestiti S.p.A. del 30% del capitale sociale di Terna. La partecipazione residua di ENEL si è contratta poi ulteriormente in conseguenza della maturazione, avvenuta nel dicembre 2005, del diritto all'attribuzione di azioni gratuite a favore di coloro che avevano aderito all'IPO di azioni Terna del giugno 2004. Attualmente l'azionista di maggioranza relativa è la Cassa Depositi e Prestiti<sup>79</sup>.

Il sistema elettrico italiano è articolato in quattro segmenti che ne compongono la filiera: produzione, trasmissione, distribuzione e vendita. Le attività di Terna riguardano la fase della trasmissione dell'energia elettrica sulla rete ad alta ed altissima tensione, ossia gestione del sistema elettrico, ingegneria e gestione impianti e sviluppo della rete. La società è inoltre responsabile della trasmissione e del *dispacciamento* dell'energia sull'intero territorio, cioè della gestione in sicurezza, 365 giorni l'anno, 24 ore su 24, dell'equilibrio tra la domanda e l'offerta di energia elettrica in Italia nonché della programmazione, dello sviluppo e della manutenzione della rete.

Dopo la cessione delle partecipazioni brasiliane (novembre 2009), le attività all'estero – al momento economicamente accessorie rispetto a quelle in Italia – riguardano progetti, in particolare di linee di interconnessioni, con i Balcani e l'area del Mediterraneo.

---

<sup>79</sup> Fonte: Wikipedia.

## ▪ IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il contesto in cui Terna opera è caratterizzato da una forte dinamicità e imprenditorialità, come tipico per i settori da poco liberalizzati dopo anni di monopolio pubblico, che oggi si vedono caratterizzati da una concorrenzialità estrema. Negli ultimi cinque anni, pertanto, l'impresa ha vissuto una serie di cambiamenti e sconvolgimenti che l'hanno portata a assorbire funzioni e cambiare assetto proprietario. Le modifiche al vertice e il focus su determinate funzioni hanno contribuito a ridefinire l'identità di Terna.

«Terna ha avuto un momento di snodo nella vita societaria alla fine del 2005, per una serie di ragioni legate alle regole di liberalizzazione del settore elettrico. In quel momento, si è venuta a creare una condizione in cui l'azienda ha assorbito delle funzioni, che precedentemente erano state messe in capo a una società totalmente controllata dal Ministero dell'Economia», afferma il Responsabile Sostenibilità in Terna, che aggiunge: «Contestualmente all'acquisizione di tali funzioni, si è anche svincolata dal controllo di ENEL. C'è stato quindi un momento in cui Terna ha assunto il pieno controllo dell'intera filiera di trasmissione, diventando una società autonoma, una sorta di *public company*, con tutte le leve che rilevanti per una società di trasmissione energetica». In particolare, il Responsabile sottolinea che «era la prima volta che si creava una azienda concentrata solo sul business della trasmissione, diversa da una società integrata come era ENEL precedentemente».

La peculiarità di Terna, tuttavia, non emerge unicamente dal settore turbolento e incerto in cui essa opera, ma anche dal carattere infrastrutturale delle sue attività. «Di fatto l'attività di Terna è un servizio, erogato attraverso degli asset, che sono poi il segno più visibile della nostra presenza: i tralicci», dichiara il Responsabile CSR. Il traliccio appare fortemente invasivo per i territori in cui se ne decide l'installazione e questo porta Terna a confrontarsi con l'opposizione delle comunità e delle amministrazioni locali dei territori prescelti per l'impiantazione dei piloni. Il conflitto è spesso anche con una serie di organizzazioni ambientaliste, che tutelano il patrimonio faunistico e la biodiversità.

«Noi abbiamo spesso problemi e opposizioni di questo tipo ed è proprio per questo che il dialogo con il territorio e il rispetto dell'ambiente sono per noi importanti!», afferma il Responsabile Sostenibilità. Per suddette ragioni, Terna prevede al suo interno una funzione ad hoc per gestire l'impatto ambientale (Ambiente ed Autorizzazioni), che è stata coinvolta in diversi progetti con le



comunità locali, tra cui quello con WWF Italia. «L'unità Ambiente, che ha appunto il compito di sviluppare il percorso autorizzativo in linea con i vincoli di tutela della biodiversità, ha "incontrato" WWF sul proprio percorso, ed ha proposto che da questa "opposizione" si passasse ad un maggiore conoscenza, sviluppando un progetto in modo congiunto».

#### ▪ LA RESPONSABILITÀ SOCIALE E LA SUA COMUNICAZIONE

Il seguito alla liberalizzazione del settore elettrico, Terna ha provveduto a ridisegnare la propria immagine e la propria strategia, con l'obiettivo di definire una nuova identità che la caratterizzasse. «La redazione del codice etico è stata una delle prime attività che hanno contribuito a delineare questa nuova identità; un'identità parzialmente nuova, visto che Terna esisteva già da tempo e una certa continuità comunque era riscontrabile», afferma il Responsabile Sostenibilità, che aggiunge: «Il nuovo codice etico ha posto in risalto la nostra volontà di andare incontro alle istanze degli stakeholder, in particolare il rapporto con il territorio e le tematiche ambientali. Quindi, soprattutto nella costruzione delle nuove linee, si è posta molta attenzione all'ambiente e al rispetto del territorio».

Il Rapporto di Sostenibilità 2009 è stato redatto in base alle linee guida "Sustainability Reporting Guidelines & Electric Utilities Sector Supplement (EUSS)" definite nel 2009 da GRI - Global Reporting Initiative<sup>80</sup>, ma è dal 2005 che Terna pubblica annualmente il Bilancio Sociale. Nel 2006 è stata costituita la funzione addetta alla CSR (Direzione Relazioni Esterne e Comunicazione Responsabilità Sociale d'Impresa), facendo sì che tutte le istanze riconducibili a temi sociali e ambientali avessero da quel momento un punto di riferimento per gli sviluppi successivi. La funzione comprende, ad oggi, cinque persone.

In base alle diverse istanze socio-ambientali con cui Terna si relaziona, l'orientamento alla CSR è manifesto nelle varie funzioni aziendali. «Prima molto dipendeva da inclinazioni personali: c'era chi era più incline a cogliere la relazione fra questi argomenti e il business, chi invece li vedeva come cose estranee. Ma, di fatto, questa è ormai una integrazione acquisita con tutte le funzioni principali della società», dichiara il Responsabile Sostenibilità, che aggiunge: «Questo è molto importante per noi: se i nostri stakeholder conoscono il nostro operato, i nostri

---

<sup>80</sup> Fonte: Rapporto di Sostenibilità 2009.

progetti e le nostre attività, si fidano di noi e premono per la creazione di un rapporto intenso ed autentico!»

L'impatto che le caratteristiche del contesto hanno sulle inclinazioni di Terna emerge anche in relazione ai valori di responsabilità sociale che l'impresa ha fatto propri. «In generale, le aziende del settore energetico e le *utilities* sono aziende abbastanza attente alle tematiche di CSR», afferma il Responsabile Sostenibilità, che aggiunge: «In qualche misura, il confronto esterno ha avuto l'effetto di stimolo, a fare di più e meglio. Se vogliamo avere degli aspetti distintivi, dobbiamo lavorare molto su quelle parti di responsabilità sociale realmente collegate al business, che in qualche modo diventano "uniche"».

Nelle sezioni seguenti, si analizzeranno i casi di partnership strategica di Terna con WWF Italia e con COOPI, che rappresentano solo alcuni esempi di collaborazioni dell'azienda con il Terzo Settore, tra cui va sottolineata anche l'alleanza con LIPU per la protezione della fauna aviaria, rivolta agli uccelli in via di migrazione, come ad esempio i fenicotteri, per cui le linee elettriche a media ed alta tensione costituiscono un pericolo di collisione.

#### ▪ L'ORGANIZZAZIONE NON PROFIT

COOPI – Cooperazione Internazionale è un'organizzazione non governativa italiana laica e indipendente che lotta contro ogni forma di povertà per "migliorare il mondo". Fondata nel 1965, in 45 anni di lavoro ha realizzato circa 700 progetti in 50 paesi, coinvolgendo 50.000 operatori locali e assicurando un beneficio diretto a 60 milioni di persone<sup>81</sup>.

Oggi, COOPI è presente in 21 paesi del mondo con circa di 190 progetti di sviluppo e di emergenza. I principali finanziatori istituzionali sono l'Unione Europea, le agenzie dell'ONU, il Governo italiano, gli Enti locali e altri Governi Europei. COOPI è inoltre sostenuta da donatori privati, da aziende, da fondazioni e volontari.

Il bilancio è certificato da una società di revisione contabile. Quello del 2009 ammonta a 38.960.157 euro, di cui il 94% impiegato negli interventi nel Sud del mondo e solo il 6% dedicato al finanziamento della struttura<sup>82</sup>. Entro fine anno, l'organizzazione conta di trasformarsi in Fondazione: «Non solo per vantaggi da un punto di vista fiscale, ma anche per un discorso strategico: sia di *corporate*

---

<sup>81</sup> Fonte: <http://www.coopi.org/it/chiamo/associazione>.

<sup>82</sup> Fonte: <http://www.coopi.org/it>.

*governance* dell'associazione, sia per la possibilità di diversificare le nostre attività», spiega la Responsabile area aziende e fondazioni.

A proposito delle modalità di intervento e delle tematiche di azione, COOPI si occupa di cooperazione internazionale, attraverso progetti di emergenza e di sviluppo. La Responsabile aggiunge: «Le emergenze possono essere disastri naturali, guerre, crisi improvvise, dove occorre intervenire per rispondere alle esigenze delle popolazioni: in genere, si tratta di iniziative di breve durata. I progetti di sviluppo, invece, sono caratterizzati da una durata più ampia e si occupano di sviluppo sociale ed economico. I settori di intervento sono molteplici: agricoltura, sicurezza alimentare, sanità, diritti umani, istruzione: COOPI è un ONG multisettoriale, con un'*expertise* abbastanza generica sulle principali aree di intervento della cooperazione».

A proposito dell'interazione fra COOPI e le aziende private, la Responsabile aziende afferma: «COOPI porta avanti le relazioni con le aziende in modo strutturato già da qualche anno; è presente un ufficio *ad hoc*, guidato da me medesima con l'aiuto di altre due assistenti».

#### ▪ IL PROGETTO: DESCRIZIONE

COOPI, impegnata in un progetto nella regione di Kami, in Bolivia, per la creazione di due centrali elettriche e l'elettrificazione del territorio, ha coinvolto i dipendenti di Terna nello sviluppo e nell'implementazione operativa del progetto. La collaborazione, inizialmente in forma di volontariato individuale, è stata istituzionalizzata da Terna, evolvendosi in una forma di volontariato in partnership, fortemente connesso alle attività *core* dell'azienda.

L'iniziativa, ormai avviata da circa tre anni, si inserisce nell'ambito della missione locale dei Padri salesiani. COOPI e i dipendenti di Terna hanno contribuito con le loro competenze alla gestione e al potenziamento della nuova rete elettrica locale, creata a partire dalla costruzione delle due centrali idroelettriche, che servirà a breve circa 3.700 famiglie, per un totale di 15.000 persone. Il progetto si è concluso nel settembre 2010<sup>83</sup>.

Per quanto riguarda i contatti fra i partner, il Responsabile Sostenibilità in Terna spiega: «Il contatto è avvenuto grazie all'iniziativa di volontariato dei nostri

---

<sup>83</sup> Fonte: Coop News, giugno 2010.

dipendenti i quali, per loro scelta, si sono trovati a collaborare ad un progetto in Bolivia che ricadeva sotto i finanziamenti e il supporto di COOPI. Quando i nostri collaboratori hanno sottoposto il progetto alla nostra attenzione, noi abbiamo deciso di aiutarli a proseguire in questa operazione di volontariato e di istituzionalizzare la partnership».

L'input alla collaborazione, pertanto, è riconducibile all'impresa, secondo un modello *bottom-up*, ossia dal basso, come iniziativa degli operatori. «I nostri dipendenti ci hanno detto: "Ci piacerebbe che voi di Terna supportaste questo progetto". Quando noi abbiamo manifestato interesse per l'iniziativa, loro ci hanno consigliato di sentire COOPI e prendere contatto con loro». Anche la Responsabile aziende di COOPI sottolinea le modalità di input e di presa di contatto: «Il rapporto con Terna azienda nasce dai suoi dipendenti. Nel senso che, attraverso un contatto personale di alcuni dipendenti di Terna con lo staff COOPI, loro hanno cominciato a portare avanti queste missioni di volontariato, offrendo competenze tecniche su un progetto specifico, ossia l'elettrificazione della regione di Kami, in Bolivia, grazie all'energia prodotta dalle due centrali idroelettriche installate».

Prima dello sviluppo dell'alleanza in senso formalizzato, i dipendenti di Terna si erano recati più volte nella regione di Kami, per aiutare a costruire la rete elettrica da un punto di vista operativo: tirare i cavi, lavorare con il personale locale, formare gli altri addetti su come costruire la rete. In seguito alla presa di contatto, Terna ha provveduto ad istituzionalizzare la partnership, offrendo sostegno finanziario all'iniziativa, riconoscendo permessi ai suoi dipendenti, mettendone di fatto le competenze tecniche e professionali al servizio del progetto, e avviando un programma di comunicazione congiunto. La formalizzazione degli accordi ha visto inoltre il passaggio della collaborazione da occasionale a sistematica, oltre ad un aumento (da tre a otto) del numero di operatori coinvolti e dei viaggi. «Io personalmente ho incontrato Terna affinché questa collaborazione potesse essere valorizzata, coinvolgendo l'azienda in un progetto più ampio, che riguardasse anche la comunicazione di questa bella iniziativa di volontariato».

Il contributo di Terna è quindi consistito nel sostenere l'iniziativa individuale dei propri dipendenti, riconoscendone il loro lavoro volontario, attraverso la copertura dei costi di vitto, alloggio e viaggio, nonché attraverso la concessione di permessi. «Questo è stato il nostro intervento, ossia dire: "Voi fate volontariato e Terna riconoscerà questo periodo come un permesso retribuito". Non è mai stato un: "Partite per conto di Terna", ma un "Partite per vostra scelta, ma Terna vi

supporta retribuendo questo periodo!”». Inoltre, attraverso un processo congiunto di costruzione della documentazione, è nata l’idea di realizzare un reportage fotografico che documenti la fatica, le difficoltà, ma anche le speranze ed i piccoli passi verso una nuova vita della popolazione di Kami.

La collaborazione fra i soggetti è stata senza dubbio favorita dall’orientamento alla CSR che caratterizza l’impresa: «Terna aveva già una certa storia di responsabilità sociale: noi, prima di contattare un’azienda, siamo tenuti a fare delle verifiche, analizziamo le criticità dell’azienda e seguiamo linee guida specifiche, che ci obbligano anche a fare una *checklist* molto precisa», afferma la Responsabile aziende di COOPI.

#### ▪ PROGETTAZIONE E SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ

Le motivazioni per cui Terna ha deciso di trasformare un rapporto di volontariato individuale dei suoi dipendenti in una vera e propria partnership strategica con COOPI sono riconducibili alla volontà di contribuire in modo concreto ad un progetto già avviato, favorendo la crescita umana e professionale delle risorse e migliorando la propria reputazione e credibilità.

A proposito della fase progettuale, il Responsabile Sostenibilità afferma: «Il rapporto si è evoluto col passare del tempo e con la persistenza di questa nostra volontà di essere a fianco dei nostri dipendenti nel progetto. Abbiamo voluto prendere contatto con COOPI e li abbiamo incontrati in occasione di uno dei convegni pubblici a cui partecipavamo entrambi. Ci siamo conosciuti e abbiamo svolto diversi incontri con loro per parlare in maniera più approfondita dell’iniziativa».

Anche nel momento in cui la partnership è diventata più “istituzionalizzata”, Terna si è astenuta dal partecipare alle fasi di programmazione delle attività. «Ci siamo astenuti in primo luogo perché questa non era una iniziativa di Terna, ma dei suoi dipendenti: Terna è entrata nel progetto in punta di piedi!», dichiara il Responsabile CSR, che aggiunge: «Secondariamente perché, se questo fosse diventato un progetto solo di Terna e non più dei suoi dipendenti, non avrebbe potuto più essere così: si sarebbe snaturato. Così è rimasto invece un progetto con una storia a sé e una propria intrinseca sostenibilità. E anche l’operazione di comunicazione che ne conseguirà con questo libro, non mette in primo piano Terna, ma le persone di Terna e le loro competenze».

Terna, pertanto, non ha fornito alcun contributo nella definizione strategica del progetto. La sua partecipazione alle fasi progettuali si è limitata ad una programmazione congiunta e attenta delle principali decisioni inerenti il volontariato: «questo ci ha sicuramente permesso di prevedere alcuni vincoli e alcune problematiche del progetto», dichiara il Responsabile CSR.

In relazione all'integrazione funzionale, l'iniziativa ha visto l'interazione della funzione Responsabilità Sociale con il Responsabile della Comunicazione e il Direttore del Personale. Inoltre, anche i Responsabili Funzionali hanno contribuito, dando il loro via libera alla partecipazione dei dipendenti e alla loro partenza. «Di fatto, questo è un altro elemento interessante della collaborazione. Emerge come la volontà dei singoli e la loro inclinazione abbiano giocato un ruolo importante in tutta questa storia. Quando i nostri collaboratori sono venuti a raccontare del loro volontariato, chiedendo se noi come azienda fossimo disposti a supportare l'iniziativa, sarebbe stato del tutto legittimo che i loro Responsabili diretti rispondessero che la cosa non era compatibile con le esigenze di servizio. Invece, la volontà dei capi e di tutti i colleghi dei volontari è stata quella di rendere possibile questo progetto! La storia ha quindi una buona disposizione pregressa da parte di capi e colleghi e questo atteggiamento si è mantenuto anche alla fine. Il management è sempre stato impegnato a farsi portavoce dei valori del progetto e questo è stato fondamentale», dichiara il Responsabile Sostenibilità in Terna.

L'interazione fra COOPI e Terna è stata molto intensa, soprattutto nella programmazione delle fasi di comunicazione. Il Responsabile CSR afferma: «Siamo andati da loro per conoscere il padre salesiano che si occupa di questa missione. Sono seguiti una serie di contatti e di incontri: ci siamo sentiti moltissimo con COOPI. L'ideazione del libro fotografico e soprattutto la messa in comune degli elementi di ricchezza umana e narrativa del progetto è stata resa possibile attraverso molteplici incontri». E aggiunge: «Inoltre, abbiamo riscontrato che anche loro, così come noi, sono contenti di citarci. Di certo, questo contribuisce a cementare una certa fiducia reciproca, che già si era formata durante il volontariato!».

La bontà del rapporto è sottolineato anche dalla Responsabile COOPI, che dichiara: «Con Terna i rapporti sono stati buoni. Non ci siamo mai scontrati, probabilmente perché tutte le decisioni più importanti sulla partecipazione dei dipendenti erano state congiuntamente concordate. I dipendenti, tuttavia, hanno dato un'altissima disponibilità: il coinvolgimento è tale che questa disponibilità

proviene dal loro entusiasmo». E aggiunge: «Il clima che si è venuto a creare è stato essenzialmente di amicizia. Sicuramente ci sono delle ottime relazioni, anche a livello personale, poi però si tratta di una relazione di partenariato a tutti gli effetti, professionale, oltre che amicale».

La natura del rapporto creatosi fra i partner, nonché la strutturazione della relazione, appaiono tutte come estremamente informali. «Si tratta di una partnership forte nei valori, meno nella strutturazione», afferma il Responsabile Sostenibilità in Terna, che aggiunge: «Le prime fasi sono state molto informali: ci incontravamo e ragionavamo sulle cose, in modo molto sincero e libero. Poi io ne parlavo con i miei capi e loro mi rispondevano: “si può fare” oppure “vedremo se avremo il budget”. Il punto di svolta è stato al termine della storia, quando è stato necessario decidere se documentarla e se inviare una delegazione in Bolivia».

Il ruolo che la componente emotiva ha avuto nello sviluppo del progetto è stata significativa. «Direi che all’inizio valeva molto l’intuizione. Non ci si poteva non accorgere del potenziale di questa storia, che ha tantissime cose belle, con elementi di irripetibilità. È molto difficile che si possa creare una situazione nella quale ci sia una così forte coincidenza fra le caratteristiche tecniche della cooperazione e le *skills* di una società come Terna», afferma il Responsabile CSR.

#### ▪ MONITORAGGIO E COMUNICAZIONE

Per quanto riguarda le fasi di monitoraggio e rendicontazione dell’attività, la collaborazione con COOPI non è stata particolarmente strutturata, soprattutto in relazione alla gestione del volontariato in partnership. I soggetti intervistati sottolineano come si trattasse piuttosto di riunioni periodiche, caratterizzati da rapporti amicali, benché sempre altamente professionali. Con la decisione di intraprendere il progetto di comunicazione in forma di reportage fotografico, la rendicontazione e il monitoraggio degli obiettivi sono diventati maggiormente formalizzati. Terna ha cominciato, sistematicamente, a documentare gli ultimi viaggi intrapresi, scambiando il materiale a disposizione con COOPI. «Ci siamo messi intorno ad un tavolo e ci siamo scambiati la documentazione, che è diventata la formalizzazione del nostro comune intento», dichiara il Responsabile CSR.

«COOPI, dal canto suo, attraverso i propri strumenti di rendicontazione e così come richiesto dai diversi finanziatori istituzionali, seguiva l’iniziativa in Kami, facendo spesso da connettore fra i diversi partner coinvolti, sia profit, che non profit.

Un lavoro fatto di mail, telefonate, rendicontazione, riunioni, *conference call*, programmazione e organizzazione», afferma la Responsabile in COOPI.

Per quanto riguarda l'operazione di comunicazione, essa riveste un ruolo strategico all'interno del progetto e consisterà nella pubblicazione, a breve, di un libro fotografico, realizzato da un fotografo di fama nazionale e da alcune ragazze del corso di Scrittura Creativa dell'Università LUISS di Roma.

L'importanza che la comunicazione del progetto riveste emerge dalle parole del Responsabile Sostenibilità di Terna. «È cresciuta piano piano l'idea che dovessimo assolutamente raccontare il progetto». E aggiunge: «L'elemento che probabilmente ha unito noi e COOPI è stata la voglia di non perdere la ricchezza della storia: c'era qualcosa di estremamente interessante in questo progetto di volontariato! Ci è parso che il risultato non potesse essere soltanto il supporto che queste iniziative danno alle popolazioni locali, ma anche quello di poterlo raccontare, di dare testimonianza di questa storia, ricchissima di aspetti umani e di richiami a quelle che sono le nostre competenze specifiche. Questo è stato l'elemento decisivo per noi: non riusciamo ad immaginare nessun altro caso di cooperazione internazionale che potesse contenere in maniera così forte una caratterizzazione di quello che è il mestiere di Terna. Elemento essenziale in tutta questa vicenda è stata anche la capacità di comprendere come funzionasse un mini sistema elettrico, di pianificare una linea, progettare e realizzarla. C'è anche il recupero di professionalità "antiche", che hanno una loro radice nel tempo».

L'accordo sul libro fotografico è molto recente ed ha visto la partecipazione congiunta dei partner per la definizione di dettaglio dell'iniziativa. «Abbiamo iniziato a mettere nero su bianco il progetto di comunicazione: ci siamo confrontati a lungo sui contenuti e sulle modalità operative, tra cui decidere chi dovesse essere il fotografo!», dichiara il Responsabile CSR, e aggiunge: «I ragazzi di COOPI sono stati molto corretti nel farci presente che alcuni passaggi del testo erano sbagliati. C'erano sia errori di forma, come per esempio date o nomi, che si correggono facilmente, sia aspetti di sostanza, che tradivano una lettura della realtà boliviana che loro non condividono».

#### ▪ BENEFICI OTTENUTI

Come messo in risalto precedentemente, la programmazione attenta e congiunta delle attività di volontariato ha permesso a Terna di anticipare una serie



di problemi strutturali, essenzialmente legati alla disponibilità delle sue risorse umane. COOPI, infatti, ha suggerito a Terna le modalità di intervento in Bolivia, permettendo così all'impresa di stilare un programma di volontariato che ben si armonizzasse con i suoi fabbisogni lavorativi.

Secondo il Responsabile Sostenibilità, «si potrebbe dire che i benefici per Terna siano stati principalmente di due tipi: da un lato la crescita delle persone (motivazione, fiducia, senso di appartenenza), dall'altro il ritorno di immagine, che di certo non va ignorato. Per ora quest'ultimo è solo una promessa, ma è chiaro che è ciò che ci aspettiamo di ottenere dal libro fotografico». Tuttavia, già emergono i primi segnali positivi dal lato della visibilità, in quanto il progetto ha partecipato a più concorsi e *contest* legati alle tematiche di CSR (tra cui il Libro d'Oro della CSR, a cura di Sodalitas).

In relazione ai benefici percepiti dall'azienda, interviene anche la Responsabile Aziende di COOPI, che afferma: «A Terna è piaciuto molto questo progetto: motivazione dei dipendenti, capacità di attrarre talenti, miglioramento dell'ambiente interno sono stati dei vantaggi indiscussi. Questo è sicuramente un caso di cui andare fieri, perché l'entusiasmo delle persone è stato notevole».

Una sintesi degli aspetti salienti del caso è riportata in Tabella 3.5.

CONTESTO	IMPRESA	INPUT	MOTIVAZIONE
Settore da poco liberalizzato, elevata incertezza sul futuro; scontro con stakeholder locali (amministrazioni, ONP, comunità)	Reputazione non positiva; spiccato orientamento alla CSR, in modo sistematico; attenzione al mondo non profit	Iniziativa dell'impresa, proveniente dal basso (dai suoi dipendenti)	Volontà di supportare un'iniziativa di volontariato individuale, istituzionalizzandola e facendola divenire Volontariato aziendale
PROGETTAZIONE	INTERAZIONE	COMUNICAZIONE	RISULTATI
Programmazione congiunta del volontariato e della comunicazione; necessità di conciliare le trasferte in Bolivia con i fabbisogni dell'azienda, dal punto di vista funzionale	Informalità del rapporto fra i partner: clima di fiducia e cordialità	Progetto altamente comunicato sui media, sul Bilancio Sociale e sul web	Partecipazione a concorsi manifestazioni; progetto senza ritardi, né conflitti funzionali; arricchimento personale e professionale dei dipendenti

**Tabella 3.5 – Aspetti salienti del caso Terna – COOPI**  
**Fonte: elaborazione propria**

### 3.2.6 *La partnership Terna – WWF Italia*

#### ▪ L'ORGANIZZAZIONE NON PROFIT

WWF Italia è la maggiore associazione ambientalista italiana e fa parte del WWF (World Wide Fund for Nature), la più grande organizzazione mondiale dedicata alla conservazione della natura e alla tutela della biodiversità. Da un punto di vista giuridico, WWF Italia si configura sia come Onlus che come ONG, per il suo impegno nella cooperazione nei paesi in via di sviluppo.

In Italia, WWF è attivo dal 1966 e conta 300.000 soci e 400.000 sostenitori che partecipano alla protezione di più di 30.000 ettari di territorio protetto<sup>84</sup>, contribuendo ad arrestare il degrado del pianeta e puntando ad un mondo in cui l'umanità possa vivere in armonia con la natura. La ONG si configura come un'organizzazione che, con l'aiuto dei cittadini e il coinvolgimento delle imprese e delle istituzioni, contribuisce incisivamente a conservare i sistemi naturali in Italia e nel mondo. L'organizzazione realizza molti progetti sul campo, a fianco delle comunità locali, intrapresi in base agli ambiti tematici considerati prioritari. Fin dalla sua fondazione, la WWF Italia si occupa della salvaguardia di aree protette, gestendo in maniera diretta oltre cento oasi.

L'associazione, a livello nazionale e locale, nelle aree protette italiane (parchi nazionali, regionali, riserve naturali terrestri e marine) svolge da sempre progetti e attività che vanno dall'ecoturismo alle Vacanze-Natura, dalla tutela legale dei parchi ai programmi di educazione, alla formazione e informazione ambientale. Fondamentale anche l'attività di studio e monitoraggio, tra cui il *check up* dei parchi nazionali e delle aree protette marine<sup>85</sup>. Le aree protette rappresentano uno degli strumenti principali per la conservazione della biodiversità e la necessità di creare e gestire aree protette è ribadito con chiarezza dall'art. 8 della Convenzione Internazionale sulla Biodiversità e dall'Obiettivo 7 del *Millennium Devevelopment*<sup>86</sup>.

Da un punto di vista organizzativo, WWF Italia conta 19 sezioni regionali, oltre a 200 sezioni locali e un centinaio di gruppi attivi che, attraverso un processo di riorganizzazione attualmente in corso, stanno trasformandosi in associazioni

---

<sup>84</sup> Fonte: Wikipedia.

<sup>85</sup> Fonte: <http://www.wwf.it/client/render.aspx?content=0&root=490&lang=it-IT>.

<sup>86</sup> Fonte: <http://www.wwf.it/client/render.aspx?root=574>.

autonome. WWF si avvale inoltre di un Comitato scientifico, per sfruttare la migliore conoscenza possibile nella difesa dell'ambiente.

▪ IL PROGETTO: DESCRIZIONE

Terna e WWF Italia hanno firmato a gennaio 2009 un Protocollo d'Intesa finalizzato a uno sviluppo sostenibile della rete elettrica, con particolare riguardo alla riduzione dell'impatto ambientale delle grandi linee elettriche di trasmissione e alla tutela della biodiversità. L'obiettivo principale dell'accordo consiste in una maggiore integrazione dei criteri ambientali nella fase di pianificazione dello sviluppo della rete elettrica e l'armonizzazione di tale attività con la strategia di conservazione promossa dal WWF. La partnership, della durata di 3 anni, prevede una serie di iniziative, con riferimento sia alla pianificazione della rete elettrica sia alla minimizzazione dell'impatto in tre oasi WWF (due in Toscana, una in Sicilia). In particolare, è stato attivato il monitoraggio della biodiversità nelle oasi e nelle aree prioritarie individuate dalla *Biodiversity Vision* per le Ecoregioni Alpi e Mediterraneo, con successiva definizione di eventuali interventi di mitigazione, degli impatti della rete elettrica su specie, ecosistemi e processi ecologici.

Nel corso del 2009 è stata avviata l'elaborazione delle Linee Guida per la pianificazione e la progettazione ambientalmente sostenibile di linee elettriche ad alta e altissima tensione in aree ad elevato valore paesaggistico. Si sono inoltre svolte e completate le attività di progettazione relative sia ad azioni mitigatorie, di monitoraggio ambientale e di miglioramento della fruizione naturalistica in alcune oasi del WWF, sia a interventi di ripristino naturalistico in alcuni parchi nazionali dove è prevista la dismissione delle linee esistenti. Il completamento degli interventi progettati è al momento previsto per la fine del 2010. Tra le azioni in grado di ridurre gli effetti negativi delle linee elettriche esistenti, previste dalle Linee Guida, vi sono il ripristino della continuità vegetazionale al di sotto delle linee elettriche, l'adozione di soluzioni tecniche per la tutela dell'avifauna, la riqualificazione e il recupero naturalistico di terreni, la verifica tecnica ed economica della modificazione dei tracciati e dei caratteri tecnici delle strutture, il recupero dei siti abbandonati per ridurre la frammentazione dell'unità di paesaggio e delle reti ecologiche.

Il Protocollo prevede, infine, l'avvio di un percorso di collaborazione a livello istituzionale finalizzato alla ricerca di una convergenza nell'analisi delle normative in ambito territoriale, ambientale e energetico.

L'accordo con WWF Italia rientra nella politica di Terna per l'attuazione di uno sviluppo della rete elettrica nel pieno rispetto dell'ambiente e del territorio. Obiettivo perseguito, in accordo con il proprio statuto e con il Codice Etico, attraverso il costante confronto e la fattiva collaborazione con le istituzioni locali e con le principali associazioni ambientaliste. Con l'obiettivo di "razionalizzare", ovvero abbattere parti obsolete di rete per far posto a soluzioni innovative, Terna ha impresso una svolta allo sviluppo sostenibile con il piano "10 Progetti" che prevede di smantellare oltre 1.200 km di linee elettriche a fronte di 450 km di nuovi elettrodotti ad alta tecnologia e minor impatto ambientale. Oltre alla demolizione di 4.800 tralicci, gli interventi consentiranno il recupero di materiali di costruzione per oltre 60.000 tonnellate<sup>87</sup>.

L'importanza che la collaborazione ha rivestito tanto per Terna quanto per WWF Italia emerge dalle interviste effettuate ai responsabili di progetto di entrambe le organizzazioni e dai documenti di programma che sono stati diffusi, sia internamente che sui media.

«Proprio perché l'ambiente è per noi un tema rilevante, forse la nostra partnership più significativa è quella con WWF Italia. Nel caso in questione, abbiamo approvato quegli spazi di creazione di valore condiviso, che dovrebbero caratterizzare le "buone partnership". Abbiamo dato luogo ad una serie di accordi che da un lato offrono a WWF la possibilità di essere ascoltati come portatori di istanze ambientali nelle varie fasi della pianificazione della rete, dall'altro danno la possibilità a noi di Terna di irrobustire l'approccio al territorio attraverso il coinvolgimento di una associazione qualificata sull'argomento. Questo è l'oggetto dello scambio e mi sembra stia funzionando molto bene», afferma il Responsabile Sostenibilità in Terna.

A proposito del contributo economico e dei costi sostenuti, il Responsabile spiega: «Sono da considerare i costi della progettazione, ma anche quelli relativi ad un nostro concreto apporto. Si tratta di fondi strettamente connessi alla realizzazione delle opere di valorizzazione delle oasi». E aggiunge: «C'è un'interazione anche a livello tecnico e progettuale. Per ognuna delle soluzioni

---

<sup>87</sup> Fonte: Bilancio Sociale 2009.

proposte per la progettazione della linea o la riqualifica delle aree dismesse, è necessaria la nostra approvazione e, se conveniamo che il progetto è valido, il costo dell'operazione viene interamente sostenuto da noi di Terna».

«Lo sviluppo della rete rappresenta un fattore di competitività per il paese ed è tra le principali funzioni istituzionali di Terna – ha commentato l'Amministratore Delegato in occasione della stipula dell'accordo<sup>88</sup> – Più un'opera è strategica, tanto più è importante garantire il giusto equilibrio tra crescita infrastrutturale e salvaguardia ambientale, con una particolare sensibilità allo sviluppo sostenibile. La collaborazione con il WWF ci permetterà di utilizzare, fin dal processo di pianificazione, le competenze specifiche maturate da una delle associazioni più rappresentative a livello internazionale in ambito di tutela ambientale».

Anche WWF Italia può godere di una serie di benefici dalla collaborazione. Il primo consiste nella possibilità di far “migrare” i propri concetti, le proprie politiche e i propri valori di conservazione entro i criteri che Terna utilizza nella pianificazione: quindi, una più efficace veicolazione del messaggio statutario. Il secondo vantaggio consiste nel ricevere, da parte di Terna, un supporto, sia economico che collaborativo, affinché in alcune oasi in cui sono presenti le linee elettriche si arrivi alla mitigazione della presenza della linea, rendendola meno invasiva possibile e valorizzando la fruibilità dell'oasi stessa, attraverso l'installazione di punti di osservazione, la bonifica di sentieri, ecc. «La collaborazione con Terna permette a WWF di mettere in gioco le proprie competenze di conoscenza, gestione e conservazione della biodiversità del nostro paese acquisite in questi 40 anni – ha dichiarato il Presidente di WWF Italia<sup>89</sup> – L'accordo con l'azienda ci permette di trasferire precise indicazioni che orientino in maniera sostenibile le scelte di pianificazione e sviluppo sul territorio e contribuiscano a ridurre gli impatti di infrastrutture importanti per il paese».

Sullo stato di avanzamento del progetto, il Responsabile Ambiente e Autorizzazioni afferma: «Per quanto riguarda le Linee Guida, si tratta del lavoro più delicato, perché è necessario andare a definire criteri e metodi utili per migliorare ulteriormente la pianificazione sostenibile delle linee elettriche. Si tratta di un obiettivo che, a spanne, è al 70% di realizzazione. Gli interventi nelle tre oasi del WWF sono in corso di realizzazione e potrebbero concludersi anche nell'arco di

---

<sup>88</sup> Fonte: [http://www.wwf.it/UserFiles/File/News%%20Appti/DOSSIER/%20stampa/TERNA13\\_01\\_09.pdf](http://www.wwf.it/UserFiles/File/News%%20Appti/DOSSIER/%20stampa/TERNA13_01_09.pdf).

<sup>89</sup> Fonte: <http://www.gefis.it/eventi.php?id=15>.

pochi mesi. Il progetto relativo agli interventi di ripristino ambientale di due parchi nazionali, è invece un po' più indietro: la progettazione è conclusa, ma si deve ancora avviare la fase operativa».

▪ PROGETTAZIONE E SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ

Le motivazioni di Terna alla base dell'avvio della partnership sono riconducibili alla volontà di sviluppare un progetto che permettesse all'azienda di programmare l'installazione delle linee in modo più agevole, nel rispetto delle istanze ambientali e riducendo il conflitto con gli organismi locali: amministrazioni, comunità e organizzazioni non profit. La progettazione congiunta delle attività, da un punto di vista sia strategico che operativo, appare come un driver fondamentale per garantire lo sviluppo del rapporto e, soprattutto, il superamento dell'ostilità iniziale di WWF nei confronti di Terna, estrinsecato in un conflitto esplicito verso l'operato dell'impresa, promosso dalle varie sezioni locali.

«Abbiamo scelto WWF Italia sia per la forza del suo *brand*, sia perché, in alcuni casi, le “contestazioni” rispetto ai nostri progetti provenivano proprio da sezioni locali del WWF», dichiara il Responsabile Sostenibilità, che aggiunge: «Progettando insieme l'iniziativa e lavorando fianco a fianco nel progetto, siamo passati da una situazione di conflitto ad un “cerchiamo di capirci!”. Quindi, abbiamo tentato di mettere insieme le motivazioni degli uni e degli altri e di trovare una soluzione sostenibile, costruendo una partnership!».

L'input alla partnership si delinea come *firm - driven*, ossia riconducibile all'iniziativa dell'impresa. A tal proposito, il Responsabile Ambiente ed Autorizzazioni afferma: «La collaborazione fra Terna e WWF nasce su proposta di Terna, che ha ritenuto potesse essere interessante per l'azienda migliorare, laddove possibile, i criteri di integrazione dell'ambiente nella pianificazione dello sviluppo della rete elettrica nazionale, attraverso l'alleanza con WWF Italia». E aggiunge: «Terna, già da circa dieci anni, ha messo a punto una metodologia, condivisa con le Regioni e i Ministeri (Ambiente e Beni Culturali), per la ricerca di ipotesi localizzative e interventi di sviluppo della rete (nuove linee e stazioni elettriche). Un sistema in grado di individuare nuovi siti di impiantazione considerando tutti gli aspetti ambientali, territoriali e paesaggistici di pregio. La Funzione Ambiente di Terna ha sviluppato questo approccio logico e metodologico, attuandolo prima in collaborazione con i soggetti istituzionali sovracitati e poi con WWF. Ci è sembrato

infatti che la collaborazione con WWF Italia potesse fornire ulteriori elementi qualificanti a questa tecnica localizzativa, per fare in modo che la pianificazione degli interventi di sviluppo della rete elettrica potesse essere il più compatibile possibile con le esigenze territoriali e ambientali».

Sulla presa di contatto, il Responsabile CSR afferma: «L'omaggio che noi portavamo a WWF era: "Proviamo a pensare alla rete elettrica come un qualcosa che possiamo mettere al servizio della conservazione!". Nello specifico, abbiamo proposto loro: "Se fra due aree protette c'è una linea elettrica, perché non proviamo a ragionare sul fatto che, essendoci normalmente sotto la linea elettrica una fascia di terreno riservata, quella stessa fascia possa diventare il corridoio naturale che unisce le due oasi?". Però ci siamo trovati di fronte ad un atteggiamento di netta chiusura. Allora c'è stato un momento di difficoltà ma, da quella riunione, è partito un percorso: diciamo che c'è stata molta perseveranza da parte di entrambi!».

Sulle iniziali difficoltà comunicative si pronuncia anche il Responsabile Ambiente, che dichiara: «C'è voluto più di un anno di incontri, quasi due, per far sì che WWF comprendesse quale fosse lo spirito di Terna e condividesse l'idea di avviare una collaborazione. Due soggetti diversi dal punto di vista istituzionale, a volte anche in conflitto, ma che grazie ai numerosi incontri avevano individuato possibili ambiti in cui lavorare insieme».

Durante la suddetta fase iniziale, precedente alla stesura dell'accordo, «c'è stato un lavoro svolto in modo separato: ci si incontrava, ci si confrontava, poi ognuno lavorava sulle proprie ipotesi e riferiva attraverso un documento, che era il documento dell'accordo», spiega il Responsabile Sostenibilità. L'accordo in questione, che può essere considerato come una prima bozza di quello che poi sarebbe diventato il Protocollo d'Intesa, «ha avuto il merito di dare il via ai lavori in alcune oasi del WWF», continua il Responsabile CSR, che aggiunge: «Dal momento in cui si è siglato l'accordo si è passati ad una effettiva progettazione congiunta».

«Siamo arrivati a stendere i contenuti di questo Protocollo, che è stato ovviamente visionato all'interno di Terna e di WWF, limato più volte, modificato insieme e poi infine siglato. Ma direi che, per fortuna, la stipula dell'accordo è stata solo il punto di partenza. E' stato dal quel momento lì che si è cominciato veramente a cooperare. Tutto quello che c'è stato prima dell'accordo è stata preparazione del terreno: poi lì si è cominciato a lavorare insieme».

Da parte di Terna, il progetto ha visto il coinvolgimento di circa dieci persone, con competenze specialistiche e manageriali. «Quando un'azienda di carattere



nazionale va ad incontrare un'associazione anch'essa di carattere nazionale, intervengono sia aspetti tecnici, che aspetti manageriali e relazionali. Per ogni incontro, quindi, c'erano almeno una o due persone di livello manageriale e una o due persone di livello più tecnico. Io sono stato presente a quasi tutti gli incontri», afferma il Responsabile Sostenibilità in Terna.

#### ▪ MONITORAGGIO E COMUNICAZIONE

Sebbene le fasi di progettazione delle attività e di implementazione siano state abbastanza strutturate, grazie all'adozione di accordi formali (Protocollo, Linee Guida, ecc.), il monitoraggio del progetto è invece tenuto informale. Sia per la natura del progetto, sia per la volontà di garantire una certa flessibilità operativa, non sono stati costruiti sistemi di monitoraggio e rendicontazione *ah hoc*. «La nostra rendicontazione è più tenuta informale. Anche perché è difficile anche quantificare alcuni aspetti, per esempio i benefici: si tratta di aspetti di interazione, che si evolvono gradualmente».

WWF Italia ha deciso, in un primo momento, di non partecipare alle campagne di comunicazione di Terna. Il motivo è essenzialmente riconducibile alla politica dell'organizzazione non profit, che non è solita avviare campagne di comunicazione prima che i progetti non siano pervenuti ad una certa percentuale di completamento. Inoltre, come spiegato dalla Responsabile Ricerche e Progetti in WWF Italia, all'inizio si è proceduti in modo particolarmente cauto, per via della particolare situazione propria del contesto territoriale in cui Terna si inserisce. In seguito alle prime resistenze, WWF ha poi optato per comunicare il progetto tramite diversi media e strumenti, a testimonianza del rafforzamento del rapporto, professionale e personale fra i partner.

«L'anno scorso abbiamo chiesto loro di poter distribuire il nostro report di sostenibilità a tutte le associazioni WWF in Italia e loro hanno preferito non farlo. Quest'anno siamo tornati sull'argomento e penso che l'anno prossimo sarà possibile. Entrambi stiamo imparando da questa collaborazione che ci sono delle esigenze reciproche da rispettare: ogni organizzazione ha al suo interno problemi di diplomazie ed equilibri», afferma il Responsabile Sostenibilità di Terna. Il Responsabile Ambiente e Territorio dichiara: «Talvolta ci è accaduto di non comprendere perché WWF non gradisse alcuni passaggi di nostre comunicazioni o certi nostri atteggiamenti comunicativi. C'è stato allora un processo di apertura

specifica volto alla comprensione delle ragioni per cui loro non erano d'accordo. Questo ha determinato un salto di qualità delle relazioni e adesso c'è un rapporto molto più disteso».

Nel complesso, il progetto appare ben comunicato: «Ci sono moltissimi riferimenti, che ovviamente ci hanno permesso di guadagnare visibilità e reputazione, riabilitando, in un certo senso, la nostra immagine. Il progetto è presente nel Rapporto di Sostenibilità (Bilancio Sociale), sul nostro sito ed è stato presentato anche al Salone della Responsabilità Sociale 2010, presso l'Università Bocconi. Si tratta di un'iniziativa molto importante per noi, perché l'ambiente è un tema importante e delicato, e perché WWF è un interlocutore di primissimo livello».

#### ▪ BENEFICI OTTENUTI

Grazie al progetto sviluppato in partnership, Terna ha potuto rafforzare e migliorare le proprie relazioni di rete, in riferimento alla nutrita schiera di stakeholder che gravitano attorno ad essa: comunità locali, amministrazioni e altre ONP che spesso si pongono in conflitto con l'impresa e con la selezione di nuovi territori per l'impiantazione dei tralicci. In tal senso, la progettazione dell'alleanza e il *commitment* del management appaiono fondamentali, in particolare a riguardo della perseveranza con cui i vari Responsabili di Terna hanno cercato di collaborare con WWF.

«Le amministrazioni locali hanno una serie di istanze proprie: preferirebbero che la linea non passasse affatto di lì, oppure che passasse in un punto piuttosto che in un altro. Noi vogliamo che la localizzazione ottimale dei tracciati non segua puramente le inclinazioni delle amministrazioni locali che in quel momento governano quella specifica comunità, ma si basi su regole di caratterizzazione che rispondano a criteri più generali. Ecco dove il tema della caratterizzazione ambientale studiata con WWF diventa un punto di forza: ci consente di proporre una visione su come caratterizzare il territorio, una visione che risulta coerente con le strategie di conservazione di WWF», spiega il Responsabile Sostenibilità in Terna, che aggiunge: «Inoltre, la collaborazione con WWF fa sì che, nel momento in cui sorge una controversia locale, sia possibile "triangularla". Non siamo più soltanto noi a scontrarci con il WWF locale, ma interviene anche il WWF nazionale che funge da mediatore: si tratta di un vantaggio da cui noi ci attendiamo molto».

Il Responsabile Ambiente sottolinea anche i benefici a livello di produttività che la conciliazione con gli stakeholder ha prodotto: «Per noi le controversie con le entità locali sono un problema, perché hanno un effetto diretto sulla possibilità che le amministrazioni locali giungano ad una soluzione con noi. Se per loro la soluzione è “no”, anche l’amministratore, che magari poteva essere disposto a trovare una soluzione, alla fine si trova costretto a saltare sul “carro del no”. Poi ovviamente vanno considerati tutti i ritardi e i costi aggiuntivi che tali controversie possono portare! Ma, attraverso la partnership e l’integrazione delle nostre funzioni, il problema è stato attenuato».

In ultimo, come precedentemente messo in evidenza, il progetto ha impattato positivamente sull’immagine di Terna, sia a livello di reputazione che di visibilità.

Una sintesi degli aspetti salienti del caso è riportata in Tabella 3.6.

CONTESTO	IMPRESA	INPUT	MOTIVAZIONE
Settore da poco liberalizzato, elevata incertezza sul futuro; scontro con stakeholder locali (amministrazioni, ONP, comunità)	Reputazione non positiva; spiccato orientamento alla CSR, in modo sistematico; attenzione al mondo non profit	Iniziativa dell’impresa, proveniente dall’alto (dal management)	Volontà di superare i conflitti in loco, progettando congiuntamente la linea, riducendo l’impatto ambientale dei tralicci e tutelando la biodiversità
PROGETTAZIONE	INTERAZIONE	COMUNICAZIONE	RISULTATI
Attenta progettazione delle attività e scelta delle oasi WWF in cui intervenire; predisposizione del protocollo d’Intesa	Impegno da parte dei Responsabili per costruire un rapporto di fiducia e perseveranza nel voler comunicare col partner	Progetto fortemente comunicato, tramite strumenti differenti; necessità di vincere le resistenze di WWF Italia	Stallo del progetto in fase iniziale; Possibilità di ridurre tempi e costi di installazione linea benefici a livello di immagine sui media

**Tabella 3.6 – Aspetti salienti del caso Terna – WWF Italia**  
**Fonte: elaborazione propria**



# Capitolo 4

## I risultati dell'analisi

Il seguente capitolo si propone di sistematizzare i risultati ottenuti dall'analisi esplorativa precedentemente condotta, proponendo una risposta alle domande di ricerca e integrando il modello teorico delineato. Si provvederà quindi a ribadire il valore e l'innovatività del *framework*, mostrandone tuttavia anche limiti e criticità.

### **4.1 I RISULTATI DELLA RICERCA EMPIRICA**

#### ***4.1.1 Le variabili gestionali critiche***

Grazie all'analisi empirica, basata sullo studio dei casi reali, è possibile individuare le variabili rilevanti per la gestione delle partnership strategiche, rispondendo in modo esplicito al primo punto della domanda di ricerca, relativo appunto a quali siano gli aspetti critici da tenere in considerazione nella conduzione di suddette alleanze.

E' da sottolineare come alcuni dei driver identificati siano analoghi a quelli riferiti alle collaborazioni sociali nel loro complesso, precedentemente illustrati nella rassegna della letteratura. Tuttavia, l'impatto di queste ultime sulla competitività dell'impresa tenderà a variare, in natura e in intensità, come esplicitato nei paragrafi successivi.

Altre modalità di gestione, invece, sono risultate "inedite" rispetto ai contributi teorici esistenti, in quanto assenti – o trattati in modo marginale – nell'ambito delle alleanze di tipo tradizionale.

Secondo quanto emerso dai risultati dell'indagine, è possibile individuare, in primis, dei requisiti di contesto, che concorrono all'aumento della probabilità che la partnership strategica abbia luogo e, soprattutto, generi valore. In secondo luogo, sono stati definiti dei driver gestionali in senso stretto, controllabili dal management dell'impresa durante la conduzione dell'alleanza strategica.

- FATTORI CONTESTUALI

I fattori contestuali identificati attraverso i *case study* possono essere considerati delle tendenze generali dell'impresa e dell'ambiente in cui essa opera. Sono suddivisi in esterni e *firm – specific*, in base al loro livello di controllabilità da parte dei decisori, prima o durante la conduzione della partnership.

- a. **Fattori esterni**

I fattori esterni in grado di influenzare la partnership strategica, così come emerso dall'analisi esplorativa, consistono in turbolenza e in incertezza ambientale.

Il contesto in cui l'impresa opera si delinea come turbolento se:

- altamente competitivo e caratterizzato da “guerre di prezzo”, che portano all'erosione dei margini;
- soggetto a spinte di concentrazione (tendenze a fusioni ed acquisizioni);
- contraddistinto da rapporti conflittuali con gli stakeholder esterni (comunità, amministrazioni locali, ecc.).

Il settore della grande distribuzione organizzata, cui Coop Lombardia appartiene, appare, in questo senso, emblematico, in quanto caratterizzato da un'elevata competitività con i *giganti* del settore, dalla tendenza alla concentrazione (Coop Lombardia e altre cooperative sono impegnate per dar vita ad una grande entità del Nord Ovest) e da rapporti complessi con gli stakeholder locali (soci e consumatori), cui l'azienda prescinde in ogni forma di decisione, anche di tipo operativo.

L'incertezza ambientale, invece, fa riferimento ad una situazione di indeterminatezza tecnologica, economica o legislativa sul futuro.

Guna, società operante nel settore dell'omeopatia, appare soggetta ad un'incertezza normativa significativa: l'attuale legislazione italiana, non

avendo ancora incorporato la Direttiva europea in materia di medicina omeopatica, limita la creazione di prodotti innovativi e la promozione di quelli già esistenti, facendo ricadere il business di Guna in una zona grigia; a buon titolo, il suo contesto di riferimento si configura come incerto sul futuro, anche quello più prossimo.

Nel caso di Terna, invece, il settore di riferimento si delinea contemporaneamente come turbolento (elevata competizione in seguito alla liberalizzazione dell'energia, conflitto con comunità locali e con le amministrazioni, per via dell'installazione dei tralicci elettrici), e come incerto (difficoltà a comprendere le tendenze di mercato in un settore da poco istituito).

Gli aspetti analizzati si configurano come non controllabili da parte dell'impresa e del suo management e indipendenti dallo sviluppo della collaborazione. Tuttavia, è necessario che l'azienda li comprenda e li approfondisca in vista di rapporti collaborativi di stampo strategico con le ONP. In questo senso, sarà utile intraprendere studi di settore e analisi di contesto *ad hoc*.

I fattori esterni giocano un duplice ruolo in relazione alle partnership strategiche, in quanto impattano sulla probabilità che la collaborazione si generi (favorendola o inibendola) e influiscono sul successo dell'alleanza, come evidenziato nei successivi paragrafi.

È da sottolineare come i suddetti fattori, che nell'ambito delle alleanze sociali di stampo tradizionale risultano di secondaria importanza – una donazione o un'operazione di Cause Related Marketing possono prescindere dalla turbolenza o dall'incertezza del contesto –, rivestano invece un ruolo di primo piano nella formazione e nel successo della partnership strategica.

#### **b. Fattori *firm* – specific**

I fattori interni si delineano come peculiarità proprie dell'impresa – della sua storia e del suo *modus operandi* – in grado di favorire alla creazione della partnership strategica. Di seguito si riportano i fattori critici “interni” da monitorare e presidiare, come emerso dall'analisi empirica.

Orientamento alla CSR: un'impresa che ha un marcato DNA verso le tematiche di responsabilità sociale, dispone di una serie di strumenti

(strategici ed operativi) in grado di andare incontro alle istanze socio-ambientali, ha predisposto funzioni e ruoli *ad hoc* per le attività di CSR o ha già intrapreso progetti di sviluppo a beneficio di ambiente e società, sarà maggiormente propensa allo sviluppo di partnership strategiche con il Terzo Settore, come emerso dai casi analizzati. Si tratta di un insieme di aspetti imprescindibili, in quanto è improbabile che un'impresa che viva la responsabilità sociale come un obbligo o un vincolo riesca a intraprendere progetti di successo in partnership con una ONP.

Attenzione al mondo non profit: la probabilità che la collaborazione si generi ed abbia successo aumenta se l'azienda, nella sua storia recente, ha già manifestato un vivo interesse nei confronti del Terzo Settore, sviluppando attività di incontro e/o riconciliazione oppure vere e proprie partnership. Talvolta, l'alleanza nasce come "filantropica" o "transazionale" e, solo in un secondo momento, evolve in "integrativa" e, successivamente, in strategica. Altre volte, invece, la partnership viene configurata fin da subito come strategica ed è riconducibile ad un rapporto già esistente fra i partner, che in precedenza avevano intrapreso forme di collaborazione più tradizionali.

Dinamismo dell'impresa; dal campione intervistato risulta che le imprese che hanno sviluppato alleanze di stampo strategico con le ONP sono generalmente caratterizzate da elevato dinamismo, voglia di mettersi in gioco e, spesso, da un'età media dei propri dipendenti ridotta: da questi fattori deriva la propensione dell'impresa a sviluppare progetti inusuali o innovativi, e contemporaneamente significativi per il proprio business. Dalle interviste condotte, l'"atipicità" dell'impresa viene considerata come un elemento distintivo dai manager, che tendono a caratterizzare la loro organizzazione come "diversa" dalle altre.

Scandali o critiche passate: le aziende che, nel corso della loro storia, hanno subito critiche, rimproveri o contestazioni da parte dei propri stakeholder (concorrenti, clienti, lavoratori, ecc.), per via dei loro atteggiamenti o comportamenti ritenuti poco etici, troveranno nella partnership strategica uno strumento utile per riaffermare la loro reputazione e voler cancellare gli scandali del passato. È da sottolineare come tutte le imprese analizzate abbiano vissuto o vivano tuttora rapporti conflittuali con i propri stakeholder (comunità, amministrazioni e ONP



locali, nel caso di Terna), con lo Stato (Ministero della Salute, per Guna) o con i *competitor* (Esselunga, nel caso di Coop).

Alcuni dei fattori “interni” individuati risultano critici anche nell’ambito di collaborazioni fra aziende ed ONP più tradizionali. Altri invece, come il dinamismo dell’impresa, non sono stati presi in considerazione nei contributi analizzati, emergendo invece come fortemente abilitanti nel caso delle collaborazioni strategiche.

- DRIVER GESTIONALI

Si delineano quindi i driver gestionali critici, emersi dal campione intervistato, che l’impresa è tenuta a presidiare affinché l’alleanza strategica generi benefici in termini di competitività. Le leve gestionali si delineano, a differenza dei fattori di contesto precedentemente analizzati, come influenzabili *in itinere* dall’impresa, ossia durante la conduzione della partnership strategica o in fase progettuale. Gli aspetti chiave sono stati raggruppati in macrovariabili, per risultare di più immediata comprensione.

- a. **Propensione alla partnership**

La variabile in questione comprende, in primis, i motivi strategici per cui l’impresa entra in partnership con l’associazione non profit; le ragioni della scelta possono essere ricondotte a istanze di business (come nel caso Coop – Icei o Guna – Acra), oppure orientati all’immagine (in termini reputazionali, Terna – COOPI, o in termini riconciliativi, Terna – WWF). I motivi per cui la partnership si genera impattano, chiaramente, sulla predisposizione del management e sull’attenzione rivolta all’alleanza.

Ulteriore aspetto di rilievo è anche l’input alla partnership, che può derivare dalla ONP (come nel caso Guna – Acra) oppure dall’impresa; se l’input è *firm – driven*, esso può provenire dall’alto (dal management: caso Coop – Icei e Terna – WWF) o dal basso (dai dipendenti: caso Terna – COOPI). In quest’ultimo caso, i benefici saranno soprattutto a livello di crescita umana e professionale delle risorse mentre, nelle situazioni precedenti, i vantaggi riguarderanno in particolare il business dell’impresa.

In aggiunta, una variabile fondamentale risulta essere il *commitment* del management, ossia il livello di impegno manifesto e di entusiasmo che la direzione o l'esecutivo dimostrano nei confronti della partnership. Dal campione intervistato, emerge come spesso la leva in questione sia critica, soprattutto per il coinvolgimento delle persone all'interno della collaborazione, per far sì che esse ne condividano lo spirito. Come emerso dalle interviste realizzate, il fattore emulativo, riconducibile nel "dare l'esempio", è spesso fondamentale per il successo di progetti di responsabilità sociale: se la direzione fa trasparire uno scarso coinvolgimento al progetto o, peggio, atteggiamenti ipocriti, la buona riuscita dell'iniziativa viene minata alle fondamenta.

Se le prime due variabili sono state trattate anche nell'ambito della letteratura riguardante la partnership sociale in generale, il *commitment* del management emerge invece come variabile "inedita", in quanto non necessario - o, comunque, non fondamentale - in progetti più semplici e meno strutturati.

#### **b. Selezione e progettazione delle attività**

Il riferimento è alla strutturazione delle procedure di selezione del partner, al design della collaborazione e all'integrazione tra le funzioni dell'impresa.

Il processo di selezione della ONP appare spesso critico e può essere di diverso genere, basato su relazioni pregresse oppure strutturato (o una combinazione di entrambi).

Nel primo caso, esiste un rapporto precedente fra i partner, che può configurarsi come positivo (se in passato sono stati realizzati progetti congiuntamente, come nel caso Terna - COOPI, oppure se si tratta di rapporti personali positivi, come per Guna e Acra), oppure conflittuale (scontri e contestazioni antecedenti alla collaborazione, come nel caso Terna - WWF). E' da sottolineare, stando a quanto emerso dall'analisi empirica, come l'esistenza di relazioni pregresse sia un elemento molto comune per la scelta del partner, in ragione del fatto che spesso la fiducia e il rapporto personale sono più importanti della burocrazia e delle analisi quantitative.

Nel caso di selezione strutturata, invece, la scelta si basa su strumenti oggettivi, come la definizione e l'emanazione di un bando (come nel caso Coop – Icei): si tratta però di casi più rari, che tuttavia spesso conducono ad una scelta migliore.

Il design della partnership è una variabile fondamentale che impatta sulla competitività dell'impresa e sul successo del progetto. Gli elementi progettuali più significativi risultano essere la strutturazione (analisi e studi di scenario, valutazioni economiche e commerciali, ecc.) e la cooperazione con la ONP: una partnership può delinearci progettata in modo più o meno congiunto con il partner e in modo più o meno strutturato. Tali aspetti, se nell'ambito dell'alleanza tradizionale non sono generalmente oggetto di approfondite valutazioni, nella collaborazione strategica assumono importanza notevole, come evidenziato in tutti i *case study* analizzati.

L'analisi empirica ha inoltre messo in evidenza come l'integrazione funzionale sia fortemente critica per l'impresa: l'interazione fra le funzioni e le divisioni aziendali appare, infatti, come un elemento fondamentale per la creazione di valore. Il riferimento è all'integrazione fra Direzione CSR, Commerciale, Ricerca e Sviluppo e Acquisti, le funzioni che più probabilmente saranno chiamate ad interagire. Il caso Coop – Icei appare, in questo senso, emblematico, per via del fatto che proprio una carenza di integrazione funzionale, insieme alla scarsità di studi e analisi di scenario, ha determinato il parziale insuccesso dell'iniziativa.

L'esistenza di relazioni pregresse è citata dalla letteratura sulle *social partnership*, ma non riveste la stessa importanza di cui invece gode nell'ambito di collaborazioni strategiche. Infatti, lo sviluppo di progetti filantropici o transazionali può beneficiare dell'esistenza di rapporti esistenti fra i partner, ma non è, in questo senso, discriminante, come invece accade per la maggior parte delle partnership ad elevata strategicità. Infine, un'altra variabile "inedita" che emerge dall'analisi empirica è l'integrazione funzionale che, nelle collaborazioni con significativo coinvolgimento ed aderenza al *core business*, diventa assolutamente critica.

### **c. Gestione del territorio**

La gestione del territorio è un driver chiave in relazione a due ordini di fattori: la selezione delle regioni di intervento e la conduzione del rapporto con gli stakeholder locali.

Per l'impresa, la scelta dei territori di sviluppo del progetto può essere libera (come nel caso Coop – Icei), vincolata (ossia determinata dalla ONP, come nel caso Guna – Acra e Terna – COOPI) o semivincolata (determinata dalle circostanze, come per Terna e WWF): ciò impatta sulla possibilità di migliorare il contesto competitivo, agendo in previsione di possibili business futuri.

Il rapporto con gli stakeholder locali, invece, si riferisce alla relazione con le istituzioni, le comunità e le popolazioni locali: la creazione di sinergie territoriali oppure la corretta gestione dei rapporti burocratici impattano sul successo del progetto e sul network dell'impresa.

La gestione del territorio, nell'ambito della letteratura relativi alle partnership fra imprese ed ONP, rientra all'interno della progettazione della collaborazione. In questo contributo, invece, la variabile in questione è stata isolata, guadagnando un'autonomia propria, per via dell'impatto che essa può generare sulla competitività dell'impresa, come si vedrà meglio successivamente.

### **d. Gestione della relazione**

Secondo quanto emerso dai risultati dell'indagine, un driver fondamentale consiste nella conduzione del rapporto con il partner, in termini di interazione, gestione del conflitto e bilanciamento di potere, elementi in grado di sviluppare rapporti di fiducia fra le persone coinvolte, sia a livello professionale che umano, con impatto positivo sulle dimensioni più intime e personali dei dipendenti.

Inoltre, un elemento rilevante risulta essere l'impostazione della rendicontazione e del monitoraggio delle attività, che possono essere caratterizzati da un livello di strutturazione più o meno significativo.

Se nell'ambito della letteratura sulle collaborazioni sociali i driver sovraccitati sono distinti, si ritiene invece opportuno, in relazione alle partnership strategiche, unificarli all'interno della macrovariabile denominata "gestione della relazione". Il motivo è riconducibile al fatto che

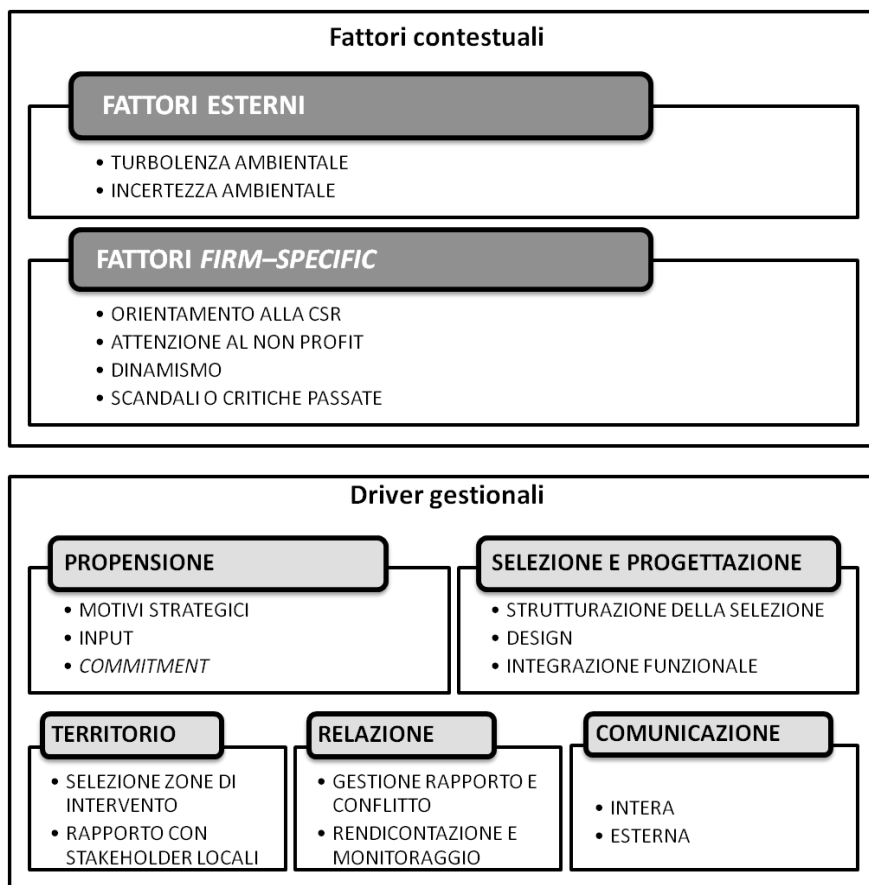
un'integrazione informale fra i partner, se da un lato favorisce lo sviluppo di rapporti di fiducia, dall'altro inibisce la strutturazione di una precisa *accountability*.

#### **e. Comunicazione**

In ultimo, la comunicazione del progetto è fondamentale per il miglioramento dell'immagine, che costituisce uno degli obiettivi (talvolta il fine ultimo) delle partnership strategiche con le organizzazioni non profit. La comunicazione viene suddivisa in interna (se rivolta a coloro che lavorano nell'impresa, ma non sono coinvolti nel progetto) oppure esterna, diretta agli altri stakeholder e ai diversi pubblici dell'impresa. In particolare, il focus è sull'entità della comunicazione del progetto e sugli strumenti utilizzati, in termini di media. Altro fattore rilevante, risulta essere la partecipazione del partner non profit alle varie campagne, che può essere distaccata (semplice concessione del marchio) o integrata (progettazione congiunta delle iniziative di comunicazione e coinvolgimento a livello operativo).

Si tratta di una variabile ampiamente rilevata nella letteratura sulle *social partnership* in generale, che tuttavia è necessario considerare all'interno delle collaborazioni strategiche in quanto è in grado di far emergere l'effettivo impegno dell'impresa e la rilevanza del progetto, il cui valore appare generalmente superiore rispetto a quello di una semplice donazione o un'iniziativa di CRM.

Di seguito, si riporta uno schema riassuntivo (in Figura 4.1) delle variabili critiche che l'analisi empirica ha permesso di delineare. Si è mantenuta la classificazione (derivata dalla letteratura) tra fattori contestuali (a loro volta divisi in esterni e *firm - specific*) e driver gestionali.



**Figura 4.1 – I fattori contestuali e i driver gestionali delle partnership strategiche – Fonte: elaborazione propria**

### ***4.1.2 L'impatto sulla competitività***

Dopo aver individuato le principali variabili gestionali delle partnership emerse dall'analisi esplorativa, si procede a sintetizzare l'impatto che la gestione di queste ultime ha avuto sulla competitività dell'impresa, come definita in riferimento alle quattro dimensioni del modello di Kay (Architettura, Innovazione, Immagine e Strategic Asset), e sul successo della partnership stessa.

Grazie ad una forte focalizzazione sul singolo caso analizzato, si sono potute comprendere, attraverso una prospettiva multipla, le dinamiche secondo cui i driver dell'alleanza generano valore e impattano sullo svolgimento del progetto nel suo complesso. Per ogni caso analizzato vengono quindi presentati in modo approfondito i legami più significativi esistenti fra le leve di gestione e le componenti della competitività.

- LA PARTNERSHIP GUNA – ACRA

Dalle interviste condotte, è emerso che lo sviluppo di un processo particolarmente innovativo (relativo alla tecnologia estrattiva basata su CO<sub>2</sub> in fase supercritica) è stato favorito dalle caratteristiche del settore omeopatico, incerto dal punto di vista normativo e legislativo, che vieta lo sviluppo di nuovi prodotti. Le peculiarità del contesto, infatti, hanno spinto Guna a cercare nella partnership con Acra una possibile fonte di innovazione. Il legame in questione emerge da diverse interviste, tra cui quella al Responsabile CSR, che afferma esplicitamente: «Proprio l’operare in un settore non normato ci ha spinti verso questo tentativo con Acra!».

Il caso in questione mostra inoltre come un’impresa dinamica e intraprendente, con una storia passata particolare e non esente da critiche e contestazioni (soprattutto da parte della medicina tradizionale e del Ministero della Salute), abbia una predisposizione maggiore a comprendere le opportunità in termini di innovazione: una sorta di capacità di anticipazione, che le permette di cogliere le potenzialità insite in un progetto, come appunto è avvenuto nella specifica attività di definizione e acquisto del macchinario con tecnologia innovativa e nell’ottenimento di un olio di Neem qualitativamente superiore. «Siamo da sempre un’impresa atipica: abbiamo colto al volo le potenzialità della CO<sub>2</sub> in fase supercritica!», sottolinea il *Peace Manager* dell’azienda. È da sottolineare, inoltre, come l’orientamento alla CSR in Guna sia molto marcato, così come l’attenzione all’universo non profit che l’azienda ha dimostrato in più occasioni, impegnandosi attivamente nello sviluppo di iniziative sociali, tramite partnership di stampo filantropico con ONP o attività di volontariato.

Un ulteriore elemento significativo che emerge dalle interviste condotte è relativo all’attenzione con cui è avvenuta la scelta del partner e la progettazione delle attività: benché l’input sia derivato da Acra, Guna ha compiuto numerose analisi di scenario e di fattibilità, basate anche su considerazioni economiche e commerciali. In questo senso, emblematico può essere considerato l’impiego di risorse atte a formare il Responsabile della Qualità sui temi della tecnologia supercritica: partecipazione a convegni, trasferte presso un’azienda svizzera, documentazione in proprio e altre attività particolarmente onerose. L’enfasi su queste fasi di selezione e progettazione si è dimostrato decisivo, impattando principalmente sul mercato dell’azienda, in termini di miglioramento delle condizioni di domanda: in un futuro prossimo, Guna sarà in grado di aumentare il

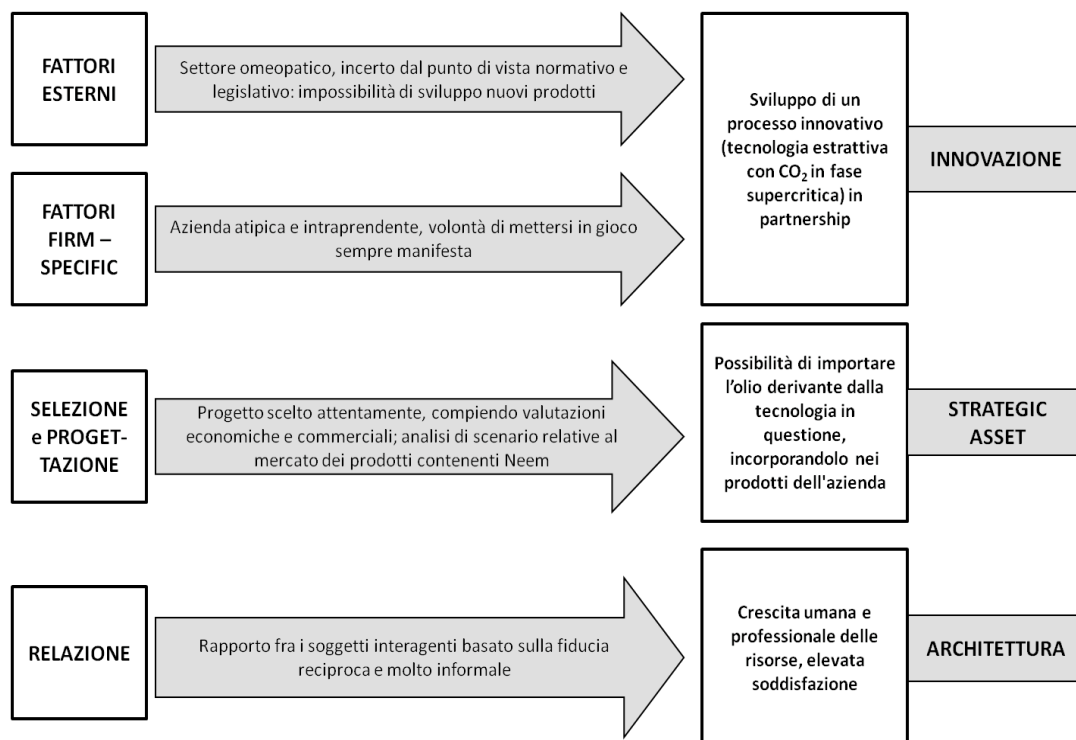
valore della propria offerta incorporando nei propri prodotti l'olio di Neem, importato proprio da quella comunità africana che il progetto con Acra ha contribuito a formare e generare. Trattandosi di un olio qualitativamente superiore (in quanto con una concentrazione maggiore di principio attivo), il beneficio sui prodotti dell'azienda sarà notevole. «Quando arriverà il momento – spiega il Responsabile della Qualità – importeremo l'olio di Neem in Italia, lo integreremo nei nostri prodotti e li venderemo. Il risultato per il nostro business sarà significativo, perché siamo gli unici che utilizzano un olio di Neem ad elevatissime concentrazioni».

Per quanto riguarda la relazione fra i partner, Guna ha sviluppato con Acra un rapporto basato sulla fiducia reciproca a su frequenti scambi informativi, che ha consentito al personale dell'azienda (Responsabile della Qualità e collaboratori) un arricchimento dal punto di vista umano, relazionale e professionale, basato sullo scambio di conoscenza tacita fra i soggetti implicati. Contemporaneamente, le persone coinvolte nella partnership si sono sentite parte di un progetto significativo e importante per le popolazioni africane, trovando da questo motivazioni intrinseche al loro operato. La Responsabile del progetto in Acra dichiara: «Il rapporto è stato intenso, piacevole. Guna ci ha dato tanto dal punto di vista tecnico e di competenze. Noi abbiamo ricambiato con un'esperienza forte, che ha permesso alle persone un arricchimento notevole». Il Responsabile della Qualità ribadisce la crescita in termini di soddisfazione, che ha influito anche sulla motivazione intrinseca dei suoi collaboratori.

In relazione alla comunicazione esterna, il Responsabile CSR in Guna afferma: «E' da notare che il progetto non è stato comunicato attraverso strategie *push*, ma l'interesse è giunto direttamente dai soggetti esterni. Abbiamo avuto anche richieste da parte di periodici nazionali. È chiaro che la visibilità dell'iniziativa sta viaggiando autonomamente».

L'impatto delle variabili critiche sulle componenti della competitività, e il modo in cui ciò avviene, è rappresentato in Figura 4.2.





**Figura 4.2 - Legame fra variabili critiche e competitività nel caso Guna - Acra - Fonte: elaborazione propria**

- LA PARTNERSHIP COOP LOMBARDIA - ICEI

La collaborazione fra Coop Lombardia e Icei evidenzia ancora una volta come la turbolenza del contesto impatti sulla propensione dell'impresa a generare innovazione. L'elevata competizione del settore della grande distribuzione organizzata, infatti, ha spinto Coop a sviluppare un prodotto particolare e innovativo dal punto di vista commerciale, ossia le spezie biologiche equosolidali (pepe bianco, pepe nero e noce moscata), da integrare nel marchio *Solidal*. L'output del progetto appare innovativo sul panorama italiano, perché nessuno dei concorrenti dell'impresa commercializza spezie biologiche ed equosolidali all'interno di un marchio proprio.

Tuttavia, in relazione alla progettazione della partnership, Coop Lombardia sembra aver gestito in modo poco consono e non sufficientemente approfondito le fasi di programmazione delle attività dal punto di vista strategico: la pecca è stata di non integrare in maniera adeguata le diverse funzioni coinvolte, Commerciale in primis, mancando così di valutare correttamente la fattibilità del progetto. Questo si

è tradotto nel mancato successo dell'iniziativa: benché la comunità in Sri Lanka sia stata supportata e formata e le spezie cingalesi siano attualmente in vendita in Italia, esse non sono state incorporate nel marchio *Solidal*, diversamente da come previsto, non figurando come bio equosolidali, ma solo come equosolidali. L'impatto negativo è, pertanto, sugli Strategic Asset (mercato e offerta dell'impresa). L'impresa, consapevole di queste falle dal punto di vista progettuale, ammette, attraverso il Responsabile del marchio *Solidal*: «Purtroppo dovevamo valutare con più attenzione l'introduzione delle spezie nel *brand*: maggiori studi e analisi ci avrebbero permesso di comprendere le difficoltà a cui andavamo incontro, sia da un punto di vista strategico (recepibilità del prodotto), che operativo (quantità da importare, controlli sanitari, ecc.)» .

Appare invece ben impostata la selezione del paese di intervento, nell'ottica del rafforzamento del contesto competitivo dell'impresa e dei business futuri. Coop Lombardia, intraprendendo il progetto con Icei, ha avuto infatti la possibilità di approfondire la conoscenza dello Sri Lanka, presto meta del Turismo Consapevole. Il progetto in questione si configura tra le future iniziative di CSR strategica di Coop e prevederà, oltre a tour organizzati delle varie regioni cingalesi, la visione di parte delle installazioni agricole realizzate con Icei e con la comunità locale nell'ambito del progetto spezie. Questo "occhio al business" emerge in maniera netta in tutte le interviste effettuate, tra cui quella al Direttore Soci e Consumatori, che afferma: «Lo Sri Lanka è un sicuro candidato per il nostro progetto del turismo sostenibile e noi abbiamo scelto di entrare in partnership con Icei anche in relazione a questa opportunità». Il Direttore Soci aggiunge: «Già in Burkina Faso, oltre al progetto in sé (di prevenzione della desertificazione), ci sarà una visita per il socio Coop nel villaggio che ha finanziato: un villaggio vero, non di facciata o costruito *ad hoc*. Lo stesso progetto partirà sicuramente in Sri Lanka: siamo in fase di studio. Si creano quindi delle sinergie, anche per gli altri business».

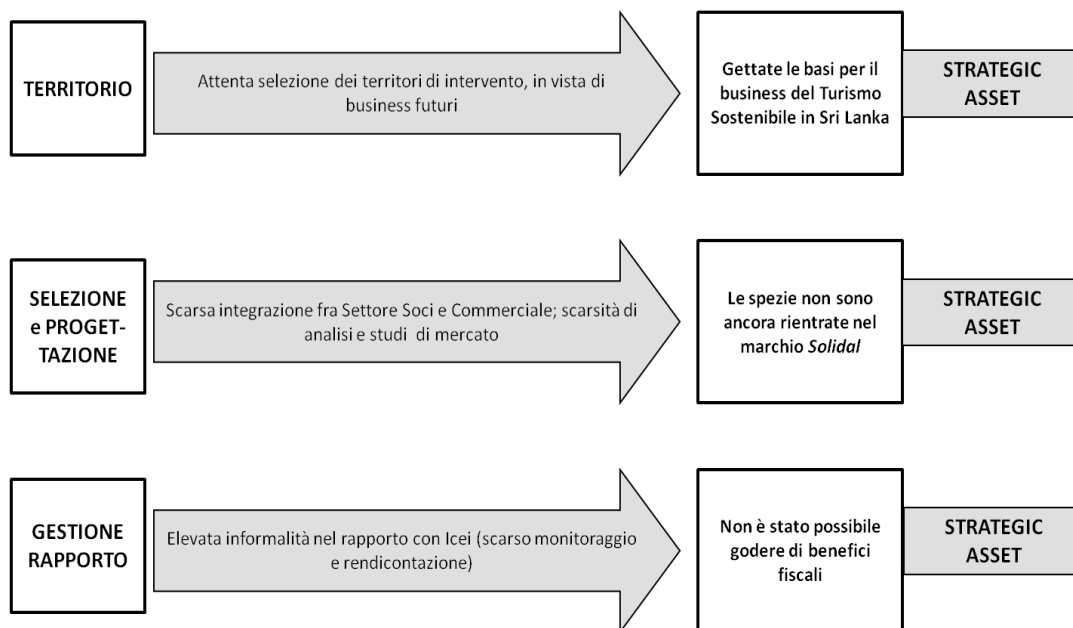
Infine, il tipo di rapporto instaurato fra i partner, basato su un'informalità molto marcata, ha contribuito alla buona riuscita complessiva del progetto, come anche ammesso dalla Responsabile del progetto in Icei. «Tra di noi si era creato un canale molto forte, che ci permetteva di confrontarci anche sugli aspetti più operativi o di risolvere eventuali problemi e punti oscuri».

Tuttavia, il mantenimento di un rapporto molto informale fra i partner ha comportato l'assenza di metodi atti alla misura delle performance e del livello di raggiungimento degli obiettivi, oltre che scarsità di strumenti di rendicontazione

interna. Il che ha impedito a Coop di approfittare di una serie di agevolazioni fiscali che il Governo Italiano e l'UE avrebbero concesso ad un progetto socio-responsabile di questo tipo, a patto che fossero impostati dei sistemi di *accountability* strutturati. Benché questa possibilità emerga come secondaria rispetto al successo del progetto, l'Assistente Soci e Consumatori dichiara: «Una mancata rendicontazione non ci permette di godere di tutta una serie di esenzioni fiscali, che ci avrebbero favorito». La mancanza di una rendicontazione strutturata e la scarsità di monitoraggio formalizzato, ma solo qualitativo, viene considerato da un lato come una criticità, ma dall'altro come un aspetto positivo per il successo del progetto.

Marcata appare anche la comunicazione interna, rivolta ai soci e alle persone che lavorano in Coop, il cui impatto emerge in modo significativo. «Sia quelli che sono venuti in Sri Lanka, sia tutti gli altri soci che verranno informati sul progetto ne gioveranno! Dal mio punto di vista, il risultato è straordinario: i soci, se vengono informati su ciò che è stato fatto, saranno portati a investire di più: donazioni, prestito sociale, partecipazione», dichiara senza mezzi termini il Direttore Soci. Ulteriori vantaggi a livello motivazionale sono evidenziati dalla Responsabile Icai, che afferma: «Sebbene questo non sia stato per loro il primo progetto, gli operatori mandati in Sri Lanka erano consapevoli di stare facendo qualcosa di importante per le piccole comunità di contadini ed erano spinti e motivati in un modo fantastico. E questo, ci rende orgogliosi!».

L'impatto delle variabili critiche sulle componenti della competitività, e il modo in cui ciò avviene, è rappresentato in Figura 4.3.



**Tabella 4.3 – Legame fra variabili critiche e competitività nel caso Coop – Icei – Fonte: elaborazione propria**

- LA PARTNERSHIP TERNA – COOPI

Il caso Terna – COOPI è emblematico in relazione all’impatto della propensione al progetto sulla competitività. La partnership appare infatti basata non solo su obiettivi di immagine, ma anche su reali motivazioni socio-responsabili: l’input è *firm – driven* (proveniente dai dipendenti dell’impresa già coinvolti nelle attività di volontariato individuale in Bolivia) e dalle interviste traspare un forte interesse e partecipazione da parte del management di Terna a voler intraprendere un rapporto più istituzionalizzato con COOPI.

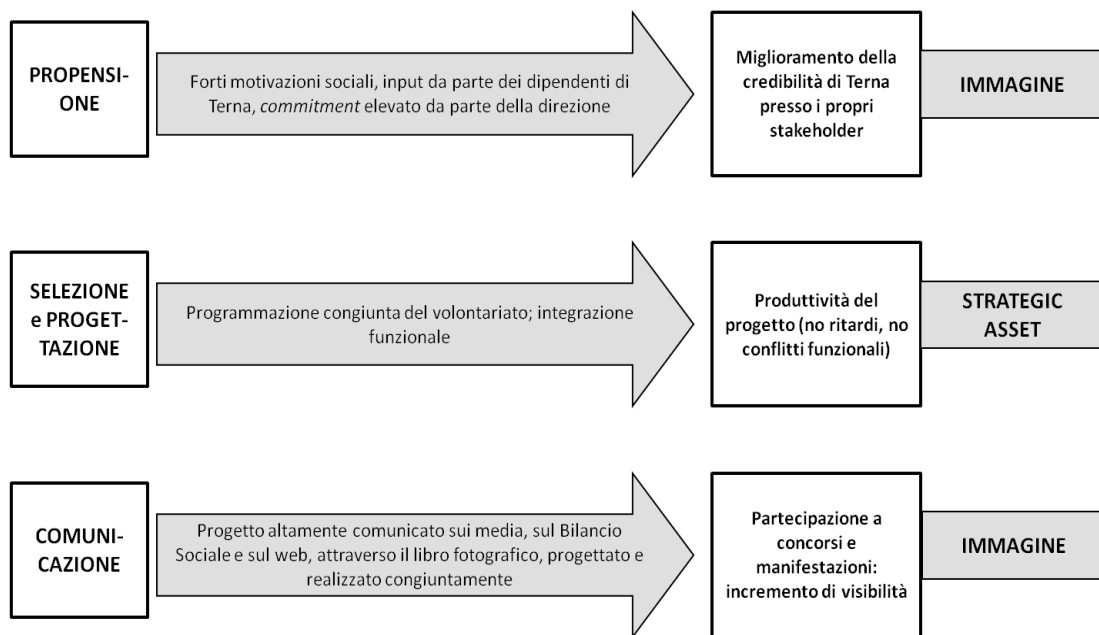
Terna ha infatti provveduto a istituzionalizzare la partnership, offrendo un cospicuo finanziamento al progetto e riconoscendo l’operato dei suoi dipendenti, fornendo a COOPI le competenze tecniche e professionali a disposizione. La formalizzazione degli accordi ha visto inoltre il passaggio della collaborazione da occasionale a sistematica, oltre ad un aumento (da tre a otto) del numero di collaboratori coinvolti. «Io personalmente ho incontrato Terna e l’azienda ha deciso di valorizzare questo tipo di attività», dichiara la Responsabile Aziende di COOPI. Oggi, Terna sostiene i propri dipendenti, pagandogli il viaggio e riconoscendo questo periodo come lavorativo a tutti gli effetti, nella forma di volontariato aziendale.

Dalle interviste realizzate, si rileva che i suddetti fattori hanno impatto positivamente sul successo del progetto e sull'immagine dell'azienda, in termini di credibilità. La partecipazione ad un progetto che non fosse solo appannaggio dei dipendenti, ma che vedesse un contributo concreto da parte dell'impresa, è sicuramente un modo per ottenere credito agli occhi degli stakeholder, ribadendo il proprio ruolo di organizzazione socialmente impegnata. Benefici a livello di immagine derivano anche dalla storia passata dell'azienda e dalla sua spiccata propensione alla CSR. «Se hai già esperienza con organizzazioni non profit, redigi il Bilancio Sociale, hai tante iniziative in ballo, è ovvio che un progetto di questo tipo migliora l'immagine di impresa impegnata. E noi, questo, lo percepiamo tutti i giorni!», afferma il Responsabile Sostenibilità.

Anche in questo caso, emerge come l'importanza di una progettazione congiunta sia fondamentale per assicurare l'anticipazione di vincoli e problemi in corso d'opera: l'attività di volontariato in partnership ha avuto successo, in termini di compatibilità fra i fabbisogni produttivi dell'azienda e le trasferte in Bolivia dei volontari, proprio grazie alla programmazione congiunta di Terna e COOPI sugli interventi e sulle loro modalità di attuazione; inoltre, è stata necessaria un'equilibrata integrazione funzionale all'interno di Terna stessa, soprattutto fra la Direzione CSR e i Responsabili delle varie funzioni di appartenenza dei dipendenti. A tal proposito, il Responsabile Sostenibilità afferma: «Programmando insieme il progetto, avevamo previsto molti dei problemi possibili e questo ci ha aiutato!». Inoltre, sempre in relazione all'integrazione funzionale, il progetto ha visto il coinvolgimento della funzione Responsabilità Sociale con il Responsabile della Comunicazione e il Direttore del Personale. «Di fatto, questo è un altro elemento interessante della collaborazione. Emerge come la volontà dei singoli e la loro inclinazione abbiano giocato un ruolo importante in tutta questa storia. Quando i nostri collaboratori sono venuti a raccontare del loro volontariato, chiedendo se noi come azienda fossimo disposti a supportare l'iniziativa, sarebbe stato del tutto legittimo che i Responsabili Funzionali rispondessero che la cosa non era compatibile con le esigenze di servizio. Invece, la volontà dei capi e di tutti i colleghi dei volontari è stata quella di rendere possibile questo progetto! La storia ha quindi una buona disposizione pregressa da parte di capi e colleghi e questo atteggiamento si è mantenuto anche alla fine. Il management è sempre stato impegnato a farsi portavoce dei valori del progetto e questo è stato fondamentale per entrare nel cuore delle persone», dichiara il Responsabile Sostenibilità in Terna.

Significativa è stata anche la progettazione della campagna di comunicazione, che si proponeva di far emergere in modo sincero e disinteressato i valori del progetto. L'intensa campagna era basata sulla redazione di un libro fotografico, realizzato in modo congiunto con le persone di COOPI e con i volontari, inviando anche una delegazione in Bolivia che si occupasse delle fotografie e della raccolta del materiale. Grazie a questa intensa ed efficace opera di promozione (sul web e sul Bilancio Sociale), Terna ha partecipato a numerosi concorsi (tra cui quello di Sodalitas) e convegni (Tra il Dire e il Fare, presso l'Università Bocconi di Milano), ottenendo benefici a livello di visibilità e reputazione.

L'impatto delle variabili critiche sulle componenti della competitività, e il modo in cui ciò avviene, è rappresentato in Figura 4.4.



**Figura 4.4 - Legame fra variabili critiche e competitività nel caso Terna - COOPI - Fonte: elaborazione propria**

- LA PARTNERSHIP TERNA – WWF ITALIA

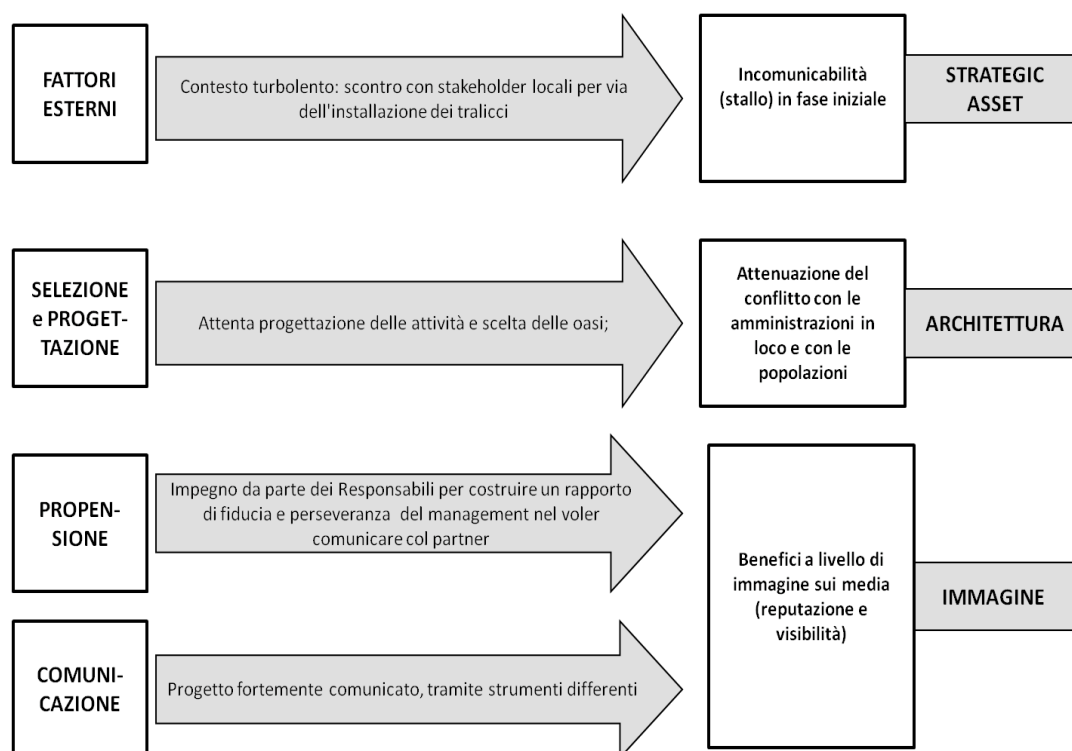
Il caso Terna – WWF Italia mostra come un contesto turbolento e incerto risulti un fattore di disturbo per il successo della partnership, in quanto fonte di ritardi e difficoltà nel rapporto. I partner, infatti, si sono inizialmente trovati di fronte ad una incomunicabilità reciproca, un punto di stallo che impediva loro di lavorare congiuntamente per la definizione del Protocollo d’Intesa. Le ragioni delle suddette difficoltà sono riconducibili al clima di ostilità che gli stakeholder locali riservano a Terna, derivante dallo scontro sui territori in cui installare i tralicci elettrici: anche alcune delegazioni di WWF Italia, in passato, avevano contestato duramente i criteri di selezione dei territori di Terna. «Abbiamo scelto WWF Italia sia per la rilevanza che ha, sia perché comunque, in alcuni casi, proprio da sezioni locali del WWF provenivano le contestazioni rispetto ai nostri progetti», dichiara il Responsabile Sostenibilità, che aggiunge: «Progettando insieme l’iniziativa e lavorando fianco a fianco nel progetto, siamo passati da una situazione di conflitto ad un “cerchiamo di capirci!”; quindi, abbiamo tentato di mettere insieme le motivazioni degli uni e degli altri e di trovare una soluzione che potesse essere sostenibile, costruendo una partnership! Ricordo che la prima riunione con WWF non fu facilissima: c’era tensione, incomunicabilità. Per superarla, abbiamo dovuto lavorare severamente».

Nel complesso, l’impatto dei fattori esterni sulla produttività del progetto si configura come negativo. Tuttavia, un’attenta programmazione delle attività e un’accurata scelta delle oasi in cui intervenire ha permesso all’impresa di distendere il clima esistente con WWF e quindi di migliorare i rapporti con i propri stakeholder, rafforzando o rinnovando le proprie relazioni di rete. Terna è stata capace di attenuare il conflitto con le comunità e le amministrazioni locali con le quali si è interfacciata e ha impostato relazioni costruttive, superando l’ostilità che precedentemente caratterizzava la reciproca interazione. «Lavorando insieme, duramente, venendoci incontro e sviluppando analisi accurate, abbiamo superato gli attriti con le amministrazioni e le comunità locali», dichiara il Responsabile Ambiente e Autorizzazioni di Terna.

Ulteriore aspetto di rilievo è risultato il *commitment*, sempre manifesto, da parte dei Responsabili che, insieme ad una grande perseveranza da parte della direzione, ha fatto sì che l’azienda riuscisse a convincere WWF a partecipare alle campagne di comunicazione, con ovvi benefici a livello di visibilità e reputazione.

Inizialmente, infatti, la ONP era poco propensa ad impegnarsi in attività divulgative del progetto, per motivi relativi a sue *policy* interne. Grazie però all'impegno di Terna, WWF ha acconsentito ad una partecipazione attiva delle campagne di promozione del progetto. La comunicazione congiunta ha permesso all'impresa di ottenere benefici in termini di reputazione: «Possiamo svincolarci dall'idea di impresa squalo che non rispetta le popolazioni locali», dichiara il Responsabile Sostenibilità. Inoltre, l'utilizzo di strumenti *ad hoc* (web, Bilancio Sociale, *brochure* divulgative, ecc.) ha contribuito al miglioramento della visibilità aziendale.

L'impatto delle variabili critiche sulle componenti della competitività, e il modo in cui ciò avviene, è rappresentato in Figura 4.5.



**Figura 4.5 - Legame fra variabili critiche e competitività nel caso Terna - WWF Italia - Fonte: elaborazione propria**



### ***4.1.3 Sintesi dei risultati***

Il seguente paragrafo provvede a sintetizzare i risultati relativi al legame fra modalità di gestione delle partnership strategiche e dimensioni della competitività dell'impresa, tentando così di rispondere in modo esplicito alla seconda domanda di ricerca emersa nel corso della trattazione.

- **FATTORI CONTESTUALI**

- a. Fattori esterni**

In riferimento al campione intervistato, è risultato in primis che la collaborazione strategica fra imprese e ONP si sviluppa più facilmente in contesti ad elevata turbolenza ed incertezza, caratterizzati da recente liberalizzazione, scontro con le realtà locali, indeterminatezza legislativa o elevata competizione con i concorrenti. In alcuni casi, inoltre, un settore turbolento e incerto favorisce l'innovazione, andando a impattare sulla capacità di innovare e sulla capacità di anticipazione. Le imprese, infatti, vedono nella partnership di stampo strategico con la ONP uno strumento per sviluppare innovazione, difficilmente praticabile nei loro contesti di riferimento.

- b. Fattori *firm - specific***

Per quanto riguarda i fattori interni, essi risultano "abilitanti" alla partnership, nel senso che accrescono la probabilità che la relazione abbia luogo. Il riferimento è ad una spiccata sensibilità al mondo non profit e ad un'atipicità dell'impresa, vogliosa di mettersi in gioco, elementi che contribuiscono a far sì che l'impresa ricerchi proprio nel non profit stimoli a rinnovarsi. Inoltre, se la collaborazione è intrapresa da un'azienda con una solida storia di CSR alle spalle, dotata di strumenti idonei (sia da un punto di vista strategico, che operativo) e già partecipe di iniziative rilevanti, la probabilità che essa generi valore è superiore, in quanto l'impresa sarà maggiormente in grado di anticipare vincoli e problemi. In questo senso, significativo sarà anche il guadagno in termini di credibilità: la partecipazione ad attività "strategiche" oltre che filantropiche, rappresenta un'occasione per ottenere benefici in termini di immagine. In

particolari circostanze, infine, la predisposizione dell'impresa e la sua volontà di sperimentare tendono a giocare un ruolo determinante nell'ottenimento di output innovativi attraverso le partnership strategiche.

- DRIVER GESTIONALI

- a. **Propensione alla partnership**

In riferimento al campione intervistato, è emerso come una forte predisposizione alla partnership, in termini di *commitment* e motivazioni intrinseche, permette all'impresa di ottenere benefici a livello di immagine, dal punto di vista della credibilità e della reputazione. In questo rientra anche l'input alla partnership, che impatta sulla predisposizione stessa dell'impresa.

La predisposizione, infatti, è una variabile immediatamente percepita dagli stakeholder (dipendenti, clienti, media, ecc.) e pertanto fondamentale nella formazione di un giudizio sull'impresa stessa.

- b. **Selezione e progettazione delle attività**

Una corretta gestione delle fasi di *selection* e design della partnership è invece fondamentale per assicurare il successo dell'iniziativa e l'ottenimento di vantaggi competitivi. Nei casi in esame si è appurato che il driver in questione è in grado di impattare su Asset Strategici e Architettura.

In relazione al primo legame, si è appurato che un'attenta selezione del partner non profit, una sofisticata programmazione delle attività e un'integrazione funzionale permettono di ottenere benefici a livello di produttività del progetto (riduzione dei ritardi e dei conflitti, anticipazione di vincoli) o mercato (potenziamento dell'offerta). Qualora invece si decidesse di fare a meno di analisi di scenario e studi di fattibilità, rinunciando ad un'integrazione funzionale, l'impatto risulterebbe negativo.

Il link con l'Architettura, invece, è a livello di rete: selezionando in maniera accurata il progetto da avviare, in relazione agli stakeholder coinvolti, l'impresa potrà migliorare il suo network e le sue relazioni.

**c. Gestione del territorio**

Per quanto riguarda la gestione del territorio, essa risulta, secondo quanto emerso dai risultati dell'indagine, un driver altamente critico da presidiare durante la conduzione della collaborazione strategica.

Una corretta gestione prevede un'accurata selezione dei luoghi di sviluppo e implementazione della partnership e nella costruzione di un rapporto positivo e costruttivo con gli stakeholder locali.

L'impatto in termini competitivi è sugli Strategic Asset, in particolare sul contesto competitivo, in relazione allo sviluppo di business futuri, che l'impresa ha modo di delineare in maniera efficace.

**d. Gestione della relazione**

La gestione del rapporto collaborativo fra i partner emerge in relazione alla possibilità di impattare sull'Architettura (relazioni chiave interne ed esterne). Un'integrazione informale fra i partner, costruita a partire dalla ricerca di equilibrio di poteri e gestione corretta del conflitto, e la scarsità di monitoraggio e formalizzazione, favoriscono sia la crescita personale e professionale delle risorse (architettura esterna), sia il loro senso di appartenenza all'azienda, impattando sulla loro soddisfazione (relazioni chiave interne). A quanto emerge dai casi analizzati, l'impatto è anche sul contesto competitivo, in relazione alla fiscalità: sistemi di *accountability* strutturati permettono di godere di benefici ed esenzioni fiscali, talvolta anche significativi.

**e. Comunicazione**

Per quanto riguarda la comunicazione del progetto, è risultato che essa impatta sull'immagine dell'azienda, in relazione a reputazione, visibilità e credibilità. In particolare, se la campagna viene intrapresa in modo corretto, senza eccessivo focus sui meriti dell'impresa, ma riportando in modo coerente i fatti che si sono verificati, l'impresa ha modo di incrementare reputazione e visibilità, associando il suo *brand* al marchio di una ONP conosciuta e incrementando il numero di "uscite" sui media. Tuttavia, qualora l'impresa eccedesse nella comunicazione o sviluppasse iniziative che esulano dai reali contenuti del progetto, potrebbe avere ripercussioni negative a livello di credibilità, proprio per via di

un'incoerenza di fondo fra la comunicazione del progetto e i reali valori dell'impresa. Benché questo non si sia verificato nei casi in esame, in numerose interviste emergono testimonianze che sottolineano questo rischio.

La Tabella 4.1 evidenzia i legami in questione, ribadendoli con opportune evidenze empiriche tratte dai casi in esame.

VARIABILI CRITICHE	IMPATTO SU COMPETITIVITA'	EVIDENZE EMPIRICHE
FATTORI ESTERNI	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ INNOVAZIONE (Output innovativo)</li> <li>➤ STRATEGIC ASSETS (Produttività)</li> </ul>	<p>"Forse proprio operare in un settore non normato ci ha spinti verso questo tentativo con Acra" (Guna – Acra)</p> <p>"All'inizio siamo stati in stallo con WWF: il rapporto era freddo, loro sapevano come le comunità locali ci vedevano..." (Terna – WWF)</p>
FATTORI FIRM – SPECIFIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ INNOVAZIONE (Capacità di anticipazione)</li> <li>➤ IMMAGINE (Credibilità)</li> </ul>	<p>"Siamo da sempre siamo un'impresa atipica: abbiamo colto al volo le potenzialità della tecnologia applicata al Neem!" (Guna – Acra)</p> <p>"Se hai già esperienza nel non profit, redigi il Bilancio Sociale, hai mille progetti in ballo, la gente crede in te e si fida!" (Terna – COOPI)</p>
PROPENSIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ IMMAGINE (Reputazione e credibilità)</li> </ul>	<p>"In entrambi i casi l'input è stato da parte nostra, con elevato <i>commitment</i> da parte dei Responsabili: abbiamo la credibilità, l'immagine e il <i>brand</i> di terna si rafforzano!" (Terna – COOPI e WWF)</p>
SELEZIONE E PROGETTAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ STRATEGIC ASSETS (Mercato e Produttività)</li> <li>➤ ARCHITETTURA (Network)</li> </ul>	<p>"Quando arriverà il momento, importeremo l'olio di Neem in Italia, lo integreremo nei nostri prodotti e li venderemo." (Guna – Acra)</p> <p>"Purtroppo dovevamo valutare con più attenzione l'introduzione delle spezie nel marchio <i>Solidal</i>: maggiori studi e analisi!" (Coop-Icei)</p> <p>"Programmammo insieme il progetto, avevamo previsto molti dei problemi possibili e questo ci ha aiutato!" (Terna – COOPI)</p> <p>"Scegliendo quelle oasi, abbiamo potuto superare gli attriti con le amministrazioni e le comunità locali!" (Terna – WWF)</p>
TERRITORIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ STRATEGIC ASSETS (Contesto competitivo)</li> </ul>	<p>"Lo Sri Lanka è un possibile candidato per il nostro progetto del Turismo Sostenibile, è un paese critico" (Coop – Icei)</p>
RELAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ARCHITETTURA (Relazioni interne ed esterne)</li> <li>➤ STRATEGIC ASSETS (Sostenibilità fiscale)</li> </ul>	<p>"Il rapporto era intenso, piacevole. Acra ci ha dato tanto, sia dal punto di vista umano, che di competenze relazionali" (Guna – Acra)</p> <p>"Purtroppo, una mancata rendicontazione non ci permette di godere di tutta una serie di esenzioni fiscali" (Coop – Icei)</p>
COMUNICAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ IMMAGINE (Reputazione e Visibilità)</li> <li>➤ IMMAGINE (Credibilità)</li> </ul>	<p>"Possiamo svincolarci dall'idea di impresa squalo che non rispetta le popolazioni locali" (Terna – WWF)</p> <p>"Abbiamo anche partecipato a dei concorsi come miglior progetto" (Terna – COOPI)</p> <p>"Non abbiamo voluto comunicare troppo l'iniziativa all'esterno: chi lo fa, ha spesso la coda di paglia!" (Coop – Icei)</p>

**Tabella 4.1 – Legame fra variabili critiche e competitività**  
**Fonte: elaborazione propria**

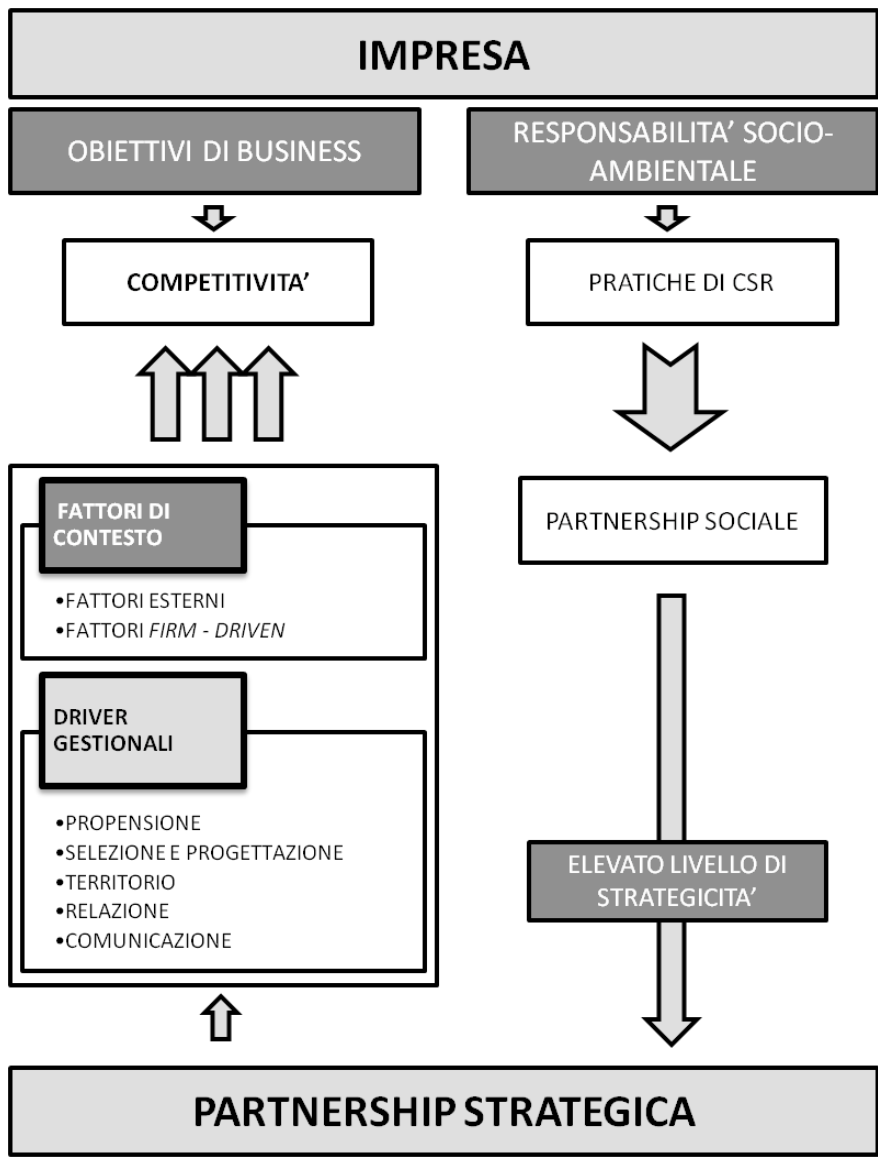
## **4.2 IMPLICAZIONI DEL CONTRIBUTO**

### ***4.2.1 Arricchimento del framework teorico***

Grazie all'analisi empirica condotta e alla sistematizzazione dei risultati, è stato possibile delineare le principali variabili gestionali e comprendere il modo attraverso cui esse generano valore economico, impattando sulle varie dimensioni della competitività aziendale. La risposta alla domanda di ricerca (ad entrambi i punti in cui essa è stata declinata) permette di integrare il *framework* teorico, costruito a partire dalla letteratura esistente incentrata sulle strategie collaborative in generale, e sulle partnership strategiche in particolare.

Di seguito, si riporta il modello, finalmente completo, che evidenzia il modo in cui l'impresa può perseguire obiettivi di profitto (creazione di valore economico per gli azionisti/soci in modo duraturo nel tempo) nel rispetto di un insieme di istanze socio-responsabili cui essa dovrà rispondere. Una possibile soluzione, come ribadito più volte nel corso della trattazione, viene delineata nella partnership strategica con gli enti non profit. Lo strumento in questione, se gestito nel modo corretto, riesce infatti ad impattare sulle diverse dimensioni della competitività dell'impresa, riuscendo così a dimostrarsi un mezzo di CSR efficace ed efficiente, con un occhio particolareggiato al profitto.

Il *framework* viene quindi integrato ed arricchito con le variabili di gestione critiche emerse dall'analisi empirica e suddivise in fattori di contesto (esterni e *firm-specific*) e driver critici da presidiare. Il loro impatto sulla competitività aziendale, prima oscuro e contrassegnato dal tratteggio, è adesso noto, nelle sue varie componenti precedentemente evidenziate. Il modello è riportato in Figura 4.6.



**Figura 4.6 - Modello teorico integrato con i risultati dell'analisi empirica**  
 Fonte: elaborazione propria

#### **4.2.2 Valore e innovatività della ricerca**

Il valore della ricerca intrapresa consiste nell'aver delineato un *framework* teorico sull'utilizzo della partnership strategica come strumento di CSR orientata al business. La collaborazione ed elevata strategicità appare quindi come uno strumento attraverso cui il management può contribuire al perseguimento degli obiettivi di profitto, nel rispetto delle istanze socio-responsabili.

L'elaborato spiega, nel dettaglio, come ciò sia possibile, mostrando, nello specifico di ogni collaborazione, quali aspetti il management è tenuto a presidiare con maggiore attenzione. Attraverso l'insieme di leve da governare (propensione, selezione e progettazione, territorio, relazione e comunicazione), l'impresa avrà modo di generare valore economico. Le variabili chiave individuate sono di tipo strategico o operativo, e saranno appannaggio del management in fase progettuale o durante la conduzione della partnership con la ONP.

Contemporaneamente, la trattazione ha messo in luce l'esistenza di un insieme di fattori di contesto, di natura esterna e interna. I fattori esterni (turbolenza e incertezza ambientale), propri del settore in cui l'impresa opera, sono in grado di favorire o inibire il successo della collaborazione; quelli *firm - specific* (orientamento alla CSR, attenzione al mondo non profit, dinamismo e scandali o critiche passate) sono relativi alla specifica azienda e influenzano sia la probabilità che l'alleanza abbia luogo, sia i risultati della stessa. Gli aspetti contestuali, esogeni o endogeni che siano, benché non siano influenzabili *in itinere*, devono essere attentamente pesati e valutati nell'ottica di potenziali partnership strategiche.

I driver critici individuati, in base alla loro conduzione, avranno un impatto, positivo o negativo, sulle diverse dimensioni della competitività dell'impresa (Architettura, Immagine, Innovazione e Strategic Asset): il modello proposto permette al management di conoscere gli aspetti che impattano su una certa componente, andando a governarla nel modo più opportuno.

L'innovatività del contributo risiede nell'aver analizzato uno strumento di CSR ancora poco studiato nella letteratura e, contemporaneamente, poco praticato dalle imprese, sebbene più voci sottolineino il progressivo ricorso alla partnership strategica e la sua crescente importanza in ambito accademico. La ricerca condotta, in particolare, si è focalizzata sulle modalità gestionali delle collaborazioni ad elevata strategicità, mettendo in luce una serie di variabili non evidenziate dalla

letteratura sulle *social partnership* nel loro complesso e nell'aver determinato in che modo la loro gestione è in grado di accrescere il valore economico dell'impresa.

Alcune delle variabili in questione erano già state considerate nelle analisi precedentemente condotte, ma apparivano secondarie: elementi come la progettazione delle attività, il *commitment* del management o il beneficio competitivo derivante dagli *intangibile* (motivazione, soddisfazione del personale e senso di appartenenza) avevano un'importanza esigua nella gestione di una collaborazione filantropica o di un'iniziativa di CRM: si tratta invece di driver che assumono un ruolo chiave nello sviluppo e nella gestione della partnership strategica.

Altre variabili si configurano invece come "inedite", in quanto specifiche delle collaborazioni strategiche; in particolare: l'importanza del contesto esterno sulla conduzione della partnership, gli scandali e le critiche passate dell'azienda, l'impatto della selezione dei territori di sviluppo del progetto sui business futuri e sugli Asset Strategici, la necessità di integrazione fra le diverse funzioni aziendali per il miglioramento del *marketplace* dell'impresa, ecc.

Inoltre, per quanto riguarda il legame con la competitività, delineata secondo il modello di Kay – classico, ma ancora attuale – emerge che più variabili contribuiscono ad accrescere la competitività dell'impresa, con un impatto che può essere positivo o negativo.

Inaspettato e poco studiato appare il legame tra partnership strategica e innovazione, così come tra universo non profit e business futuri, che la ricerca empirica ha permesso di delineare.

Un ruolo di spicco viene attribuito anche all'impatto su alcuni *intangibile* dell'impresa (capitale umano e capitale organizzativo) e sugli aspetti legati all'immagine e alla reputazione.

Infine, viene mostrato come alcuni elementi propri della CSR (sviluppo di un rapporto di fiducia con il partner non profit, *commitment* elevato da parte della direzione) possano avere un'influenza concreta sulla generazione di valore economico, ossia sul mercato dell'impresa e sulla sua offerta.



### 4.2.3 Limiti del modello

A partire dal *framework* elaborato dall'analisi della letteratura esistente, è stato individuato un gap che ha portato ad intraprendere un'analisi esplorativa, che ha provveduto a completare il modello stesso. Tuttavia, il *framework* in questione presenta oggettivi vincoli e criticità, di seguito esposti.

- Difficoltà di confronto fra i casi presi in esame: benché si sia cercato di selezionare un campione quanto più possibile omogeneo, seguendo i criteri precedentemente riportati, differenze a livello *corporate* e a livello umano e personale sussistono fra le imprese che hanno intrapreso le partnership selezionate. Il che comporta complicazioni nel tentativo di comparare i casi analizzati.
- Difficoltà di generalizzazione: sebbene il singolo elemento del campione selezionato possa rispecchiare l'idea di "partnership strategica tipo", emergono tuttavia delle singolarità nella storia dell'alleanza, nel *modus operandi* e nelle inclinazioni delle organizzazioni coinvolte che rendono ogni collaborazione unica e inimitabile; il che rende problematico estrapolare dei risultati oggettivamente validi per tutti i casi di partnership strategiche esistenti.
- Peculiarità qualitativa di alcune variabili definite: alcuni aspetti dell'analisi sono relativi a driver di tipo qualitativo e scarsamente misurabile. Tra questi, è possibile annoverare alcune modalità gestionali (propensione dell'impresa, legame con la ONP) e dei benefici competitivi (Immagine, Architettura). Benché si sia cercato, nel corso della trattazione, di fornire parametri e *proxy* cui legare le variabili qualitative, ciò è apparso talvolta come un processo forzato.
- Soggettività interpretative. Le interviste effettuate hanno a volte lasciato trasparire opinioni e giudizi soggettivi, propri della persona intervistata, in riferimento alla percezione e all'interpretazione di alcuni fenomeni. Nonostante sia stata adottata una prospettiva multipla, analizzando i casi di studio in maniera molto accurata e coinvolgendo diverse figure, non è stato possibile ottenere dei risultati pienamente oggettivi. La ricerca condotta, pertanto, non fornisce risultati universalmente validi, proprio per la natura interpretativa della ricerca qualitativa.



## Conclusioni e sviluppi futuri

Le partnership strategiche fra imprese ed organizzazioni non profit (ONP) si configurano, in maniera sempre più diffusa, come uno strumento di CSR a disposizione del management per conciliare obiettivi di profitto e istanze socio-responsabili.

A partire da collaborazioni limitate e sporadiche, spesso di stampo filantropico, l'alleanza con il Terzo Settore evolve in partnership strategica, comportando un rafforzamento del legame con il *core business* e un coinvolgimento dell'impresa sempre maggiore, sia a livello di condivisione di obiettivi e fini, che di risorse, con impatto significativo sui processi aziendali.

Le imprese, ma anche le organizzazioni non profit, stanno gradualmente prendendo coscienza delle potenzialità insite in tale strumento collaborativo, la cui diffusione è favorita da un insieme di fattori, riconducibili a questioni economiche (necessità di operare in modo sostenibile, con un occhio al business), politiche (crisi degli stati-nazione e progressivo taglio di fondi per il *welfare*), sociali (nuovo ruolo delle ONP nella *stakeholder arena* e rilevanza dei temi cui esse stesse si fanno portavoce) e culturali (superamento delle tradizionali ostilità e avvicinamento valoriale fra imprese e Terzo Settore).

La trattazione si è focalizzata sull'approfondimento delle modalità di conduzione delle collaborazioni strategiche fra imprese ed ONP, concepite come strumenti in grado di risolvere, o perlomeno di attenuare, il trade-off tra profitto e responsabilità sociale, che da più di un decennio interessa studiosi e ricercatori, determinando la proliferazione di articoli scientifici e contributi sul tema. Oltre che a livello accademico, l'argomento assume rilevanza anche dal punto di vista manageriale: la partnership strategica è stata delineata come uno strumento competitivo, verso cui il management può indirizzarsi nella ricerca di soluzioni socio-responsabili e, allo stesso tempo, *profit oriented*.

Attraverso lo studio della letteratura sul tema, è stato elaborato un *framework* teorico, in grado di legare i driver gestionali delle collaborazioni ad elevata

strategicità con la competitività dell'impresa. In particolare, il focus è stato sull'analisi dei contributi più significativi in relazione ai seguenti temi.

- Competitività dell'impresa: identificata con la produttività prima e con gli *intangible* poi, è concepita oggi come una componente multidimensionale. In questa trattazione, si è deliberatamente scelto di declinarla secondo il modello di Kay (1993), basato su quattro dimensioni (Architettura, Immagine, Innovazione e Strategic Asset).
- Responsabilità Sociale d'impresa. Focus sull'evoluzione del concetto di CSR, analizzando i numerosi punti di vista esistenti (*Stakeholder View*, CSR strategica, filantropia) e i diversi strumenti, strategici e operativi.
- ONP. Per ragioni di completezza, si è provveduto a esplorare gli aspetti più significativi del funzionamento delle organizzazioni non profit, fornendo una loro catalogazione nell'ambito del panorama legislativo italiano.
- Partnership sociale. Partendo dall'analisi del concetto di collaborazione fra soggetti economici, si è poi approfondito il tema delle alleanze fra imprese ed ONP, studiando le loro peculiarità e classificando le forme più comuni. Infine, è stata proposta una tassonomia, basata sul livello di coinvolgimento fra i partner.
- Partnership strategiche: è stata effettuata una disamina dei contributi più significativi relativi al rapporto fra filantropia strategica e *corporate philanthropy*. È stata proposta una definizione del concetto di strategicità dell'alleanza, estrinsecata in quattro variabili: aderenza al *core business* dell'impresa, portata delle attività, coinvolgimento e impatto sui processi aziendali.

A partire dai suddetti contributi, è stato quindi elaborato un modello teorico che collegasse le partnership strategiche alla competitività dell'impresa, sulla falsa riga dei modelli esistenti relativi alle alleanze nel loro complesso.

Nel definire le modalità secondo cui la collaborazione potesse generare valore economico, si è riscontrato un significativo gap teorico relativo: la letteratura esistente, infatti, pur configurando la partnership strategica come benefica per il business d'impresa, risultava scarsa di contributi su come le alleanze dovessero essere gestite (ossia sui driver chiave da presidiare) e mostrava considerevoli lacune in relazione all'impatto delle variabili critiche sulla competitività aziendale. Inoltre, la produzione letteraria a disposizione non permetteva di generalizzare i

contributi validi per le partnership nel loro complesso alle collaborazioni strategiche: gli aspetti da presidiare per alleanze di stampo filantropico o tradizionale tendono infatti a variare, in natura ed intensità, rispetto a quelli propri di un'alleanza altamente strategica.

A partire dal gap della letteratura, è stata definita una domanda di ricerca, con l'obiettivo di individuare le variabili più rilevanti delle partnership strategiche fra imprese ed ONP in grado di generare valore economico. In particolare, si è indagato su:

1. quali fossero gli aspetti critici da tenere in considerazione nella gestione delle partnership strategiche;
2. in che modo tali variabili impattassero sulla competitività dell'impresa.

A tal proposito, è stata impostata un'analisi esplorativa, basata sulla metodologia qualitativa dei *case study*. Come ribadito nel corso della trattazione, questo strumento, proprio per la natura qualitativa del fenomeno studiato e per il tipo di ricerca (tendente alla generalizzazione dei risultati), è stata ritenuto il più idoneo.

Dopo aver determinato il livello di strategicità di un insieme di collaborazioni considerate appetibili, sono state selezionate quattro partnership strategiche campione, in risposta ai seguenti criteri:

- attinenza con il mondo industriale e produttivo (risorse, trasformazione, output);
- elevato coinvolgimento del territorio e della comunità di riferimento;
- imprese con *headquarter* in Italia, per facilitare la raccolta di informazioni e lo svolgimento delle interviste.

I dati e le informazioni sulle partnership analizzate sono stati ottenuti attraverso i Bilanci Sociali, i media (TV, giornali, Internet) e i vari strumenti multimediali a disposizione (Youtube, *social network*, video, libri fotografici, ecc..). Inoltre, le collaborazioni sono state approfondite nel dettaglio ed esplorate nei loro aspetti attraverso molteplici interviste, condotte sia dal lato profit, che da quello non profit. Per ogni partnership strategica presa in esame, sono state realizzate (almeno) le seguenti interviste:

- al Responsabile della funzione addetta alla CSR ed, in alcuni casi, ai suoi collaboratori;

- alle persone appartenenti alle funzioni coinvolte nel progetto, da un punto di vista manageriale e, in determinati casi, anche operativo;
- agli addetti alla partnership dal lato non profit, in modo da avere una prospettiva quanto più completa e oggettiva possibile.

Si è pervenuto così al completamento del modello teorico proposto, individuando le modalità di gestione critiche e fornendo un'interpretazione del legame esistente fra la gestione delle suddette variabili e la competitività dell'impresa.

Il contributo in questione mostra quali driver è necessario presidiare con maggiore attenzione, per contribuire alla generazione di valore economico. Così facendo, il management dell'impresa socialmente impegnata avrà a disposizione una serie di leve da governare per determinare un certo impatto sulle varie dimensioni della competitività: tali driver sono di tipo strategico e operativo, e riguardano la conduzione della collaborazione con la ONP in senso stretto. I driver gestionali sono di seguito descritti nelle loro sottovariabili.

- Propensione alla partnership: motivi strategici (profitto/responsabilità sociale), input (*firm - driven* o *ONP - driven*) e *commitment* della direzione;
- Selezione e progettazione delle attività: strutturazione del processo di selezione della ONP, design della partnership e integrazione funzionale;
- Gestione del territorio: selezione luoghi di intervento e gestione del rapporto con gli stakeholder locali;
- Gestione della relazione, in termini di informalità del rapporto, gestione del conflitto, monitoraggio dei risultati e rendicontazione;
- Comunicazione: interna (rivolta ai dipendenti e agli azionisti/soci) o esterna (rivolta agli altri stakeholder), in riferimento all'entità dell'investimento e alla selezione degli strumenti promozionali.

Allo stesso tempo, la ricerca ha messo in luce l'esistenza di un insieme di fattori di contesto, di natura esterna (che possono favorire o inibire il successo della collaborazione) e interna (relativi all'impresa, influenzano la probabilità che la collaborazione abbia luogo e i risultati della stessa). Gli aspetti contestuali, esogeni o endogeni che siano, pur non potendo essere controllati *in itinere*, devono essere comunque valutati e presi in esame dal management, nell'ottica di potenziali alleanze strategiche.

I fattori di contesto emersi dall'analisi empirica sono di seguito descritti.

- Fattori esterni: si intendono turbolenza ambientale (competizione, conflitti, ecc.) e incertezza del contesto (dal punto di vista politico, economico, normativo, ecc.);
- Fattori *firm – specific*: orientamento alla CSR, attenzione al Terzo Settore, dinamismo dell'impresa e voglia di mettersi in gioco, scandali o critiche passate;

Le leve individuate sono ritenute critiche in quanto, in base alla loro conduzione, avranno un impatto positivo (o negativo) sulla competitività dell'impresa, in relazione alle quattro componenti individuate (Architettura, Immagine, Innovazione e Strategic Asset): il modello proposto permette al management di approfondire gli aspetti che impattano su una specifica dimensione, andando a governarla nel modo più opportuno. Nello specifico, l'analisi empirica ha permesso di delineare i seguenti legami:

- i fattori esterni favoriscono l'ottenimento di output innovativi, ma costituiscono un potenziale ostacolo per il successo del progetto;
- i fattori interni impattano in senso positivo sull'innovazione (capacità di anticipazione dell'impresa), influenzano la probabilità che la partnership abbia luogo e favoriscono l'immagine aziendale (un'azienda socio-responsabile che intraprende progetti di partnership strategica vedrà un aumento della sua credibilità);
- una propensione positiva alla collaborazione genera benefici in termini di immagine, in quanto è il primo aspetto che emerge agli occhi degli stakeholder;
- un'accurata selezione del partner e progettazione delle attività impatta in senso positivo su produttività del progetto (anticipazione di vincoli, riduzione di ritardi, ecc.), mercato (potenziamento dell'offerta e miglioramento delle condizioni di domanda) e architettura di rete (rafforzamento del network);
- la corretta gestione del territorio permette all'impresa di migliorare il suo contesto competitivo, a livello di potenziali business, sinergie o progetti futuri;
- la relazione con la ONP, se gestita in modo informale, genera vantaggi a livello di architettura interna (motivazione, soddisfazione, senso di appartenenza) e esterna (acquisizione di competenze specifiche e/o

relazionali e arricchimento umano); tuttavia, si riscontra un impatto negativo sulla sostenibilità fiscale dell'impresa (l'assenza di sistemi di *accountability* non strutturata impedisce di godere di potenziali benefici fiscali);

- la comunicazione del progetto, se intrapresa nel modo corretto (congiuntamente con il partner e focalizzata sui risultati reali del progetto) produce benefici a livello di reputazione e visibilità; se eccessiva o ingannevole, ha impatto negativo sulla credibilità dell'azienda.

In Figura 1 viene riproposta la sintesi dell'impatto delle variabili gestionali sulle dimensioni competitive dell'impresa.

VARIABILI CRITICHE	IMPATTO SU COMPETITIVITA'
FATTORI ESTERNI	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ INNOVAZIONE (Output innovativo)</li> <li>↘ STRATEGIC ASSETS (Produttività)</li> </ul>
FATTORI FIRM – SPECIFIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ INNOVAZIONE (Capacità di anticipazione)</li> <li>↗ IMMAGINE (Credibilità)</li> </ul>
PROPENSIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ IMMAGINE (Reputazione e credibilità)</li> </ul>
SELEZIONE E PROGETTAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ STRATEGIC ASSETS (Mercato e Produttività)</li> <li>↗ ARCHITETTURA (Network)</li> </ul>
TERRITORIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ STRATEGIC ASSETS (Contesto competitivo)</li> </ul>
RELAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ ARCHITETTURA (Relazioni interne ed esterne)</li> <li>↘ STRATEGIC ASSETS (Sostenibilità fiscale)</li> </ul>
COMUNICAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>↗ IMMAGINE (Reputazione e Visibilità)</li> <li>↘ IMMAGINE (Credibilità)</li> </ul>

**Figura 1 – Sintesi dell'impatto delle variabili gestionali sulla competitività – Fonte: elaborazione propria**



Il contributo appare particolarmente innovativo, in ragione del fatto che, sebbene la letteratura esistente avesse già messo in evidenza che le collaborazioni strategiche potessero generare valore economico, le modalità secondo cui ciò avesse luogo erano ancora oscure e poco esplorate. Diversi studi si erano focalizzati nel definire i driver critici delle *strategic partnership*, ma i risultati apparivano fumosi e poco approfonditi. Grazie alla ricerca condotta, è stato possibile discriminare, all'interno delle modalità di gestione delle collaborazioni nel loro complesso, un insieme di variabili specifiche che assumono, nell'ottica delle partnership strategiche, importanza considerevole (fattori di contesto, progettazione delle attività, *commitment del management*, comunicazione, ecc.). A queste, si aggiungono dei driver "inediti", non presenti in letteratura, ma fondamentali per la conduzione delle alleanze ad elevata strategicità (importanza dell'attenzione al mondo non profit, integrazione funzionale, selezione e gestione dei territori di intervento, ecc.)

Le implicazioni derivanti dal *framework* delineato sono soprattutto per i manager e l'alta direzione delle imprese che volessero attivare iniziative di CSR in partnership strategiche con ONP: la ricerca effettuata sottolinea, in modo estremamente pratico, come la conduzione dell'alleanza possa contribuire alla creazione di valore economico, delineando anche quei fattori esogeni o propri dell'impresa che favoriscono o inibiscono la collaborazione.

Anche dal lato non profit la trattazione può godere di interesse, in quanto getta le basi – seppur ancora fosche – per comprendere come i suddetti driver, appannaggio dell'impresa, possano impattare sulla qualità dell'intervento della ONP.

La ricerca condotta, tuttavia, presenta dei limiti e delle criticità, di seguito esposti.

In primis, alcuni sono riconducibili alla volontà di focalizzarsi su un numero ristretto di casi, approfondendoli nel dettaglio. Benché siano state realizzate numerose interviste, coinvolgendo più persone all'interno dell'impresa e della ONP, con diversi ruoli e livelli manageriali, l'analisi di quattro casi appare limitante per poter generalizzare in modo oggettivo i risultati ottenuti. La scelta di selezionare solo quattro casi è stata però obbligata, alla luce dell'effettiva difficoltà ad individuare *case study* idonei: le cause sono riconducibili alla scarsa diffusione di questo strumento collaborativo in Italia e alla riluttanza di alcuni manager a fornire informazioni riservate.

In secondo luogo, si è rinunciato ad approfondire, durante la trattazione, l'impatto che le partnership strategiche hanno su ambiente e società, tralasciando di

considerare nel dettaglio la componente non profit. Il motivo è riconducibile alla volontà di avere un numero di variabili limitato, onde evitare di compromettere la validità della ricerca.

Infine, esistono delle criticità proprie della metodologia qualitativa utilizzata, riconducibili a: difficoltà di generalizzazione dei risultati ottenuti (per via di elementi di specificità dei casi presi in esame), natura qualitativa di alcune variabili (e conseguente scarsa misurabilità) e soggettività interpretativa di alcuni aspetti dell'analisi, insita nelle peculiarità percettive dei soggetti intervistati.

Alla luce delle suddette considerazioni, gli studi e le ricerche future potranno concentrarsi su:

- approfondimento delle nuove tendenze collaborative ad elevata strategicità che le imprese e le ONP andranno in seguito a sviluppare;
- conferma o estromissione delle variabili individuate all'interno del novero dei driver critici per le alleanze strategiche, avvalendosi di un numero superiore di *case study*;
- validazione o smentita del legame esistente fra i suddetti driver e i benefici competitivi, attraverso analisi di tipo quantitativo;
- esplorazione e approfondimento del rapporto fra le modalità di gestione e i benefici sociali e ambientali, dal punto di vista non profit: studio dell'impatto delle variabili critiche sulla qualità dell'intervento della ONP.

# Appendice

## QUESTIONARIO

### 1. INQUADRAMENTO GENERALE

#### Informazioni sull'azienda

- Proprietà, assetto giuridico
- Core business, Settore, prodotti/servizi, dipendenti
- Mercato, concorrenza, strategia

#### Responsabilità sociale

- Come l'impresa ha preso coscienza dei temi di responsabilità sociale? Quando? In che modo la CSR rientra nella vision/mission dell'impresa? Esiste un progetto di lungo periodo di RSI?
- Esistono ruoli o figure preposte alla RSI? Che ruolo e che livello di autonomia posseggono?
- La redazione del bilancio sociale/ambientale o di altri rapporti di sostenibilità è una pratica diffusa o consolidata? Esistono degli indicatori che monitorano la RSI?
- In che modo l'azienda diffonde all'esterno il suo atteggiamento responsabile? E all'interno?
- Che tipo di pratiche di RSI sono state intraprese in passato? Con quali risultati?
- Si sono mai verificati degli scandali aziendali dal punto di vista etico oppure dei momenti in cui la credibilità dell'impresa è stata messa in discussione dall'opinione pubblica?
- Qual è il budget, annuale o pluriennale, che l'azienda dedica allo sviluppo di pratiche di CSR?

### 2. PARTNERSHIP

#### Info sull'ente non profit

- fondazione, proprietà, assetto giuridico, mission e obiettivi
- Settore, prodotti, strategia d'azione
- Risultati conseguiti in passato e progetti già sviluppati
- Aspetti di trasparenza (bilancio, finanziamento...)

#### Introduzione alla partnership

- Perché l'impresa ha deciso di interagire con il mondo non profit?
- La scelta di quel particolare ente non profit da cosa è stata motivata? Ci sono stati dei colloqui preliminari con altri enti non profit? Come l'azienda ha conosciuto l'ente?
- L'azienda ha provveduto ad informarsi preventivamente circa la ONP con la quale ha scelto di instaurare l'alleanza?
- Condivisione di valori di fondo. C'era convergenza fra le mission dell'azienda e dell'ente non profit?
- L'iniziativa è partita dall'impresa? O dall'ente non profit?
- Scelta del paese. Da cosa è stata dettata? Sono stati svolti studi preventivi di tipo sociale o economico o politico?

#### Partnership strategica

- Qual è l'obiettivo partnership? Impatto su prodotti/processi e aderenza al core business.
- Descrizione dell'attività/progetto: modalità, tempi (indicazioni di massima) e costi.

- Descrizione approssimativa fasi preliminari (presa di contatto, definizione strategia della partnership e design)
- Quali erano le figure interagenti dal lato impresa? Oltre la ONG e la comunità locale, sono stati coinvolti altri soggetti?

### Caratteristiche della partnership

- Collaborazione/Livello di coinvolgimento/Partecipazione. A che livello le imprese hanno collaborato? Operativo/manageriale? Come definirebbe l'entità della collaborazione?
- Comunicazione. Come avveniva? Era di tipo formale? Informale? Era Modi operandi differenti. Sono emerse differenze a livello ideologico tra l'azienda e la ONP? Relazioni personali. Si sono sviluppate? Come sono state gestite? Si sono verificate forme di empatia reciproca o, al contrario, contrasti?
- Equilibrio di potere. Si è potuto osservare uno sbilanciamento verso una delle due parti e perché?
- Entità delle risorse (in riferimento all'investimento). Forma di contratto tra i soggetti.
- Rapporti con la comunità locale e i lavoratori.

### Benefici (già percepiti o attesi)

1. Rafforzamento dell'Architettura
  - Relazioni chiave interne. Crescita personale dei dipendenti: appartenenza, motivazione, capacità, senso di responsabilità, legame con l'azienda. Processi interni/efficienza; sicurezza sul lavoro.
  - Relazioni chiave esterne/con la comunità. Benefici in termini di Informazione? Conoscenza? *Know-how*? Apprendimento?
  - Network. Miglioramento del contesto competitivo. Sviluppo rapporti con soggetti di interesse economico. Possibilità di entrare in mercati prima preclusi. Relazioni con forze sociali/politiche a livello locale o nazionale. Mondo finanziario. Accesso al credito.
2. Reputazione.
  - Credibilità? Immagine? Visibilità? Inserimento in ranking etici? Reputazione?
3. Innovazione
  - Si è prodotto qualcosa di nuovo? Senza la partnership con la non profit, pensa sarebbe stato possibile?
  - Innovazione attesa o inaspettata? Tale innovazione potrebbe ripercuotersi sulla strategia aziendale?
4. Profilo economico/finanziario (Strategic Asset)
  - Sostenibilità finanziaria? Cash Flow?
  - Aumento produttività. HR più istruite o più produttive. Materie prime migliori. Efficienza dei processi. Miglioramenti in Prodotti/Servizi
  - Fiscalità: Decreto "Più dai, meno versi". Se ne è usufruito? Altre agevolazioni?
  - Possibilità di operare in territori preclusi per l'azienda?
  - Incremento del fatturato? Miglioramento condizioni della domanda (aumento dimensioni e qualità del mercato)? Aumento della loyalty dei clienti? Allargamento gamma?

### Costi: difficoltà e problemi

- Delusione, insoddisfazione del personale?
- Differenti background culturali?
- Terreno sconosciuto per azienda?
- Necessità di convincere le persone/resistenze interne?
- Scetticismo e diffidenza da parte dell'opinione pubblica?

## **3. PROSPETTIVE FUTURE**

- Come si svilupperà il progetto?
- Nel complesso, si è trattato di un successo? In che termini? Su quali basi lo dice? Cosa si sarebbe potuto fare meglio?
- Esiste un sistema di misurazione delle performance del progetto di partnership?

# Bibliografia

## LIBRI E ARTICOLI SCIENTIFICI

- Ambastha, A. & Momaya, K. (2004), "Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models", *Singapore Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 45-61.
- Anderson, J. & Narus, J. (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 42-58.
- Anthony, R. N. & Young, D. W. (1988), *Management control in nonprofit organizations*, 4th ed., Homewood, IL, Irwin.
- Argenti, P. (2004), "Collaborating with Activists: How Starbucks Works with NGOs", *California Management Review*, Vol. 47, No. 1, pp. 91-116.
- Austin, J. (2000), "Strategic collaboration between non profits and businesses", *Non profit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29, No. 1, pp. 69-97.
- Austin, J. (2002), *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Berg, S. V., Duncan, J. & Friedman, P. (1982), *Joint Ventures Strategies and Corporate Innovation*, Oelgeschlager, Gunn & Hain Publishers, Cambridge.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H. & Drumwright, M. E. (2004), "Social alliances: company/non profit collaboration", *California Management Review*, Vol. 47, No. 1, pp. 58-90.
- Bowen, H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers, New York.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Middleton Stone, M. (2006), "The design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature", *Public Administration Review*.
- Caprotti, B. (2007), *Falce e carrello. Le mani sulla spesa degli italiani*, Marsilio editore, Milano.
- Carroll, A. B. (1993), *Business & Society. Ethics and stakeholder management*, South Western Publishing Co, Cincinnati.
- Chen, S., Choi C. J. & Millar, C. J. M. (2004), "Global Partnerships between MNEs and NGOs: Drivers of Change and Ethical Issues." *Business and Society Review*, Vol. 109, No. 4, pp. 395-414.
- Chesbrough, H. (2003), "The Era of Open Innovation", *Sloan Management Review*, Vol. 44, No. 3, pp. 35-41.
- Child, J. & Faulkner, D. (1998), *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford.
- Chirieleison, C. (2002), *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè, Milano.

- Clarke, S. & Roome, N. (1999), "Sustainable business: learning-action networks as organizational assets", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 8, pp. 296-310.
- Clarkson M.B. (1995), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1.
- Contractor, F. J. & Lorange, P. (2002), *Cooperative Strategies in International Businesses*, Lexington Books Lexington.
- Crane, A. (2000), "Culture clash and mediation: Exploring the cultural dynamics of business-NGO collaboration". *Terms for endearment*, pp. 163-177.
- D'Cruz, J. & Rugman, A. (1992), *New Concepts for Canadian Competitiveness*, Kodak, Ottawa.
- Davidson Kirk, D. (2003), *Selling Sin: The Marketing of Socially Unacceptable Products*, 2nd ed., Greenwood, Westport.
- Doh, J. P. & Teegan, H. (2002), "Nongovernmental organizations as institutional actors in international business: theory and implications", *International Business Review*, Vol. 11, No. 6, pp. 665-84.
- Doz Y. L. & Hamel G. (1998), *Alliance Advantage. The art of Creating Value through Partnering*, Harvard Business School Press, Boston.
- Darby, M. (2006), *Alliance Brand: Fulfilling the Promise of Partnering*. Wiley & Sons, Chicago.
- Donaldson T. & Preston L. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1.
- Elkington J. & Fennell (1998), "Can business leaders satisfy the triple bottom line?", *Financial Times Management, Visions of ethical business, Financial Times Professional*.
- Friedman, M. (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.
- Freeman, E. R. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Gamba, A. (1993), "Le organizzazioni non profit e il controllo delle loro gestioni", *Contabilità, Finanza e Controllo*, Vol. 2.
- Glasbergen, P. et al. (2007), *Partnership, Governance and Sustainable Development: Reflection on Theory and Practice*, Edward Elgar Publishing Limited, Northampton.
- Googins, B. & Rochlin, S. (2000), "Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross Sector Partnerships", *Business and Society Review*, Vol. 105, No. 1, pp. 127-144.
- Graves, S. & Waddock, S. (1997) "The corporate social performance–financial performance link," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 303-319.
- Gray, B. & Wood, D. J. (1991), "Toward a comprehensive theory of collaboration", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27, No. 2, pp. 139-162.
- Griffin, J. & Mahon, J. (1997), "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty Five Years of Incomparable Research", *Journal of Business and Society*, Vol. 36, No. 1, pp. 5-31.
- Gulati, R. et al. (1994), "Unilateral commitment and the importance of process in alliance", *Sloan Management Review*, Vol. 35, No. 3, pp. 61-69.

- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1989), "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, No. 3, pp. 63-76.
- Heap, S. (2000 ), "NGO-Business Partnerships: Research-in-progress", *Public Management*, Vol. 2, No. 4, pp. 555-563.
- Holmes, S. & Moir, L. (2007), "Developing a conceptual framework to identify corporate innovations through engagement with non-profit stakeholders", *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 7, No. 4, pp. 414-22.
- Holmes, S. & Smart P. (2009), "Exploring open innovation practice in firm-nonprofit engagements: a corporate social responsibility perspective", *R&D Management*, Vol. 39, No. 4, pp. 394-409.
- Iasevoli, G. (2004), *Le alleanze di marketing*, FrancoAngeli, Milano.
- Ireland, T. & Johonson, D. (1970), *The economics of charity*, Center for the Study of Public Choice, Blacksburg.
- Jensen, C. M., (2002), "Value Maximisation, Stakeholder Theory and Corporate Objective Function", in Andriof, J. et al., *Unfolding Stakeholder Thinking. Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Johnson, L. C. (2005), *Understanding the Role of Cross Sector Strategic Alliances: An Analysis of Private and Nonprofit Sector Relation*, Tufts University, Medford.
- Kanter, R. (1999), "From spare change to real change: the social sector as beta site for business innovation", *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 3, pp. 122-132.
- Kay, J. (1993), *Foundations of Corporate Success: how business strategies add value*, Oxford University, Oxford.
- Korten, C. (1990), *Getting to the 21st Century: Voluntary Action and the Global Agenda*, Kumarian Press, Inc., Hartford.
- Kotten, J. (1997), "The strategic Uses of corporate Philanthropy," *The Handbook of strategic Public Relations and Integrated Communications*.
- La Palombara, J. & Tivelli, L. (2009), *Stati Uniti? Italia e Usa a confronto*, Rubbettino, Torino.
- Lendrum, T. (1997), *The Strategic Partnering Handbook, A Practice Guide for Managers*, McGraw-Hill, Boston.
- Lewis, D. (1998), "Nongovernmental Organizations, Business, and the Management of Ambiguity", *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 9, No. 2, pp. 135-151.
- Lowell, B. L. (2007), "The New Metrics of Corporate Performance: Profit Per Employee", *The McKinsey Quarterly* No. 1, pp. 56-65.
- Loza, J. (2004), "Business-Community Partnerships: The Case for Community Organization Capacity Building", *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, No. 3.
- Maccarrone, P. (2009), "Factors influencing the attitude towards corporate social responsibility: some empirical evidence from Italy" *Corporate Governance*, Vol. 9, No. 2, pp. 103-119.
- Margolis, J. D. & J. P. Walsh (2003), "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly*, No. 48, pp. 268-305.
- Mari, C. (1994), *Metodi qualitativi di ricerca. I casi aziendali*, Giappichelli Editore, Torino.

- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001), "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 117-127.
- Michelini, L. (2007), *Strategie collaborative per lo sviluppo della Corporate Social Responsibility*, FrancoAngeli, Milano.
- Molteni M. (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano.
- Murphy, D. & Bendell, J. (1997), "Getting engaged: business NGO relations in sustainable development. In: Welford, R. & Starkey, R., *Earths can Reader in Business and Sustainable Development*, Earthscan, London.
- Murths, T. P. & Lenway, S. A. (1998), "Country Capabilities and the Strategic State: How National Political Institutions Affect MNC Strategies", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 5, pp. 113-119.
- Pallavicini, G. (1968), *Strutture integrate nel sistema distributivo italiano*, Giuffré, Milano.
- Pelozo, J. & Falkenberg, L. (2009), "The Role of Collaboration in Achieving Corporate Social Responsibility Objectives" *California Management Review*, Vol. 51, No. 3, pp. 95-113.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row, New York.
- Porter, M.E. (1979), "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, March/April 1979.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, Dec 2002, pp. 56-69.
- Porter, M.E. & Kramer, M. R. (2006), "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Dec 2002, pp. 78-92.
- Propersi, A. (1999), *Le aziende non profit - I caratteri, la gestione, il controllo*, Etas, Milano.
- Rondinelli, D. A. & London, T. (2003), "How corporations and environmental groups cooperate: assessing cross-sector alliances and collaborations", *Academy of Management Executive*, Vol. 17, No. 1, pp. 61-76.
- Sacconi, L. (1991), *Etica degli affari*, Il Saggiatore, Milano.
- Sciarelli, S. (1999), *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova.
- Seitanidi, M. M. (1999), *Strategic Socio-Sponsorship Proposal Selection: A survey on the Practices of the Mobile Telecommunication Networks Industry in Greece*, University of Abertay, Dundee.
- Seitanidi, M. M. & Crane, A. (2008), "Implementing CSR through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalization of Nonprofit-Business Partnerships", *Journal of Business Ethics*, Special Issue on CSR Implementation.



- Seitanidi, M.M. & Ryan, A. M. (2007), "A Critical Review of Forms of Corporate Community Involvement: From Philanthropy to Partnerships", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 12.
- Selsky, J. W. & Parker, B. (2005), "Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice", *Journal of Management*, Vol. 31, No. 6, pp. 849-873.
- Siegel, D. S. & Vitaliano, F. (2007), "An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility", *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 16, No. 3, pp. 773-792.
- Schermerhorn, J. R. (1975), "Determinants of Interorganizational Cooperation", *The Academy of Management Journal*, Vol. 18, No. 4, pp. 846-856.
- Van de Ven, B. & Jeurissen, R. (2005), "Competing Responsibly", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 15, No. 2.
- Vilanova, M., Lozano, J. M. & Arenas, D. (2008), "Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness". *Journal of Business Ethics*, Vol. 87 (Supplement), pp. 57-69.
- Waddock, S. A. (1988), "Building successful social partnerships", *Sloan Management Review*, Vol. 29, No. 4.
- Warner, M. & Sullivan, R. (2004), *Putting Partnership to Work*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Weld, R. (1998), "The art of giving", *Industry Week*, Vol. 247.
- Williamson, O. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York.
- Wymer, W.W. & Samu, S. (2003), *Nonprofit and business sector collaboration: social enterprises, cause-related marketing, sponsorships, and other corporate-nonprofit dealings*, Best Business Books, New York.
- Yamamoto, T. (1999), "Corporate-NGO Partnership" Learning from Case Studies." In: *Corporate-NGO Partnerships in Asia Pacific*, Japanese Center for International Exchange, Tokyo.
- Yin, R. (1984), *Case study research: Design and methods*, 1st ed., Sage Publishing, Beverly Hills.
- Zyglidopoulos, S. C. (2002), "The social and environmental responsibilities of multinationals: evidence from the Brent Spar case." *Journal of Business Ethics*, Vol. 36.

## **ALTRI CONTRIBUTI**

- AA. VV. (2004), *Fund Raising, istruzioni per l'uso. Un'introduzione alla ricerca fondi per il Terzo settore.*
- AA.VV. (2003), "I principi base del Cause Related Marketing", Atti del convegno *Responsabilità sociale delle imprese*, Milano.
- AA. VV. (2003), "I principi base del volontariato d'impresa", Atti del convegno *Responsabilità sociale delle imprese*, Milano.
- Agenzia delle Entrate (2004), *Guida al non profit.*
- Center for Civil Society Studies (2009), *Impact of the 2007-09 Economic Recession on Nonprofit Organizations.*
- Coop Lombardia (2009), *Bilancio Sociale.*
- Commissione delle Comunità Europee (2002), *Libro Verde della Commissione Europea.*
- Droli, M. (2007), *Partnering turistico. L'Impostazione, la Creazione, l'Organizzazione ed il Rinforzo Continuo di una Partnership Strategica di Successo*, Forum, Università degli Studi di Udine, Udine.
- Edelman (2006), *Annual Trust Barometer.*
- Errepi Comunicazione & Tomorrow SWG (2008), *L'Impegno Sociale delle Imprese in Italia.*
- Fondazione Sodalitas (2009), *Libro d'Oro della Responsabilità Sociale.*
- Forbes (2007), *The Global 2000*, Special Report.
- Friedman M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to increase its profits", articolo pubblicato su *New York Times*, 13 Settembre.
- Ambrosio, G. (2010), "Le prospettive per una relazione fra Profit e Non Profit", articolo pubblicato su *Vita Consulting*, 23 Febbraio.
- Guna S.p.A (2009), *Bilancio Sociale.*
- Iantorno, C. (2009), "Microsoft si offre come partner del mondo non profit", articolo pubblicato su *Sole24Ore.com*, 15 Giugno.
- Lofino, V. (2010), "Imprese ed ONG: Sinergie, Rischi, Opportunità di una partnership", *Convegno ONG e imprese: una partnership possibile per lo sviluppo?*
- Mezzadri, A. (2008), *Le partnership tra imprese e organizzazione non profit*, Secondo Quaderno delle edizioni ALTIS e Regione Lombardia.
- Michellini (2003), "Strategie Di Corporate Giving e Cause Related Marketing in Italia", Congresso internazionale *Le tendenze del Marketing.*
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2005), *Rapporto Biennale sul Volontariato.*
- Terna S.p.A. (2009), *Rapporto di Sostenibilità.*
- Testo Coordinato Del Decreto-Legge – 14 marzo 2005 n. 35.

Testo Coordinato Del Decreto-Legge – 29 novembre 2008 n. 185.

Unione Europea, (1992), *Trattato sull'Unione Europea (Trattato di Maastricht)*.

UN Global Compact (2008), *Annual Review*.

## **SITI WEB**

<http://about.americanexpress.com>

<http://www.acra.it>

<http://www.avon.it>

<http://www.amicidiangal.org>

<http://www.cartasi.it>

<http://www.cisco.com>

<http://www.coopi.org/it/home/>

<http://www.e-coop.it>

<http://www.emeraldinsight.com>

<http://www.facebook.com/pages/Guna-Spa/111000504446>

<http://www.icei.it>

<http://www.iltempo.it>

<http://it.wikipedia.org>

<http://www.lavazza.com>

<http://www.makeachange.com>

<http://www.nonprofitonline.it>

<http://www.nordicpartnership.org>

<http://www.portel.it>

<http://www.slowfood.it>

<http://www.terna.it>

<http://www.terredeshommes.it>

<http://thepartneringinitiative.org>

<http://www.youtube.com/user/GUNATV>

<http://www.unicef.org>

<http://www.wwf.it/client/render.aspx>