

act:onaid

— REALIZZA IL CAMBIAMENTO —



MODELLI DI BUSINESS per le
PARTNERSHIP
PROFIT E NON PROFIT
nel contesto della
COOPERAZIONE
INTERNAZIONALE



MODELLI DI BUSINESS per le **PARTNERSHIP PROFIT E NON PROFIT** nel contesto della **COOPERAZIONE INTERNAZIONALE**

REDAZIONE:

Valentina De Marchi (Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno", Università di Padova); **Daniel Alonso Martinez** (Departamento de Dirección y Economía de la Empresa, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León)

REVISIONE:

Cristiano Maugeri (Programme Developer, ActionAid International Italia Onlus)

SUPERVISIONE SCIENTIFICA:

Francesco Rullani (Professore Ordinario, Ca' Foscari, Venezia & Presidente dell'Advisory Board di ERShub)

SI RINGRAZIA PER LA COLLABORAZIONE:

ETHICS, RESPONSIBILITY AND SUSTAINABILITY HUB – ERShub della LUISS Business School

GLI AUTORI DESIDERANO RINGRAZIARE PER LA LORO DISPONIBILITÀ, GLI UTILI FEED-BACK E L'ATTENZIONE DATA A QUESTO LAVORO:

Marta Bordignon (Fondatrice e Presidente dello Human Rights International Corner - HRIC); **Elisa Giuliani** (Dipartimento Economia e Management, Responsible Management Research Center, Università di Pisa); **Lucia Marcheggiani** (Professore Associato Organizzazione Aziendale e Gestione delle Risorse Umane, Università di Roma 3); **Monica di Sisto** (Giornalista, Vicepresidente di Fairwatch); **Alessandro Valera** (Direttore Ashoka Italia).

NB: *Nel rispetto dei ruoli e delle posizioni reciproche, abbiamo cercato di integrare tutte le osservazioni che ci sono pervenute. Ci scusiamo per eventuali omissioni o fraintendimenti e ribadiamo che gli eventuali errori ancora presenti sono da addebitarsi esclusivamente agli estensori del rapporto.*



«Questa pubblicazione è stata realizzata con il contributo della Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo nell'ambito del progetto "NEW BUSINESS FOR GOOD. Educare, informare e collaborare per un nuovo modo di fare impresa". I contenuti di questa pubblicazione sono di esclusiva responsabilità di ActionAid Italia Onlus e non rappresentano necessariamente il punto di vista dell'Agenzia»

PREFAZIONE	2
INTRODUZIONE	5
<u>Capitolo 01</u>	
I PARTENARIATI ONG-IMPRESA: un modello di cooperazione internazionale	8
Box 1 L'impatto positivo delle relazioni: il caso Twin	10
1.1 Benefici della partnership	11
1.1.1 Benefici per le ONG	11
1.1.2 Benefici per le imprese	11
1.1.3 Benefici per il contesto in cui si sviluppa la partnership	13
1.2 Costi e rischi connessi all'impegno in partnership	14
1.2.1 Costi e rischi per le ONG	14
1.2.2 Costi e rischi per le imprese	15
1.2.3 Costi e rischi per il contesto in cui si sviluppa la partnership	15
1.3 Fattori abilitanti per partnership di successo	17
<u>Capitolo 02</u>	
LA PROSPETTIVA DELLE ONG: OLTRE L'INTERMEDIAZIONE	18
2.1 ONG ibride come gatekeeper	19
Box 2 ONG a supporto dell'imprenditorialità: il caso Migraventure di Etimos	20
2.2 ONG ibride come partner di imprese con obiettivi sociali	21
Box 3 ONG a supporto di imprese manifatturiere: il caso Econyl	22
2.3 ONG ibride come promotori di modelli di sviluppo ibridi	22
Box 4 ONG che sviluppano un business: il caso MYOB	23
<u>Capitolo 03</u>	
LA PROSPETTIVA DELLE IMPRESA: NUOVI MODELLI DI BUSINESS PER CONIUGARE SOSTENIBILITÀ ECONOMICA E IMPATTO SOCIALE	24
Box 5 Perseguire una questione sociale attraverso logiche di business: il caso Ecoalf	25
3.1 Imprese sociali, società Benefit e B Corp	27
Box 6 B Corp: il caso Perlage	29
3.2 Imprese che si rivolgono alla "base della piramide" e introducono innovazioni frugali	30
Box 7 Imprese che si rivolgono alla "base della piramide": il caso HLL	31
3.3 Imprese che creano empowerment attraverso lavoro e imprenditorialità	31
Box 8 Imprese che creano empowerment: Specialisterne e All Ears Telemarketing	33
<u>Capitolo 04</u>	
CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI FINALI	34

PREFAZIONE



La diffusa e condivisa consapevolezza della necessità di un incremento di risorse finanziarie per affrontare i grandi temi delle disegualianze globali, le prospettive di ampio respiro offerte dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite che estendono i temi della sostenibilità dello sviluppo a tutto il pianeta, il protagonismo del settore privato *for profit* ed il conseguente adattamento del portfolio di strumenti finanziari per lo sviluppo, rappresentano alcune delle chiavi di lettura disponibili per **misurare il cambiamento avvenuto nella cooperazione allo sviluppo** negli ultimi anni¹.

Ma questo cambiamento non può essere limitato al solo allo spazio di osservazione offerto dalla cooperazione internazionale. È lo scenario complessivo, sociale, economico, produttivo, ambientale, e demografico ad essere in continua evoluzione, richiedendo risposte innovative, nuove forme di collaborazione e partenariati efficaci tra soggetti diversi, nonché una sempre maggiore considerazione della relazione fra diritti umani e dimensione economica².

La necessità di adattarsi al cambiamento ha dato vita a **sempre più frequenti esercizi di collaborazione tra for profit e non-for profit**, il cui risultato è una progressiva riduzione della distanza tra questi due mondi.

Dal lato delle imprese, in particolare, si è recentemente acuito l'interesse per **una visione dell'impresa più ampia**, che ne valorizzi il ruolo non solo come 'meccanismo' volto a creare profitto, ma come attore sociale capace di promuovere il cambiamento. Il concetto di *purpose*³, di fine ultimo dell'impresa come *change-*

1 Per cogliere la misura di questo cambiamento basti pensare che, nell'ambito della nuova architettura della cooperazione internazionale allo sviluppo della UE, la Commissione Europea ha proposto uno strumento di implementazione finalizzato a sostenere gli investimenti. Lo strumento si chiama European Fund for Sustainable Development+ (EFSD+), fratello maggiore dell'EFSD, pilastro dell'architettura del Piano Europeo per gli Investimenti esterni, lanciato nel 2017 con una dotazione di 4mld di euro, e che prevede, entro il 2020 di generare una leva finanziaria dieci volte superiore. Il settore privato viene coinvolto non più esclusivamente come attore della cooperazione allo sviluppo ma quale contributore con fondi propri da affiancare a quelli classici dell'Aiuto Pubblico allo Sviluppo.

Per maggiori informazioni si veda *Commissione Europea, Proposta di Regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio europeo* che istituisce lo strumento di vicinato, cooperazione allo sviluppo e cooperazione internazionale, {sec(2018) 310 final} - {swd(2018) 337 final}, com(2018) 460 final 2018/0243 (cod), Bruxelles, 14 Giugno 2018.

2 Per maggiori approfondimenti si raccomanda la consultazione dei *"Guiding Principles on Business and Human Rights"*. È bene ricordare inoltre che l'Italia è stato uno dei primi paesi ad adottare un Piano di Azione Nazionale su Impresa e Diritti Umani (2016-2021).

3 Battilana, Pache, Sengul, Kimsey (2019). *The Dual-Purpose Playbook*, *Harvard Business Review*, March-April Issue (<https://hbr.org/2019/03/the-dual-purpose-playbook>)

*maker*⁴, ha ormai preso piede nel mondo del management come principio ispiratore di molte imprese di diverse dimensioni, comprese importanti multinazionali⁵. Anche il mondo della finanza ha dimostrato lo stesso interesse, come nel caso di BlackRock⁶, il cui CEO ha indicato come prioritari gli investimenti in aziende che mostrino di agire negli interessi più ampi della società e della conservazione ambientale, oltre che dei propri shareholder.

Al tempo stesso, questi cambiamenti sono stati colti anche da una parte del **mondo non-profit e dalle istituzioni**. Per esempio, la certificazione B Corp⁷, lanciata, sostenuta e diffusa da una organizzazione non-profit statunitense e che dà un riconoscimento visibile alle imprese che si impegnano in un percorso di ibridazione tra dimensione economica e impatto socio-ambientale, è stata poi recepita da alcuni legislatori, negli Stati Uniti così come in Italia, dando a questa scelta imprenditoriale un riconoscimento anche istituzionale (si veda anche il paragrafo 4.1).

Tutto questo ci restituisce una visione del momento storico in cui scriviamo incentrata sulla **mobilizzazione di una moltitudine di soggetti** che, provenendo da mondi diversi, in passato spesso separati, a volte addirittura in contrasto, **tende invece alla convergenza verso forme di azione di natura ibrida**, che usi le competenze manageriali delle imprese, ma per applicarle a problemi e contesti sociali e umani tipici del non-profit, producendo un valore non solo economico ma anche sociale. In questo scritto si sono quindi in primis identificati i tratti del concetto di *ibrido*, cui questa convergenza tende.

Si è poi cercato di definire i due lati delle partnership profit/non-profit che possono emergere quando questa natura ibrida sia posta al centro dell'operare collaborativo tra imprese e ONG, disegnandone poi le opportunità e le sfide da affrontare, e identificandone le implicazioni a livello strategico e organizzativo. Su questa base abbiamo quindi voluto costruire una discussione più ampia relativamente ai business model realizzati da alcune imprese che partecipano a questo percorso.

Questo focus ci è parso particolarmente interessante perché i business model emersi in questi anni rappresentano il frutto della capacità innovativa di imprenditori, investitori, ricercatori e manager che in maniera spesso autonoma hanno

4 Nell'accezione di attore capace di cambiare il sistema di cui è parte. Si veda ad esempio Ashoka <https://www.ashoka.org/en-ch>

5 <https://www.unilever.com/about/who-we-are/our-vision/>

6 <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>

7 <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/italy>

disegnato e realizzato traiettorie di ibridazione originali⁸. Tale focus è utile anche per identificare, da un lato, i benefici che le imprese possono trarre dall'intraprendere un *turn around* che può apparire rischioso e, dall'altro, il ruolo che le ONG possono avere nel facilitare questo percorso e aiutare a renderlo coerente con i fini della cooperazione internazionale allo sviluppo.

In conclusione, è necessario mettere in risalto una **nota metodologica**. L'intento del presente lavoro è quello di cogliere alcuni movimenti e idee, alcuni accorgimenti e discussioni, emerse nei primi passi di questa convergenza, al fine di stimolare il dibattito su come favorire la positiva interazione tra mondo profit e universo non-profit nell'ambito delle possibilità offerte dalla cooperazione internazionale allo sviluppo che si sta delineando in questi anni.

Lungi dal voler proporre nuove soluzioni, il presente scritto si pone piuttosto l'obiettivo di **mappare lo stato dell'arte** a partire dalle più rilevanti esperienze a livello internazionale, per stimolare la produzione di idee e la discussione sui possibili sviluppi nazionali. L'analisi si propone di sistematizzare le conoscenze consolidate a livello internazionale, **senza focalizzarsi su un unico paese**, in modo da supportare gli operatori con una serie di prospettive generali, che il lettore potrà poi contestualizzare in modo critico in specifici contesti – anche legislativi – per renderle operative ed efficaci. Analogamente le categorie utilizzate per l'analisi non fanno riferimento a quelle definite da uno specifico contesto giuridico.

Obiettivo generale, infatti, è quello di aprire un dibattito sulle trasformazioni in atto, un dibattito necessario perché **conditio sine qua non per una progettazione del cambiamento**, che non va subito, ma coltivato, indirizzato, e finalizzato alla realizzazione di quella crescita congiunta di mondi diversi che è da sempre al centro della cooperazione internazionale allo sviluppo.

8 Come nel caso del field, ormai affermato, della Venture Philanthropy trattato in Mair, J. & Hehenberger, L. (2014). *Front-stage and backstage convening: The transition from opposition to mutualistic coexistence in organizational philanthropy*. *Academy of Management Journal*, 57 (4), 1174-1200. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2012.0305>

INTRODUZIONE

Un mondo sempre più complesso, turbolento, instabile e interconnesso richiede sempre più **alle imprese** di considerare strategicamente sia il punto di vista dei propri stakeholder, sia la dimensione e qualità del proprio impatto ambiente e sociale. **Integrare questi aspetti di sostenibilità ambientale e sociale** nelle proprie attività è diventata una necessità imprescindibile.

Se molte aziende si sono inizialmente avvicinate alla responsabilità sociale come una semplice questione di comunicazione, un modo per gestire la propria reputazione⁹, le più lungimiranti stanno oggi adottando **modelli di business in cui la creazione di valore sociale e ambientale si coniuga con quello economico e rappresenta una leva per la competitività.**

Allo stesso tempo, questo stesso contesto richiede **alle Organizzazioni Non Governative (ONG)** di sviluppare modalità innovative **per perseguire i propri scopi**, implementando nuovi modelli organizzativi in cui l'attenzione a cause sociali si combina con aspetti di generazione di reddito e sostenibilità economica.

Questa convergenza tra imprese e ONG ha i caratteri dell'**ibridazione**, in quanto entrambi i tipi di organizzazioni, partendo da premesse opposte, convergono nel perseguire obiettivi sociali, ambientali ed economici in modo congiunto¹⁰. A seconda del loro orientamento predominante – economico-finanziario o sociale – è possibile identificare diverse **forme di organizzazioni ibride**, vale a dire diverse gradazioni della combinazione tra obiettivi economici e impatto sociale ed ambientale, come riportato in Figura 1.

9 Fosfuri, A., M.S. Giarratana, M., Roca, E. (2015) *Walking a Slippery Line: Investments in Social Values and Product Longevity*, *Strategic Management Journal*, 36: 1750–1760

10 Battilana, J., Lee, M., Walker, J., Dorsey, C. (2012). *In search of the hybrid ideal*. *Stanford Social Innovation Review*: 51-55.



FIGURA 1 / Diverse forme di organizzazioni ibride¹¹

Entro la classificazione di organizzazioni ibride rientrano quindi **sia alcune imprese che alcune ONG¹²**. Per entrambe il perseguimento congiunto di aspetti sociali ed economici rappresenta un'opportunità di crescita sostenibile.

Molte delle sfide di sostenibilità sociale e ambientale oggi più pressanti richiedono tuttavia uno sforzo che travalica i confini della singola organizzazione spingendo verso combinazioni di risorse che possono essere ottenute solo coinvolgendo diverse organizzazioni, sia dal lato profit che non profit. La crescita delle **organizzazioni ibride**, dunque, interseca un altro movimento, che potremmo chiamare delle **reti ibride**, in cui la stessa convergenza tra obiettivi economici e socio-ambientali è raggiunta da partnership poliedriche più che da singole organizzazioni ibride. Organizzazioni internazionali come l'Unione Europea e l'intero sistema delle Nazioni Unite hanno già riconosciuto il ruolo della **partnership tra più attori come strumentale al supporto delle persone vulnerabili e marginalizzate**. L'**Agenda 2030** per lo sviluppo sostenibile¹³ ed il nuovo consenso europeo in materia di sviluppo, sanciscono definitivamente la necessità non più di una semplice interlocu-

¹¹ Adattato da Kolk, A.; Lenfant F. (2016). *Hybrid Business Models for Peace and Reconciliation*. Business Horizons.

¹² Nel contesto di questo documento, si è volutamente adottato una definizione di ONG che prescinde lo specifico ordinamento giuridico italiano, alla quale si possono ricondurre anche esperienze di organizzazioni diverse tra loro e che fanno riferimento a contesti istituzionali diversi.

¹³ Si veda <https://www.unric.org/it/agenda-2030>. Il diciassettesimo Goal riguarda proprio le partnership.

4 IMPRESE SEMI-IBRIDE

Aziende che integrano alcune attività ad alto impatto sociale nel proprio business model ma rimangono orientate al profitto

5 IMPRESE CON CSR TRADIZIONALE

Aziende che svolgono alcune side activities ad impatto sociale ma restano orientate al profitto

6 IMPRESE TRADIZIONALI

Aziende unicamente orientate al profitto

Focus su **elementi economico-finanziari**



zione tra profit e non profit, bensì di una sempre più profonda collaborazione. Il Piano Europeo per gli Investimenti Esterni (EIP, dal suo acronimo inglese), la disciplina sancita a livello di singoli paesi, come nel caso dell'Italia (Legge 125/2014), la prospettiva della nuova cooperazione allo sviluppo disegnata dalla Commissione Europea, sono tutti spazi di collaborazione concreta e di incontro tra il profit ed il non profit.

Una più ampia collaborazione tra ONG e imprese, incentrata sulla creazione di valore per entrambi, può trovare terreno fertile nel contesto della **cooperazione internazionale** e generare importanti ritorni sia economici che sociali per tutti i territori coinvolti. Ma per essere realizzata richiede di rispondere ad alcune fondamentali: **Quali sono i modelli di business e le condizioni che meglio favoriscono questa collaborazione? Quali i benefici per i diversi soggetti coinvolti?** In questo documento si cercherà di fornire alcuni spunti di riflessione relativamente a queste domande, dapprima focalizzandosi sui **partenariati**, per poi ragionare sulla prospettiva specifica di ognuna delle due tipologie di soggetti coinvolti: le **ONG e le imprese**. L'obiettivo è quello di **rilanciare un dibattito** sugli strumenti, i concetti, le iniziative da costruire per sostenere l'ulteriore sviluppo della cooperazione internazionale.

Capitolo 01

I PARTENARIATI ONG-IMPRESA: un modello di cooperazione internazionale

Vi sono diversi modelli di business possibili, attraverso cui le imprese possono realizzare congiuntamente valore economico e sociale; così come diverse modalità attraverso cui le ONG possono realizzare attività di tipo economico per perseguire i propri obiettivi sociali. Affinché tali obiettivi siano raggiunti, tuttavia, le risorse della singola organizzazione spesso non sono sufficienti.

La **realizzazione di partenariati tra ONG e imprese rappresenta dunque un possibile fattore abilitante**, capace di mobilitare abbastanza risorse di vario tipo da cambiare lo status quo verso la direzione prescelta.

I partenariati ONG-imprese possono assumere diverse forme, a seconda del livello di integrazione raggiunto tra le parti.

Come riportato in Figura 2, si può dunque immaginare un continuum che include almeno quattro tipologie, in un crescendo di intensità di interazione e di profondità dell'impatto sociale¹⁴ generato.

14 L'impatto sociale è stato definito in molti modi; fattore comune di tutte le definizioni identificate è tuttavia il tema del cambiamento, che si ripercuote su una comunità e il suo territorio, che è conseguenza dell'azione volontaria o meno di individui o organizzazioni e senza la quale non sarebbe stata realizzata. Per una riflessione su come tale impatto può essere misurato si veda ad esempio: http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2016/06/Linea-Guida-Impatto_def.pdf

TRASFORMATIVO

Massimizzazione dell'**integrazione e del coinvolgimento** tra le parti. La relazione diventa trasformativa in quanto cambia in profondità i soggetti coinvolti e le loro attività.

**INTEGRATIVO**

Sviluppo di relazioni per **co-creare valore** in modo sinergico; necessita di una maggiore integrazione organizzativa e di risorse, attività, e delle *mission* delle organizzazioni coinvolte.

**TRANSAZIONALE**

Realizzazione di **progetti circostanziati**, con obiettivi, programmi e tempistiche chiaramente identificati, che permettono di investire specifiche risorse sia dell'impresa che della ONG per generare valore sociale.

**FILANTROPICO**

Donazione di somme alle ONG da parte di aziende e altre organizzazioni pubbliche, volte a sostenerne i progetti.

**FIGURA 2 / Diverse forme di partenariato**¹⁵

L'apertura verso forme di partenariato più articolate richiede la messa in discussione del proprio modo di operare, lo sviluppo di nuovi linguaggi, l'approfondimento e la conoscenza di partner diversi. Per comprendere a fondo come supportare la diffusione di tali partenariati, è dunque necessario comprendere quali sono i costi e i benefici per tutti i soggetti coinvolti, così come quali sono i fattori che possono favorirne l'efficace funzionamento.

15 Adattato da: Austin, J. E. (2000). *Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1_suppl), 69–97; Austin, J. E., M.M. Seitanidi. (2012). *Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41 (5): 726–758

Box 1

L'impatto positivo delle relazioni: il caso Twin

Twin è una organizzazione senza scopo di lucro britannica il cui obiettivo è migliorare le condizioni di vita e la qualità delle produzioni per i coltivatori di prodotti quali caffè, cacao e noci in Africa, Asia e America Latina. Grazie alle competenze sviluppate nel contesto del marketing, del commercio internazionale, della formazione, dell'*advocacy* Twin ha realizzato molti progetti che hanno permesso di ottenere importanti benefici di tipo economico e sociale nei territori coinvolti.

Molto spesso, i progetti si sostanziano anche in attività di formazione – per esempio rispetto a modalità di coltivazione del caffè più rispettose dell'ambiente o di miglioramento dei processi produttivi e gestionali – e di affiancamento – ad esempio per poter ottenere il sistema di certificazione FairTrade che può permettere ai produttori locali di veder maggiormente valorizzato il proprio prodotto sui mercati finali.

Secondo le linee guida definite dalla stessa Twin, fondamentale per tale successo è impostare un partenariato **tra attori che compongono la catena del valore** – fornitori di materie prime, coltivatori, produttori, acquirenti – **che permetta ad ognuno di questi partner di catturare una quota dignitosa del valore prodotto**. Operando in questo modo, da un lato i produttori acquisiscono maggiore consapevolezza delle esigenze del mercato, dall'altra gli acquirenti sono consapevoli delle varie fasi di trasformazione del prodotto e quindi di capaci di riconoscere il valore del prodotto realizzato.

È inoltre ritenuto importante innestare una buona connessione con le comunità locali e i vari stakeholder (aziende, governi, consumatori, associazioni locali) e il perseguimento congiunto di obiettivi di natura economica e sociale, così che il cambiamento possa durare nel tempo.

Per maggiori informazioni: <https://www.twin.org.uk/>

1.1 Benefici della partnership

Le ricadute positive delle partnership profit/non-profit saranno tanto più importanti tanto più alto sarà il livello di **integrazione tra imprese e ONG**. Per questi soggetti, l'integrazione ed i conseguenti benefici riguarderanno tanto le opportunità di sviluppo delle diverse organizzazioni quanto la capacità di raggiungere gli obiettivi di ciascuna, siano questi ultimi di natura sociale o economica.

1.1.1 Benefici per le ONG

Le collaborazioni profit/non-profit costituiscono in primo luogo **potenti opportunità di apprendimento**. Il trasferimento di tecniche ed abilità (per esempio in ambito gestionale e finanziario) genera nuove conoscenze, amplia le reti su cui fare affidamento, rafforza i processi.

Grazie al confronto con imprese, continuamente stimolate dal confronto con il mercato, le ONG possono identificare approcci per innovare attività e processi, potenziare le proprie capacità di generare valore nel lungo termine, e rafforzare il proprio potere di influenzare processi decisionali di più ampia portata. In secondo luogo, tali partnership permettono **di aumentare la visibilità delle proprie istanze**, contribuendo quindi a **migliorare la consapevolezza rispetto alle questioni sociali affrontate** presso un pubblico più ampio.

Infine, queste collaborazioni possono sfociare nella creazione di valore economico direttamente da parte della ONG, favorendo così la sua **indipendenza rispetto ai donatori a fondi istituzionali**, nonché fornendo una disponibilità di **risorse complementari** proprie su cui contare per raggiungere obiettivi e contesti d'azione più ampi.

1.1.2 Benefici per le imprese

Collaborare con una ONG può portare ad un'impresa benefici e vantaggi, favorendone innanzitutto **l'innovatività**.

Le ONG attive sul territorio hanno una conoscenza del contesto e dei punti di forza e di debolezza delle comunità locali tali da rappresentare una possibile importante fonte di apprendimento per le imprese, che può a sua volta avere importanti ricadute in termini di innovatività.

Tali attività possono assumere la forma di innovazioni frugali¹⁶ – prodotti e processi particolarmente adatti a contesti caratterizzati da scarsità di risorse (si veda anche la discussione sui prodotti rivolti alla 'base della piramide', cioè alla fascia più povera della popolazione, proposta nel paragrafo 4.2); oppure in nuovi modelli di business, capaci, questi ultimi, di generare profitto e al tempo stesso impattare in maniera sostenibile e positiva sul territorio e sulla popolazione locale.

Il valore generato dalla partnership può inoltre favorire una migliore capacità di penetrazione sia in **mercati di sbocco** altrimenti irraggiungibili, magari creando nuovi prodotti e servizi *ad hoc*, sia in **mercati dei fattori** grazie ai quali poter accedere a risorse specifiche altrimenti difficili da recuperare.

Più in generale, la partnership può migliorare la **reputazione** dell'impresa e la sua **legittimità ad operare** nei diversi mercati in cui opera – elementi particolarmente strategici per imprese di grandi dimensioni che facciano importanti investimenti all'estero e al tempo stesso usino la leva del marchio per competere.

Infine, tale relazione può rappresentare il volano per **migliorare e intensificare i rapporti** con tutti gli stakeholder dell'impresa, sia nel paese della casa-madre che nel paese in cui opera in collaborazione con l'ONG. Tanto più è stretta e strategica la cooperazione tra aziende e ONG tanto maggiore potrà essere la capacità di **sviluppare nuovi contatti**, accedere a **nuovi distributori** e **fidelizzare i clienti**. In particolare, il rapporto con i consumatori può cambiare radicalmente: i consumatori che riconoscano nell'impresa un soggetto che opera in linea con i propri principi saranno più propensi considerarla un partner, piuttosto che un semplice produttore.

Sulla base di questa convergenza, l'impresa potrà dunque creare un dialogo con i propri consumatori fino ad instaurare una vera e propria **alleanza**, sostenuta da un più alto volume di acquisti a fronte di un più alto impegno socio-ambientale. Ad esempio, l'impresa potrà far leva su questa alleanza per diversificare la propria offerta, legando il proprio accresciuto portafoglio di prodotti ad un universo valoriale che spinga i consumatori ad acquistare anche i nuovi prodotti posti sul mercato¹⁷.

Altro elemento importante infine riguarda i benefici positivi che ricadano all'interno dell'organizzazione. Tali partnership, infatti, possono produrre importanti

16 Si veda ad esempio: Leliveld, A. & Knorringsa, (2018) *Frugal Innovation and Development Research*, *The European Journal of Development Research* 30: 1. <https://doi.org/10.1057/s41287-017-0121-4>

17 Fosfuri, A., M.S. Giarratana, M., Roca, E. (2015) *Walking a Slippery Line: Investments in Social Values and Product Longevity*, *Strategic Management Journal*, 36: 1750–1760

benefici anche per il personale. Da un lato, contribuiscono a stimolare lo **sviluppo di capacità, competenze e tecniche** provenienti da un diverso contesto organizzativo. Dall'altro, generano importanti benefici dal punto di vista **psicologico ed emozionale**, favorendo l'orientamento al fruitore finale, la crescita personale, la produttività, e accrescendo di significato di lavori che potenzialmente potrebbero essere poco stimolanti, rendendo quindi maggiormente attrattive le imprese impegnate in questo campo. Non da ultimo, partnership di questo tipo contribuiscono a **migliorare la capacità di attrarre e mantenere talenti** e la crescita nella **motivazione e produttività di tutti i dipendenti**, supportando la creazione di un ambiente di lavoro più positivo.

1.1.3 Benefici per il contesto in cui si sviluppa la partnership

Nel concentrarci sui benefici è utile tenere sempre presente che le partnership generano ricadute positive che vanno oltre i confini della collaborazione stessa¹⁸. Molto importanti sono infatti le *esternalità positive* sul territorio, la creazione cioè di valore economico e sociale tanto a favore di singoli individui che di intere comunità locali interessate dalle azioni della partnership.

In parte questo effetto è connesso alla natura degli investimenti: promuovendo sviluppo economico e sociale, una partnership di questo tipo si sostanzierà probabilmente nella localizzazione da parte delle imprese di alcune attività economiche specifiche, che generano occupazione e diffusione di skill specifiche. E tuttavia le **esternalità positive possono andare molto al di là di queste semplici ricadute, e soprattutto possono essere strategicamente pensate, disegnate e realizzate.**

Ad esempio, una partnership può essere pensata per avere come sbocco a valle non tanto dei mercati finali, ma una serie di mercati intermedi locali e frazionati in regioni più difficili da raggiungere, come le aree rurali di alcuni paesi in via di sviluppo. In questo caso, la partnership è in grado di aprire uno spazio per chi volesse localmente proporsi come distributore dei suoi prodotti e servizi, diventando quindi imprenditore egli stesso.

In questo esempio, la partnership diventa stimolo e supporto alla **creazione di nuova imprenditorialità locale**, e quindi strumento di diffusione del benessere

18 Austin, J. E., M.M. Seitanidi. (2012). *Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part 1. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41 (5): 726-758; Austin, J. E., M.M. Seitanidi. (2012). *Collaborative Value Creation. A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41 (5): 929-968.

economico, in un territorio specifico. Un altro esempio è dato dal rafforzarsi dei legami tra le organizzazioni appartenenti al partenariato e la società e le istituzioni locali.

Grazie alla **creazione e al consolidamento del capitale sociale locale**, vale a dire di un tessuto relazioni fiduciarie sempre più capillare e forte, perché garantito e supportato dalla partnership, il partenariato è in grado di irrobustire il tessuto sociale del proprio contesto d'azione e di contribuire quindi ad una più generale riduzione del rischio percepito del paese, facilitando quindi le relazioni tra operatori locali e attirando ulteriori investimenti.

1.2 Costi e rischi connessi all'impegno in partnership

Se la collaborazione tra organizzazioni con obiettivi diversi può apportare grandi benefici, è innegabile che questa non sia scevra da costi e rischi. In alcuni casi, la collaborazione può essere complicata da fattori esterni, legati al paese o al settore in cui si opera. In altri casi, possono emergere conflitti tra le prospettive dei diversi soggetti coinvolti, che ostacolano il raggiungimento degli obiettivi finali del partenariato potendo arrivare addirittura a generare esternalità negative sul contesto d'azione.

1.2.1 Costi e rischi per le ONG

Per quanto riguarda le ONG, collaborare con dei partner aziendali, specialmente se si tratti di grandi imprese, può comportare una **cannibalizzazione delle donazioni**. Sapendo che le ONG possono fare comunque affidamento su fondi scaturiti da progetti congiunti con imprese for profit, i potenziali donatori potrebbero infatti preferire investire altrove, in contesti dove vi sia una relativa maggior necessità di fondi certi.

Oltre alle risorse finanziarie, tale collaborazione potrebbe **minare il sostegno della rete di volontari** e amministratori fiduciari nonché la **produttività dei dipendenti**, laddove tale partnership fosse percepita come una minaccia al raggiungimento di effettivi risultati di cambiamento sociale e invece troppo incline a favorire le logiche for profit portate dall'impresa.

In aggiunta, dover interagire con imprese richiede alle ONG di **sviluppare competenze organizzative e comunicative** spesso lontane da quelle con cui hanno tradizionalmente a che fare, cosa che non sempre è possibile.

1.2.2 Costi e rischi per le imprese

Una relazione di partenariato con una ONG può comportare rischi e costi anche per le imprese. Da un lato, aziende aperte a queste collaborazioni devono confrontarsi con lo **scetticismo** esterno e interno all'organizzazione, relativo allo sviluppo di progetti che non perseguano le consuete logiche di business. Gli stakeholder dell'impresa, dunque, potrebbero vedere con sospetto e perfino ostilità la partnership, gino ad ostacolarla o impedirli.

Anche quando invece il management dell'impresa può contare sul sostegno dei suoi stakeholder, gli investimenti necessari per identificare il partner corretto, attivare un canale di comunicazione efficace e identificare obiettivi e attività di interesse comune possono rappresentare un costo importante, anche per la necessità di **sviluppare risorse e competenze specifiche** per relazionarsi con un mondo molto distante culturalmente.

1.2.3 Costi e rischi per il contesto in cui si sviluppa la partnership

Come accennato, non solo imprese e ONG devono affrontare dei rischi e possono subire dei costi quando formano una partnership finalizzata a coniugare sostenibilità economica e impatto ambientale e sociale. Il contesto d'azione della partnership può infatti essere investito dalle *esternalità negative* di un accordo che non ha funzionato correttamente.



Non si tratta solo di casi in cui la partnership **non porta alcun risultato apprezzabile**, e quindi configura più uno spreco di risorse, energie e attenzione, magari a causa di costi e rischi che una delle due organizzazioni, o entrambe, devono affrontare in ragione di un design dell'accordo poco preciso o un ambiente molto turbolento. Gli effetti negativi di una partnership che non funziona possono ricadere infatti sul contesto d'azione anche in modo meno neutrale.

Una **partnership sbilanciata** in favore di una delle due organizzazioni finirebbe per generare un intervento o poco sostenibile sul piano economico, consumando risorse locali per sostenere un progetto che però ha il respiro costo e probabilmente un impatto minimo, data la pressione sulle risorse, oppure con impatti negativi dal lato sociale e/o ambientale, rendendo quindi l'impatto strumentale al profitto. Mantenere l'equilibrio, garantire la natura ibrida dell'intervento, è quindi fondamentale per evitare le possibili esternalità negative che possono scaturire dalla partnership.

La Tabella 1 sintetizza e pone a confronto le categorie di potenziali benefici e costi analizzate sia dal lato della ONG che da quello dell'impresa.



TABELLA 1 / Un confronto tra benefici e costi/rischi dei partenariati per imprese e ONG

	ONG	IMPRESE
 BENEFICI	<p>Apprendimento</p> <p>Accresciuta visibilità di specifiche cause sociali</p> <p>Aumento della consapevolezza del pubblico verso specifiche cause sociali</p> <p>Risorse complementari</p> <p>Accresciuta indipendenza economica</p>	<p>Innovazione</p> <p>Ingresso in nuovi mercati di sbocco e dei fattori</p> <p>Credibilità, reputazione, visibilità, legittimità a operare</p> <p>Migliori relazioni con gli stakeholder</p> <p>Alleanza con i consumatori sensibili</p> <p>Attrazione talenti</p> <p>Accresciuta motivazione del personale</p>
 COSTI / RISCHI	<p>Cannibalizzazione delle donazioni</p> <p>Riduzione impegno volontari o produttività dipendenti</p> <p>Investimento in competenze organizzative e comunicative</p>	<p>Scetticismo</p> <p>Investimento in risorse e competenze specifiche</p>

1.3 Fattori abilitanti per partnership di successo

Ogni attore che partecipi al partenariato, sia che si tratti di impresa che di ONG, dovrà valutare con cura i benefici e i costi legati alla propria partecipazione. È necessario sottolineare che alcuni partenariati hanno maggiori probabilità di successo di altri, cioè che vi sono alcuni fattori, sia legati al contesto specifico in cui si opera che alle attività e risorse messe in gioco dai soggetti coinvolti, che concorrono a determinare le potenzialità di un partenariato profit non-profit.

In primo luogo, è importante interrogarsi sulle **specificità del settore di attività**. Nei settori in cui la collaborazione tra questi settori è stata tradizionalmente necessaria – come l'agricoltura, la sanità e il settore dell'istruzione – l'esperienza accumulata e le aspettative reciproche agevolano la collaborazione, soprattutto quando questa avviene in paesi in via di sviluppo. Un altro elemento fondamentale, interno alle organizzazioni, è il cosiddetto **“fattore umano”**: i dipendenti e i volontari che dovranno implementare le attività del partenariato possono contribuire in modo fondamentale al successo o fallimento anche del progetto più solido. Tanto più i benefici di cui tali soggetti potranno godere (ad esempio, la possibilità di crescere umanamente e professionalmente, la motivazione personale etc.) supereranno i costi che dovranno sostenere (come la difficoltà di integrazione con altre organizzazioni, confusione e demotivazione) tanto più il partenariato avrà possibilità di successo.

Un ulteriore fattore abilitante per assicurare il successo della partnership è la **pianificazione** di ogni aspetto della partnership, per assicurare che procedure e processi siano fluidi, permettere la formulazione di regole efficaci. A questo proposito, sarà importante valutare la necessità di rendere chiara l'identificazione di obiettivi, i processi per raggiungerli e **le misure di performance** più adatte a valutarli, la comunicazione tra soggetti. Infine, sia per le imprese che per le ONG sarà importante implementare approcci volti a **modificare la propria struttura organizzativa**, rendendo possibile ai soggetti che si occupano di funzioni diverse all'interno dell'organizzazione -ad esempio quella finanziaria e quella preposta a realizzare l'intervento sociale- la collaborazione ed il confronto, così da agevolare una più fluida integrazione tra la dimensione prettamente economica e quella sociale.¹⁹

19 Due esempi pratici di queste modifiche organizzative riguardano la costruzione di cosiddetti “spazi di negoziazione” – l'istituzionalizzazione di momenti in cui diversi membri dell'organizzazione con incarichi diversi possono confrontarsi su come gestire i trade-off tra produttività e impatto sociale – oppure i “job shadowing” – periodi di coordinamento in cui i soggetti che si occupano di una funzione (es. finanza) dedicano una giornata all'osservazione del lavoro di alcuni colleghi che si occupano dell'altra funzione (es. impatto sociale) così da assorbitne il punto di vista. Per un approfondimento, si rimanda a Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C., & Model, J. (2015). *Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises*. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658-1685.

Capitolo 02

LA PROSPETTIVA DELLE ONG: OLTRE L'INTERMEDIAZIONE

Le peculiari competenze sviluppate e la determinazione nel perseguire obiettivi di natura sociale, grazie alla propensione all'implementazione di progetti a favore di persone e comunità vulnerabili, fanno delle ONG un attore di primo piano nel contesto della cooperazione internazionale e, più in generale, nella creazione di valore a livello sociale.

Come anticipato nell'introduzione, tali organizzazioni stanno sempre più attivando ed inglobando azioni volte anche alla creazione di valore economico che può essere poi redistribuito localmente o reinvestito nelle attività della ONG, in un **processo di ibridazione** che vede ONG e imprese condividere ad una serie di processi, competenze, e strategie.

Le modalità attraverso cui ONG che adottino questa nuova veste di organizzazioni ibride possono **creare valore economico** sono molteplici, e variano a seconda del settore, del paese, della cultura e delle caratteristiche della società civile locale.

Accanto al consueto **ruolo di intermediazione**, in cui le ONG si pongono come ponte che media tra l'impresa e il contesto locale, è tuttavia possibile identificare almeno **tre ulteriori forme** attraverso le quali ONG con una natura più ibrida possono agire creando anche valore economico, spesso all'interno di una collaborazione con imprese:

1. Agendo come **gatekeeper** rispetto al contesto locale
2. Diventando **partner** per imprese che perseguono obiettivi sociali
3. Operando come **promotori** di modelli di sviluppo di natura ibrida

2.1 ONG ibride come gatekeeper

Le ONG sono in grado di **assolvere ad un importante ruolo di *gatekeeping***, vale a dire di punto di accesso ad un contesto, un sapere ed una rete di legami altrimenti non accessibile. In questo senso, il ruolo delle ONG va oltre quello di semplici intermediari, per diventare protagonista di una relazione tra esterno-interno, punto di snodo tra reti sociali ed economiche diverse, tra imprese con obiettivi profit e un universo locale interessato allo sviluppo economico ma anche sociale ed ambientale. Sebbene non sia necessaria per operare come *gatekeeper*, la **natura ibrida** del tipo di ONG di cui qui ci occupiamo, essa si rivela in realtà fondamentale per riuscire a ad operare *con successo*. Si tratta infatti di connettere universi diversi, con fini, linguaggi, priorità diverse, guidando la compenetrazione di due mondi, cosa possibile solo se l'ONG comprende e si relaziona ad entrambi i fini, i linguaggi, e le priorità, incamerando anche il punto di vista dell'universo ad essa più lontano.

Grazie a questa natura ibrida, nel ruolo di *gatekeeper* l'ONG potrà²⁰:

- **Condividere la conoscenza della cultura locale:** l'esperienza tematica e geografica acquisita in contesti spesso molto complessi, può rappresentare un forte supporto alle aziende interessate ad operare in un ambito geografico e culturale nuovo;
- **Mobilizzare risorse:** la capacità cioè di attrarre sovvenzioni o donazioni e altre risorse preziose, o catalizzare l'attività di volontari e professionisti pro-bono rappresenta spesso un fondamentale innesco per lo sviluppo a livello locale;
- **Agevolare la nascita di un ambiente favorevole alla creazione di valore economico:** soprattutto grazie all'accesso a contesti internazionali nuovi e caratterizzati da ambiente istituzionali di riferimento radicalmente diversi;
- **Contribuire a sviluppare relazioni positive** tra i diversi nodi delle reti cui dà accesso, istituzioni, imprese, attori sociali, sia locali che stranieri;
- **Promuovere l'imprenditorialità e la creazione di posti di lavoro a favore delle comunità locali:** la formazione, il supporto di attività imprenditoriali inclusive, la creazione di opportunità per la generazione autoctona e autonoma di reddito da parte della popolazione locale, possono favorire in modo importante

²⁰ Si veda ad esempio., McKague, Kevin, and Christine Oliver. (2012). *Enhanced Market Practices: Poverty Alleviation for Poor Producers in Developing Countries*. *California Management Review*.

l'inclusione degli strati più vulnerabili del contesto di riferimento, coinvolgendo le aziende già presenti nel contesto locale nelle cause sociali portate avanti dalla rete. Come è accaduto nel caso Migraventure di Etimos, presentato nel seguente box.

Box 2

ONG a supporto dell'imprenditorialità: il caso Migraventure di Etimos

Etimos è un soggetto ibrido composto da "una fondazione, un consorzio finanziario e una serie di società locali che si occupano dello sviluppo e del monitoraggio degli investimenti e dei singoli progetti nelle rispettive regioni". In particolare "il Consorzio Etimos è un punto d'incontro tra investitori responsabili, cui offre opportunità d'investimento caratterizzate da un duplice ritorno, economico e sociale".

Etimos ha l'obiettivo di combattere la povertà, ridurre le disuguaglianze e salvaguardare i beni comuni e le risorse naturali attraverso la promozione e il sostegno di imprese sociali e innovative, fornendo accesso al credito a imprese escluse dai canali di finanziamento tradizionali.

A partire dagli anni Novanta sviluppa progetti di microcredito a supporto di piccoli produttori, principalmente agricoltori in Africa, Asia e America Latina; a partire dal 2008, in conseguenza della recessione globale, gestisce progetti di microfinanza anche in Italia. Tra i vari progetti implementati, emblematico è MigraVenture, realizzato in partnership con OIM, che consiste nella selezione, supporto e sviluppo di idee imprenditoriali di immigrati africani residenti in Italia, che mirino ad aprire un'impresa nel proprio paese d'origine con fini di tipo sociale o ambientale.

In questo contesto, Etimos attiva la propria rete di volontari, collaboratori ed enti partner per fornire ai potenziali imprenditori selezionati attività di formazione rispetto alla gestione d'impresa, insieme ad attività di *coaching* individuale e di accompagnamento per i progetti a maggior potenziale.

Per maggiori informazioni: <http://www.etimos.org>

2.2 ONG ibride come partner di imprese con obiettivi sociali

Quando entrambe le tipologie di soggetti, sia le ONG che le imprese, abbiano come obiettivo sia lo sviluppo economico che quello socio-ambientale, sposando l'idea dell'ibridazione e muovendosi quindi anche nel campo dell'altra compagine, è possibile immaginare collaborazioni che sfruttino questa convergenza. In generale, le competenze specifiche e le risorse che sono capaci di mobilitare le ONG le rendono un partner insostituibile per le imprese caratterizzate da obiettivi sociali.

Quando queste acquisiscono una natura ibrida possono condividere direttamente alcune delle attività delle aziende con obiettivi sociali con cui collaborano, **sostenendole nelle loro attività economiche fondamentali e aumentandone l'impatto sociale positivo.**

Tale risultato può essere raggiunto attraverso diversi approcci:

- **co-generando innovazione**, aiutando cioè a trovare soluzioni a problemi sociali ed ambientali che siano in consonanza anche con la produzione di un output economico positivo;
- sostenendo le imprese nello **sviluppo di nuovi sistemi di distribuzione**. Quando le imprese si rivolgono ai clienti della 'base della piramide', come nel caso dell'impresa HLL riportato nel Box 7;
- **controllandone e/o valutandone l'azione**, con rigorosi controlli su specifici standard ambientali o sociali, come nel caso delle imprese certificate B Corp, che vedremo successivamente;
- fornendo alle imprese **suggerimenti, proposte e materiali che possano convertirsi in input** necessari alle loro attività produttive, come nel caso del progetto Econyl di Aquafil.

Box 3

**ONG a supporto di imprese manifatturiere:
il caso Econyl**

L'italiana **Aquafil** è un'azienda specializzata nella produzione di fibre di nylon 6 e attivamente impegnata a raggiungere obiettivi di economia circolare. Il suo percorso di sostenibilità parte negli anni 90, quando uno dei clienti chiede la possibilità di sviluppare un filato a partire da materiale di riciclo. Accettando quella sfida l'azienda apre le porte al tema dell'economia circolare, e grazie a importanti investimenti riesce, prima nel suo settore, a sviluppare un processo per produrre fibre a partire dal riciclo dei rifiuti. Rispetto ai prodotti tradizionali, questa fibra innovativa permette di evitare l'uso del petrolio per produrre nylon e ridurre le emissioni di CO₂. E tuttavia, l'enorme investimento in ricerca e sviluppo fatto per creare il nuovo processo non si rivela sufficiente a garantire l'effettiva produzione: l'azienda necessita, infatti, anche di una grande quantità di scarti di nylon, che sono ora la materia prima del nuovo filato, che nessun fornitore esistente è in grado di fornire.

A questo scopo, Aquafil decide di attivare collaborazioni con ONG specializzate nella raccolta di reti da pesca abbandonate nell'oceano. Inoltre, sviluppa una partnership con altre ONG per consentire alle persone delle comunità costiere dei paesi in via di sviluppo di ricavare un profitto dalla raccolta delle reti abbandonate in mare. Tali partnership hanno quindi consentito ad Aquafil di affrontare un importante problema ambientale (la presenza di plastica negli oceani) e allo stesso tempo di dotare l'azienda delle risorse necessarie per produrre un nuovo prodotto più ecologico: la fibra di nylon Econyl.

Per maggiori informazioni: www.healthyseas.org

2.3 ONG ibride come promotori di modelli di sviluppo ibridi

Alcune ONG hanno sviluppato **modelli organizzativi assimilabili a quelli di imprese con obiettivi sociali, assumendo un ruolo di leadership** nel promuovere un nuovo tipo di sviluppo in cui obiettivi sociali ed economici vengono perseguiti insieme grazie alla collaborazione tra attori locali e internazionali, siano essi imprese, associazioni o altro. Questa modalità vede la ONG come attore principale (ma

non unico) nella realizzazione di modelli di business ad alto impatto sociale, ma con un più spiccato orientamento delle proprie attività verso la generazione di valore economico. Tali modelli organizzativi possono sostanziarsi nella realizzazione di diverse attività:

- la realizzazione di **servizi di advisory** per migliorare le *business practice* esistenti;
- la **realizzazione di nuovi prodotti o tecnologie**, ad esempio rivolti ai mercati più vulnerabili come quelli della base della piramide che verranno discussi in seguito;
- lo sviluppo di vere e proprie **imprese sociali o di incubatori per imprese sociali**, come nel caso Myob, descritto nel box a seguire.

Box 4

ONG che sviluppano un business: il caso MYOB

Mind Your Own Business (MYOB) è un esempio di organizzazione senza scopo di lucro che è diventata un'organizzazione redditizia sviluppando progetti sociali. MYOB crea programmi di sviluppo per adolescenti provenienti da aree residenziali vulnerabili e appartenenti a minoranze etniche, che altrimenti sarebbero ad alto rischio di esclusione dal mercato del lavoro. Con sede presso il Danish Refugee Council (DRC) in Danimarca, MYOB aiuta i ragazzi ad avviare microimprese: le loro idee e le loro energie sono potenziate dalla consulenza e dal supporto di MYOB e dalla rete di professionisti che ha attivato.

Dal 2010, sono state sostenute 52 microimprese, in collaborazione con 43 imprese e 500 volontari, stimolando ulteriormente i contatti con la comunità locale. MYOB ha raggiunto importanti risultati sociali (rafforzando le competenze personali, sociali e professionali dei giovani adulti coinvolti) ed è allo stesso tempo riuscita a creare un flusso di entrate grazie ad un modello misto, dove al cruciale sostegno di tre fondazioni si aggiunge anche il valore economico associato alle attività delle microimprese create.

Per maggiori informazioni: <https://myob.dk> e lo studio di Hockerts²¹

21 Kai Hockerts (2015) *How Hybrid Organizations Turn Antagonistic Assets into Complementarities*. *California Management Review*, 57(3). 83-106

Capitolo 03

LA PROSPETTIVA DELLE IMPRESE: NUOVI MODELLI DI BUSINESS PER CONIUGARE SOSTENIBILITÀ ECONOMICA E IMPATTO SOCIALE

Parallelamente, un crescente numero di aziende tradizionalmente orientate al profitto ha cominciato ad integrare una prospettiva sociale nel proprio modello di business, **trasformandosi così non solo in un importante e riconosciuto partner delle ONG ma persino in un attore di primo piano nel raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile**²².

Questo ragionamento è valido tanto per le imprese piccole ed innovative che per le grandi aziende, con un business model consolidato. Per le prime, la propensione a generare impatti positivi è spesso insita nell'idea originale di impresa, e l'elemento su cui viene basata la strategia competitiva, attraverso la realizzazione di prodotti o processi innovativi. Nel caso di una impresa di grandi dimensioni, invece, si tratta con più facilità di un processo incrementale, considerato che sarà necessario trasformare processi, *routines* e competenze già consolidate. Seppure incrementali, tali trasformazioni sono potenzialmente foriere di un grande impatto positivo; solo per fare un esempio, per un'azienda che realizza milioni di prodotti al giorno, anche una minima riduzione nelle emissioni di CO2 per ogni unità realizzata, genererà una sensibile riduzione delle emissioni totali rilasciate in atmosfera.

In quanto originariamente soggetti orientati alla generazione di profitto, le imprese che sono sempre più orientate ad implementare dei modelli di business ibridi mantengono comunque l'obiettivo di raggiungere anche benefici economici, tra cui l'ottenimento di **rendimenti più elevati** o di **risparmi nei costi**, una **mitigazione del rischio** o una maggiore resilienza organizzativa, nonché la possibilità di **diversificare costi e rendimenti**²³. Il caso Ecoalf qui di seguito mostra proprio queste caratteristiche.

22 Mongelli L., Rullani F. (2017) *Inequality and marginalization, business model and social innovation*, *Industry & Innovation*, 24(5), 446-467

23 Choi, J., Wang, H. (2009). *Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance*. *Strategic Management Journal*, 30(8), 895-907.

Box 5

Perseguire una questione sociale attraverso logiche di business: il caso Ecoalf

Ecoalf nasce nel 2009 in Spagna come brand del lifestyle in contrapposizione all'uso eccessivo delle risorse naturali e alla quantità di rifiuti prodotti dai paesi industrializzati. Il successo di Ecoalf, infatti, si basa proprio sull'utilizzo dei rifiuti come materia prima e sulla capacità di costruire e comunicare il valore di questa specificità.

Per realizzare questo progetto, nel 2015 la Fondazione Ecoalf ha sviluppato il progetto *Upcycling the Oceans*, cui dal 2016 si è unita Ecoembes, l'ente responsabile della gestione degli imballaggi in Spagna, e varie associazioni di pescatori, con l'obiettivo di rimuovere detriti dal fondo del mare che vengono poi trasformati da alcune aziende per realizzare abbigliamento e accessori di alta qualità.

Il successo del modello di business implementato si è esteso oltre i confini territoriali e settoriali, proprio grazie alle caratteristiche di eco-compatibilità dei propri prodotti.

Grazie a tali caratteristiche, Ecoalf è stata scelta da **Apple** per realizzare un'esclusiva collezione di custodie per computer portatili, venduta nei 300 flagship store del marchio in tutto il mondo; dalla catena di negozi del lusso statunitensi **Barneys NY** per sviluppare un'edizione limitata di custodie in nylon riciclato al 100% da reti da pesca abbandonate; da **Swatch** per creare le nuove divise dei dipendenti, realizzate al 100% con tessuti riciclati da bottiglie di plastica recuperate.

Per maggiori informazioni: <https://ecoalf.com/>

Le imprese che affrontano questa sfida sono caratterizzate da un peculiare approccio alla propria strategia che consiste **nell'incorporare**:

- i **principi e gli obiettivi sociali** nelle attività fondanti dell'impresa, entro le soluzioni organizzative e strategiche che le permettono di sviluppare il proprio vantaggio competitivo;
- una **gestione multi-stakeholder proattiva**, creando valore (monetario e non monetario) per un'ampia gamma di stakeholder e agendo secondo una prospettiva di lungo periodo;

- **partenariati multilaterali** insieme a ONG e istituzioni per promuovere lo sviluppo sociale²⁴ e supportare il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibili dell'Agenda 2030.

Tale orientamento strategico, necessario per ottenere congiuntamente vantaggi economici e sociali, si sostanzia nella trasformazione delle proprie attività su diversi fronti:

- **Innovare i prodotti:** creando nuove tecnologie e prodotti che riducono l'impatto ambientale o migliorino il benessere; sviluppando prodotti complementari agli esistenti per ridurne l'impatto negativo o trasformarne l'uso (secondo la logica dell' 'exaptation') verso fini ad alto impatto; attivando campagne di comunicazione che sensibilizzano sull'impatto positivo e l'utilità dei prodotti;
- **Innovare i processi:** ottimizzando i processi produttivi e le attività della catena del valore sia in termini sociali che ambientali, e non più solo economici (ad esempio, riducendo la quantità di energia e degli sprechi prodotti, utilizzando i propri scarti nel processo, o rivedendo la logistica e la struttura degli impianti per contribuire allo sviluppo urbano della comunità locale); potenziando i canali di distribuzione per raggiungere segmenti di mercato più marginalizzati.
- **Modificare (la geografia del)la catena di produzione:** coinvolgendo i partner e le istituzioni locali e i clienti nella progettazione, produzione e distribuzione e investendo nella conoscenza del mercato locale e nell'efficacia dell'interazione con le comunità raggiunte.

Tra le moltissime configurazioni di modelli di business che le imprese ibride possono implementare per perseguire congiuntamente obiettivi di natura economica e sociale, è possibile identificare **tre tipologie di business model**, rilevanti o per la loro diffusione, sia nei paesi sviluppati che emergenti, oppure perché a nostro avviso particolarmente adatti a favorire la collaborazione tra il mondo profit e il non profit nel contesto della cooperazione internazionale. Questi sono:

- Imprese sociali, società Benefit e B Corp;
- Imprese che si rivolgono 'alla base della piramide';
- Imprese che creano *empowerment* attraverso lavoro e imprenditorialità.

24 Si veda, ad esempio McKague, K., Oliver, C. (2012). *Enhanced Market Practices: Poverty Alleviation for Poor Producers in Developing Countries*. *California Management Review*; Bacq, S., F. Janssen. (2011). *The Multiple Faces of Social Entrepreneurship: A Review of Definitional Issues Based on Geographical and Thematic Criteria*. *Entrepreneurship and Regional Development*.

3.1 Imprese sociali, società Benefit e B Corp

La forma più vicina al concetto di ibrido esposto in precedenza è certamente quella dell'impresa sociale²⁵. Intesa in senso ampio, comprende certamente le istanze tipiche della storia italiana, come le cooperative, ma si estende a una serie di altre forme organizzative, diverse da paese a paese a volte giuridicamente non distinguibili dalle imprese tradizionali.

Ciò che conta in questo caso è la volontà di far convergere l'ottenimento di un impatto sociale positivo con la sostenibilità economica e l'innovazione in termini di prodotto, organizzazione, processo produttivo. L'applicazione da parte di un'impresa *stricto sensu* di pratiche che siano però ibride, capaci cioè di portare ad un risultato economico e allo stesso tempo ad un impatto sociale positivo, è un esempio che va in questa direzione²⁶.

Un'innovativa forma di impresa sociale in senso esteso è quella rappresentata dalle **Società Benefit e/o le imprese certificate come B Corp**²⁷. Le due fattispecie (società Benefit da un lato e certificate B Corp dall'altro) sono due facce della stessa medaglia. Le società benefit sono imprese che hanno cambiato la propria forma societaria secondo le predisposizioni introdotte a partire dal 2016 nell'ordinamento italiano²⁸. Tale nuova forma societaria richiede di includere specificatamente nello statuto e nell'oggetto sociale elementi di sostenibilità, che impegnano il management e gli azionisti a standard più elevati di responsabilità e trasparenza.

Le B Corp, invece, sono imprese che hanno perseguito la certificazione volontaria B Corp, sviluppata e rilasciata dalla americana B Lab con il supporto, nel territorio italiano, della società di consulenza Nativa. Per ottenere tale certificazione, ogni azienda deve superare uno standard di sostenibilità predisposto dall'azienda certificatrice (e denominato BIA) che misura le prestazioni sociali, ambientali, di governance e verso la comunità locale.

25 Borzaga C., Zandonai F. (2009), *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*, Rapporto Iris Network, Donzelli editore, Roma

26 Mongelli L., Rullani F., Versari P. (2017) *Hybridization of diverging institutional logics through common-note practices. An analogy with music and the case of social entrepreneurship*, *Industry & Innovation*, 24:5, 492-514

27 <https://bccorporation.eu/about-b-lab/country-partner/italy>

28 Legge 28 dicembre 2015, n. 208, recante "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2016)", pubblicata nella Gazzetta Ufficiale 30 dicembre 2015, n. 302, S.O

Le attività di B Corp e società benefit si concentrano sullo sviluppo di **innovazioni a basso impatto ambientale e/o sulla creazione di valore sociale** per le persone che lavorano in azienda o che sono interessate dal suo operato, utilizzando le risorse del business per risolvere problemi sociali e ambientali²⁹. Si caratterizzano per avere una missione socialmente e ambientalmente integrata al proprio business, un orientamento a lungo termine e una leadership positiva e impegnata. I loro prodotti o servizi sono solitamente sviluppati per un mercato di nicchia che valorizza la sostenibilità di concerto con buone possibilità di spesa.

Anche in questo caso, il rapporto con gli stakeholder esterni è essenziale per essere competitivi. Infatti, **le ONG rappresentano un partner** chiave. In primis, perché possono aver un ruolo fondamentale nella **certificazione** B Corp. Ad esempio, negli Stati Uniti è B Lab, una non-profit, ad aver definito gli standard che è necessario raggiungere per avere la certificazione B Corp, e si occupa di verificarne il rispetto.

Inoltre, le ONG possono essere importanti per aiutare le imprese a migliorare il proprio impatto sociale ed ambientale attraverso azioni congiunte e mirate, in questo modo aumentando la probabilità per l'impresa di acquisire la certificazione. Tale certificazione è molto importante per poter rassicurare i mercati circa gli sforzi di sostenibilità sostenuti, e per comunicarli efficacemente.

In aggiunta, la collaborazione con le ONG potrebbe tradursi in uno sforzo di **co-marketing**, a vantaggio di entrambe le parti. Inoltre, potrebbe risultare in un sostegno alle imprese, per raggiungere la loro nicchia di mercato³⁰, come nel caso Perlage.

29 Stubbs, W. (2017) *Sustainable Entrepreneurship and B Corps. Business Strategy & the Environment.*, 26, 331–344.

30 Gigliotti M., (2013) *La distribuzione commerciale dei prodotti equosolidali*, Milano, Franco Angeli.

Box 6

B Corp: il caso Perlage

Fondata nel 1985, Perlage wines è una piccola cantina di vini biologici e biodinamici situata in Veneto. Nei vigneti di Perlage non si utilizzano prodotti chimici, pesticidi ed erbicidi e tutti gli altri elementi che potrebbero danneggiare l'ambiente.

Inoltre, Perlage ha adottato macchinari ad alta efficienza energetica per l'imbottigliamento, utilizza energie rinnovabili per riscaldare l'acqua e produrre energia, e riduce al minimo l'impatto ambientale degli uffici. Infine, ha sviluppato un progetto per impiegare persone disabili nell'attività di vendemmia.

In considerazione di questo sforzo Perlage è stata in grado di ottenere non solo una certificazione biologica, ma anche la certificazione B corp. Il coinvolgimento con le organizzazioni responsabili della certificazione ha permesso all'azienda di identificare le aree in cui migliorare e idee su come implementare tali cambiamenti.

Inoltre, l'azienda ha collaborato con l'ONG AltroMercato, che è la più grande istituzione del commercio equo e solidale in Italia: parte dei vini Perlage sono venduti all'interno dei canali distributivi AltroMercato, sia offline che online.

Questo ha portato ad un rafforzamento del marchio dell'azienda, data l'alta reputazione di AltroMercato, ma anche alla possibilità di raggiungere i numerosi e sensibili clienti serviti da AltroMercato.

Per maggiori informazioni:

https://www.altromercato.it/it_it/produttori/perlage/

3.2 Imprese che si rivolgono alla “base della piramide” e introducono innovazioni frugali

Una parte importante della popolazione, tanto nei paesi beneficiari delle azioni della cooperazione internazionale che nei paesi a medio reddito, vive in condizioni di povertà ed è quindi esclusa dall'acquisto di molti prodotti tradizionali. Tale fascia della popolazione viene spesso definita ‘base della piramide’ (o BOP, dall'inglese *base of the pyramid*). Questa popolazione, a fronte di una limitata capacità di spesa per famiglia, è tuttavia molto numerosa, e grazie a ciò può essere posta alla base di un efficace business model.

Le imprese che si rivolgono alla base della piramide, infatti, adattano i propri prodotti, processi o sistemi di distribuzione al fine di **produrre un’offerta a prezzi che risultano accessibili alla popolosa fascia di consumatori che dispone di una bassissima capacità di spesa**, un mercato che rappresenta una “prodigiosa opportunità per le aziende più ricche del mondo di cercare fortuna e portare prosperità”³¹. Si tratta di quelle che vengono definite ‘innovazioni frugali’³², prodotti che combinano semplicità, convenienza e funzionalità – di cui l’automobile Tata Nano e il sistema di pagamento wireless M-Pesa rappresentano solo alcuni degli esempi più conosciuti³³.

Le aziende BOP, spesso attive nell’ambito dei prodotti o servizi *healthcare* o altri beni di prima necessità, riescono a perseguire obiettivi economici (generare profitti grazie alla vendita di prodotti o servizi con prezzi e costi molto contenuti presso un mercato vastissimo) perseguendo allo stesso tempo obiettivi di tipo sociale (come ad esempio il miglioramento delle condizioni di salute nei villaggi rurali). In questo contesto, fasce povere ed emarginate della popolazione possono essere coinvolte non solo come consumatori, ma anche come distributori e, seppur meno frequentemente, come dipendenti.

Le ONG possono rappresentare un partner chiave delle aziende BOP, sia fornendo **conoscenza relativa al contesto locale**, sia sostenendo l'**attuazione** delle loro strategie, come nel caso di HLL.

31 Citazione da: Prahalad, C. K., Hart, S. L. (2002). *The fortune at the bottom of the pyramid. Strategy and Business*, 54-64.

32 Leliveld, A. & Knorringa, (2018) *Frugal Innovation and Development Research, The European Journal of Development Research* 30: 1.

33 Rosca, E., Arnold, M., & Bendul, J. C. (2017). *Business models for sustainable innovation - an empirical analysis of frugal products and services. Journal of Cleaner Production*, 162, S133-S145.

Box 7

Imprese che si rivolgono alla “base della piramide”: il caso HLL

HLL è una società indiana di produzione di prodotti sanitari – dai contraccettivi ai prodotti farmaceutici, ai servizi di diagnostica, allo sviluppo delle infrastrutture – che ha implementato un modello di business BOP, il cui scopo è quello di fornire **prodotti e servizi di alta qualità a prezzi accessibili**. A questo scopo, ha sviluppato una forza vendita porta a porta, per servire quante più persone possibile con i suoi prodotti per l'igiene personale. I rappresentanti locali, reclutati da ONG interessate a sostenere l'imprenditoria locale, hanno il compito di dimostrare l'importanza dell'igiene personale nelle scuole e nei luoghi pubblici e di distribuire tali prodotti presso i villaggi rurali dell'India.

Tale peculiare sistema di distribuzione, che si è avvalso di 30.000 rappresentanti, ha permesso a HLL di raggiungere potenziali clienti in più di 80.000 villaggi – una clientela che è solitamente esclusa dall'accesso a queste tipologie di prodotti perché non ha la possibilità di raggiungere negozi e le infrastrutture dedicate.

Per maggiori informazioni: <http://www.lifecarehll.com/>

3.3 Imprese che creano empowerment attraverso lavoro e imprenditorialità

Alcune aziende **creano lavoro o opportunità imprenditoriali** assicurando così alle persone e alle comunità coinvolte una fonte di reddito che permette loro di sostenersi e autonomizzarsi. Parte di quel reddito viene tuttavia re-diretto verso l'impresa stessa che può così sostenere la propria attività e, se i proventi lo permettono, espandere il pool di persone e comunità coinvolte. L'esempio più famoso di questo business model è certamente il microcredito, poi cresciuto in nella serie di modelli derivati della microfinanza, che accoppia *l'empowerment* dei soggetti finanziati e la loro accresciuta libertà finanziaria³⁴ alla crescita economica del soggetto finanziatore.

34 Banerjee, A., Karlan, D., Zinman, J. (2015) *Six Randomized Evaluations of Microcredit: Introduction and Further Steps*, *American Economic Journal: Applied Economics* 2015, 7(1): 1-21

In un'altra declinazione di questo meccanismo, le imprese si fanno portatrici di modelli di business, competenze e capitale iniziale che mettono a disposizione, dietro compenso, ad agenti e operatori locali diffusi sul territorio, che possono quindi installare un proprio business affine a quello dell'impresa ma in mercati altrimenti difficilmente accessibili.

Dal **social franchising**³⁵ al **micro-franchising**³⁶, attraverso una serie di business model e modalità organizzative diverse³⁷, spesso ad hoc, questa forma di impresa diffonde un modello imprenditoriale in aree rurali e marginali, creando *empowerment* e sviluppando quindi economie periferiche, a fronte di una diffusione del prodotto dell'impresa su mercati altrimenti irraggiungibili.

È una strategia che può essere ancora più efficace se accoppiata con l'approccio 'base della piramide' visto precedentemente, capace quindi di fornire a basso costo prodotti utili a fasce della popolazione emarginate e in zone rurali.

Infine, anche il modello cooperativo, soprattutto nella specifica forma di WISE (Work Integration Social Enterprise, catturate nell'ordinamento italiano come Cooperative di tipo B), ha fatto leva su questo meccanismo, **assumendo e sostenendo persone che altrimenti rischierebbero di essere escluse dal mercato del lavoro** per formarle e dar loro un reddito con cui reintegrarsi nella società. A differenza degli altri tipi di business model presentati finora, non si caratterizzano per la realizzazione di un prodotto o servizio diverso da quello delle imprese tradizionali.

Tale modello di business si sostanzia piuttosto in una diversa compagine lavorativa, che consente a persone precedentemente marginalizzate di realizzare tali prodotti o servizi, e in questo modo di ottenere un reddito e sviluppare capacità e competenze, come nei casi di Specialisterne e All Ears Telemarketing.

Le ONG potrebbero rappresentare un partner chiave per imprese di questo tipo, anche per allargarne l'impatto. Impiegare persone marginalizzate in contesti di povertà potrebbe comportare costi di gestione più elevati; la possibilità di affidarsi al supporto di volontari grazie all'impegno con le ONG potrebbe essere un elemento chiave per consentire al servizio realizzato di essere competitivo sul mercato raggiungendo al contempo i contesti tipici della cooperazione internazionale.

35 Sireau, N. (2010) Ed., *Microfranchising: How Social Entrepreneurs are Building a New Road to Development*, Routledge.

36 Alon, I. (2014). *Social Franchising*. London, UK. Palgrave Macmillan;

37 Giudici, A., Combs, J. G., Cannatelli, B. L., & Smith, B. R. (2018). *Successful Scaling in Social Franchising: The Case of Impact Hub. Entrepreneurship Theory and Practice*.

Inoltre, le ONG potrebbero svolgere un ruolo chiave nelle attività di formazione che è connaturata a queste imprese, come emerge chiaramente nel caso Myob presentato in precedenza, attività chiaramente in armonia con il concetto più ampio di *empowerment* che da tempo fa parte del bagaglio della cooperazione internazionale.

Box 8

Imprese che creano empowerment: Specialisterne e All Ears Telemarketing

Specialisterne è un'impresa sociale danese che assume persone con autismo per lavorare in servizi informatici come la gestione del software, la logistica dei dati e il testing del software. Fondata nel 2003, ha trasformato quello che di solito è considerato un problema in un'opportunità, riconoscendo che le persone affette da autismo hanno una competenza unica: prestare particolare attenzione ai dettagli.

L'obiettivo che si è posto l'azienda è stato quello di far leva su questo peculiare talento per creare un vantaggio competitivo che permetta allo stesso tempo a tali persone un impiego dignitoso. Questa idea è stata trasformata in un modello e in un marchio che è stato adottato da altre aziende di tutto il mondo, per cui a livello mondiale sono stati creati più di un milione di posti di lavoro per persone affette da autismo o sindromi assimilabili.

Simile è il caso di **All Ears Telemarketing**, un'azienda di telemarketing che impiega solo persone non vedenti, che spesso faticano a trovare lavoro a causa della loro disabilità. La loro speciale abilità di ascolto e verbalizzazione, che è correlata alla disabilità visiva, è la base del vantaggio competitivo su cui fa leva Telehandelshuset rispetto agli operatori concorrenti.

Per maggiori informazioni: <http://specialisterne.com> e www.all-ears.dk e lo studio di Hockerts³⁸

38 Hockerts K. (2015) *How Hybrid Organizations Turn Antagonistic Assets into Complementarities*. *California Management Review*, 57(3). 83-106

Capitolo 04

CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI FINALI

Come emerso nell'analisi sin qui condotta, l'idea di fondo da cui è partito il presente lavoro è stata la tesi secondo cui la **collaborazione tra profit e non-profit sia necessaria affinché si arrivi a creare e diffondere competenze e risorse utili ad affrontare le complesse sfide delineate negli obiettivi di sviluppo sostenibile.**

L'analisi sistematica di quanto appreso sin qui su questi argomenti a partire da esperienze nazionali ed internazionali ci ha permesso di evidenziare il ruolo sempre più incisivo di imprese che implementano modelli di business atti a conseguire obiettivi di tipo sociale oltre che economico, e di ONG che considerano la creazione di valore economico come complementare alle proprie attività, e non più come antagonista. Questi due nuovi punti di vista hanno dato vita ad un **processo di ibridazione che fino a qualche anno fa sembrava impossibile.**

A conclusione di questo documento, si propongono alcune raccomandazioni, stimulate dalla letteratura scientifica di riferimento utili alle organizzazioni non profit che vogliano progettare e implementare nuove forme di partnership con imprese for profit e viceversa, che sottolineano i fattori abilitanti del successo di tali partnership.

ONG e imprese devono affrontare sfide diverse quando decidono di attivare una partnership con attori diversi.

Per entrambe, tuttavia, tali **sfide** devono considerare:

- 1.** la definizione della strategia stessa dell'organizzazione;
- 2.** le modalità di gestione e sviluppo delle risorse e capacità e l'organizzazione delle attività;
- 3.** le modalità di selezione e gestione delle relazioni con i partner
- 4.** i fattori esterni ed interni alle organizzazioni che possono stimolare o inibire tale processo di ibridazione e la formazione di partnership

Le **ONG** devono curare particolarmente la definizione della propria **mission**: in che modo si intende perseguire i propri specifici obiettivi sociali garantendosi allo stesso tempo una certa indipendenza finanziaria? Quanto ci si vuole e può sbilanciare per raggiungere obiettivi di sostenibilità economica, posto l'importanza di mantenere l'obiettivo sociale come prioritario? A questo scopo è importante anche che l'ONG definisca a priori che **ruolo** intende giocare nel partenariato, se agire come leader, ossia come promotore, o come semplice intermediario o facilitatore.

Specularmente, le **imprese** devono assicurarsi di avere una **visione** chiara del progetto, del partenariato e del proprio **ruolo** in esso, oltre le mere aspirazioni, includendo aspetti di sostenibilità sociale e ambientale all'interno del proprio business model con coerenza e organicità. Tali obiettivi devono diventare quindi **integrati nelle attività principali** delle imprese stesse. È importante anche che la struttura organizzativa, gli incentivi ed i sistemi di controllo e governance che supportano il raggiungimento di tali obiettivi si adattino, adottando adeguati strumenti di **pianificazione strategica**

Quanto al focus sulle capacità e sulle modalità organizzative, è importante che le ONG diano vita ad uno stile di leadership che coniughi lo scopo sociale con uno spirito imprenditoriale. **Specifiche competenze** devono essere sviluppate, per curare la promozione di un **dialogo** aperto ed efficace sia all'interno della partnership che con gli altri stakeholder. In aggiunta sarà importante riuscire a parlare il linguaggio delle imprese, diventando **interlocutori a tutto tondo** nella gestione dei progetti comuni, valorizzando il più possibile la **conoscenza approfondita del contesto locale**.

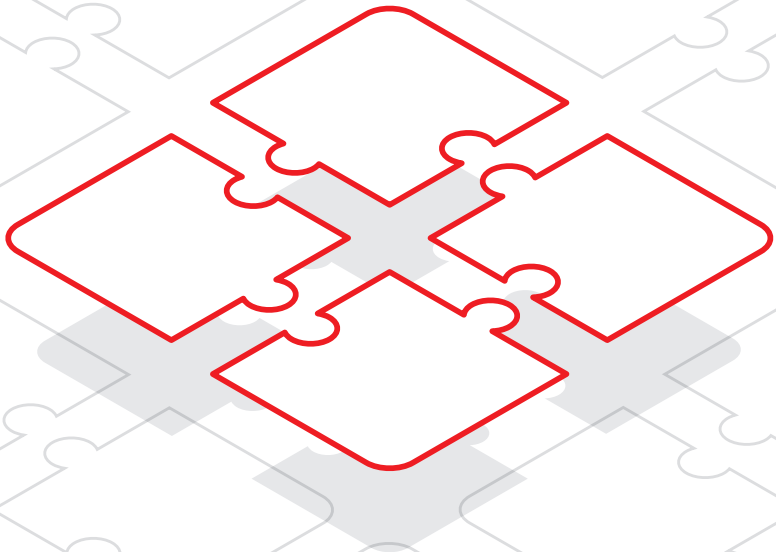
Allo stesso modo, è importante che le imprese impostino uno stile di **leadership** positiva, appassionata e impegnata, che coniughi lo spirito manageriale con lo scopo sociale e che assumano e sviluppino le proprie risorse umane di conseguenza. Specifiche capacità devono essere attivate, per **comprendere quali siano le esigenze sociali** da affrontare e le modalità attraverso cui farlo e per **entrare in relazione** con le comunità locali, dimostrando **flessibilità** e capacità di adattamento. Le attività e la struttura devono essere allineate e integrate per raggiungere obiettivi di tipo sociale ed economico.

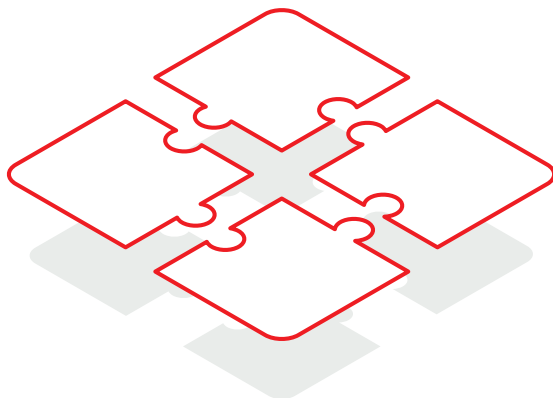
Infine, per assicurare la buona riuscita della partnership è importante che molta attenzione sia posta alla gestione delle relazioni tra i soggetti stessi. Sia per imprese che per ONG **selezionare partner con percezioni, interessi e direzione strategica congruenti** influisce fortemente sullo sviluppo e sul successo dei partenariati. Sarà dunque importante porsi in un'ottica di medio-lungo periodo, per dare il tempo alla partnership di radicarsi e svilupparsi.

Per quanto riguarda le ONG, per garantire alla partnership di svilupparsi in modo adeguato, sarà importante curare le **relazioni con tutti gli stakeholder**, anche quelli dei propri partner – comunità, clienti, governi locali, investitori, fornitori ed intermediari. Tanto più si riusciranno ad instaurare canali comunicativi efficaci, fiducia e credibilità reciproca in una rete complessa di relazioni, tanto più la partnership troverà elementi di cui rafforzarsi.

D'altro canto, per le imprese, è importante sviluppare competenze di gestione delle relazioni e investire per **creare relazioni durature**, basate sulla fiducia, che garantiscano benefici a tutti i soggetti coinvolti. A tal fine può risultare particolarmente rilevante identificare dei premi incentivanti, anche dal punto di vista finanziario, per i propri addetti, mostrando così un *commitment* non solo in termini ideali ma anche reali.

Trasparenza, apertura e dialogo supportano un maggior e più efficace coinvolgimento di tutti gli stakeholder interessati laddove sia stato fatto un **reale investimento** capace da un lato di alimentare le attività della partnership e dall'altro di accrescere la credibilità del *commitment* dell'impresa.





act:ionaid

— REALIZZA IL CAMBIAMENTO —

Via Alserio 22
20159 Milano
Tel. + 39 02 742001
Fax + 39 02 29537373

Via Ludovico di Savoia 2B
00185 Roma
Tel. + 39 06 45200510
Fax + 39 06 5780485

Codice Fiscale
09686720153

informazioni@actonaid.org

www.actonaid.it

