

# **UNIVERSITÁ DEGLI STUDI DI PARMA**

Dottorato di ricerca in Economia delle aziende e delle  
amministrazioni

Ciclo XXIII

## **Evoluzione e prospettive del rapporto tra aziende profit e istituzioni non profit in Italia**

Coordinatore:  
Chiar.mo Prof. Antonello Zangrandi.

Tutor:  
Chiar.mo Prof. Elio Borgonovi

Dottoranda: Federica Bandini



# Evoluzione e prospettive del rapporto tra aziende profit e istituzioni non profit in Italia

## Indice

Prefazione	5
<b>Capitolo 1 L'azienda non profit e l'impresa sociale</b>	
1.1 Introduzione	7
1.2 Definizioni a confronto	8
1.3 Dall'istituzione non profit all'impresa sociale	14
1.4 L'impresa sociale in Italia e la ripresa del concetto di "bene comune"	18
<b>Capitolo 2 Responsabilità sociale e partnership con il non profit</b>	
2.1 La responsabilità sociale di impresa	24
2.2 Le principali teorie sulla responsabilità sociale di impresa a confronto	27
2.3 Lo stato attuale dei rapporti tra profit e non profit: le ricerche	53
Appendice: La responsabilità sociale nelle politiche di alcuni Governi Europei	61
<b>Capitolo 3 Tipologie di relazione tra profit e non profit: dalle elargizioni liberali alle iniziative commerciali</b>	
3.1 Il modello London Benchmarking Group	75
3.2 Le elargizioni liberali	77
3.3 Le sponsorizzazioni	79
3.4 Le Iniziative commerciali	80
<b>Capitolo 4 Oggetto e metodologia di indagine</b>	
4.1 Obiettivi e disegno di ricerca	87
4.2 Esplorazione campionaria	89
4.2.1 <i>Definizione dell'universo di riferimento, costruzione e descrizione del campione</i>	90

	4.2.2 <i>Il questionario</i>	98
	4.3 Approfondimento qualitativo	100
	4.3.1 <i>Focus group</i>	101
	4.3.2 <i>Studio dei casi (best practise)</i>	102
<b>Capitolo 5</b>	<b>Risultati</b>	
	5.1 Le evidenze principali emerse dalla ricerca	104
	5.2 Il Partnership Concept	105
	5.3 Lo stato dell'arte delle partnership	111
	5.4 Gli approfondimenti	124
	5.5 Il valore aggiunto	128
	5.6 Le linee guida per il futuro	139
	5.7 Conclusioni	131
Allegato 1	Focus group	135
Allegato 2	Casi di studio	140
	Bibliografia	160
Allegato 3	Questionario	171

## *Prefazione*

La riflessione teorica e i comportamenti aziendali sono caratterizzati da una evoluzione della concezione secondo cui la “prima e unica responsabilità sociale delle imprese è quella di perseguire la massimizzazione o l’ottimizzazione del profitto o del valore aggiunto in termini economici “ ad una concezione di responsabilità sociale, secondo cui le finalità delle imprese consistono nel perseguire “la massimizzazione o l’ottimizzazione delle risposte alle attese di una molteplicità di portatori di interessi (stakeholders)”.

E’ evidente che nell’attuale contesto sociale e di mercato l’interesse della collettività deve essere perseguito oltre che dalle istituzioni pubbliche e dagli istituti non profit anche dalle imprese<sup>1</sup>. Per questo mettere in atto strategie di responsabilità sociale e tradurle in azioni di management sta diventando sempre più importante a tutti i livelli. Ciò significa non solo che le imprese devono ridefinire politiche e strategie aziendali, ma anche che vanno ridefiniti i ruoli e le funzioni che le diverse istituzioni devono presidiare per contribuire, autonomamente e in logica di sussidiarietà, al progressivo raggiungimento degli obiettivi economici e sociali delle moderne società.

In questa prospettiva va collocata anche la problematica delle relazioni tra imprese cosiddette for profit, in cui la proprietà (imprenditore o azionisti) ha un ruolo preponderante nel governo delle stesse, e istituzioni/organizzazioni cosiddette non profit, in quanto nascono con finalità prioritaria di “responsabilità sociale allargata” e nelle quali il governo non è legato all’istituto della proprietà. Queste ultime come vedremo hanno un modello di business non basato sul principio dell’interesse individuale, ma sul valore dell’impegno verso la collettività<sup>2</sup>.

Il tema della Responsabilità Sociale di Impresa in questo lavoro è analizzato considerando lo sviluppo avvenuto negli ultimi anni nel rapporto tra l’impresa e il contesto di riferimento, ivi compreso i rapporti con le organizzazioni non profit.

---

<sup>1</sup> Borgonovi E., Rusconi G. (a cura di) La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse

<sup>2</sup> Si vedano tra gli altri Borgonovi e Rusconi (2004) e Maticena (2009).

In questa relazione le aziende di successo sono quelle capaci di operare secondo una logica di tipo pro-attivo rispetto alla comunità di riferimento.

A tal proposito si indagheranno i motivi che portano alla partnership tra le due realtà, i punti di forza e di debolezza della partnership e le modalità per renderla proficua e duratura così da innescare circoli e contaminazioni virtuose in entrambe le direzioni (dal profit al non profit e viceversa). L'obiettivo è inoltre valutare, una volta affermata, gli indubbi vantaggi, come il fenomeno si sia diffuso e come venga percepito nel nostro paese.

Il percorso di ricerca<sup>3</sup> si è sviluppato nelle seguenti fasi:

1. La definizione dell'oggetto di studio: da una parte delle istituzioni non profit e della loro evoluzione verso la dimensione di impresa sociale; dall'altra dell'impresa socialmente responsabile;
2. lo studio del fenomeno nella letteratura e nelle ricerche italiane e straniere;
3. l'osservazione dello stato attuale dei rapporti tra non profit e for profit, le relazioni/interazioni con il territorio di riferimento e la rilevazione delle principali "evidenze" empiriche;
4. la definizione, attraverso l'analisi quali-quantitativa e lo studio dei casi, delle principali variabili che rendono efficaci e proficue le relazioni, con particolare attenzione agli strumenti di management e alla comunicazione rivolta agli stakeholders;
5. la definizione delle eventuali linee guida per il miglioramento delle relazioni con particolare riferimento alla trasparenza del processo e alla comunicazione.

Nel quadro della dottrina aziendale ci collocheremo dunque nel filone di studi delle relazioni tra aziende, allargando il campo di indagine al particolare rapporto di scambio che si instaura con le aziende non profit<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Il presente lavoro è basato in parte su una ricerca svolta nel 2010-2011 grazie al contributo di Mediafriends per il sociale. Si ringraziano per la collaborazione alla parte quantitativa e di content analysis Alessia Anzivino ed Erika Mallarini.

<sup>4</sup> Airoldi G., Brunetti G., Coda V. (1994) *Economia Aziendale*, il Mulino, Bologna, parte prima par.3.

## **Capitolo 1**

### **L'AZIENDA NON PROFIT E L'IMPRESA SOCIALE**

#### **1.1 Introduzione**

L'obiettivo di questo capitolo è definire la parte del campo di indagine oggetto di studio meno è conosciuta nell'ambito degli studi di economia aziendale, attraverso l'analisi della letteratura italiana e straniera si cercherà di fornire una definizione di aziende non profit e imprese sociali, tenendo in dovuta considerazione le modifiche dei sistemi di welfare e della società civile. Nel paragrafo 3 si tratterà una prima definizione di impresa sociale che attraverso una linea immaginaria porterà fino all'imprenditorialità sociale e alla impresa socialmente responsabile, la seconda parte del nostro campo di indagine.

I fattori di distinzione da noi assunti per definire le aziende non profit hanno conseguenze sul funzionamento aziendale più profonde dello "stato giuridico" o del semplice "fine di lucro", in quanto l'essere istituto rivolto a fini particolari piuttosto che collettivi nel senso che esporremo, o ancora fondare l'economicità e la propria autonomia sui ricavi, piuttosto che sui tributi (coattivi) o sui contributi volontari pone l'esigenza di diversi modelli di governance, sistemi di rilevazione economica, assetti organizzativi, logiche di gestione, e rapporti interni ed esterni all'azienda.

Il riconoscimento dell'azienda non profit come tipologia autonoma e con caratteristiche peculiari certifica l'impossibilità di importare sempre

acriticamente strumenti e logiche derivati da conoscenze sviluppate attorno alle altre forme istituzionali. Ogni studio teorico o intervento operativo dovrà dunque prendere le mosse dal riconoscimento e dalla valorizzazione della identità propria dell' istituto Azienda Non Profit e dalla eventuale verifica dell'applicabilità di principi e modelli applicati in altri istituti.

## **1.2 Definizioni a confronto**

Chi in questi anni ha seguito il dibattito e gli studi che si sono occupati di organizzazioni non profit, o chi ha esaminato la letteratura italiana e straniera in proposito rischia di rimanere disorientato di fronte alla numerosità delle definizioni del fenomeno. Esistono infatti una pluralità di interpretazioni derivanti dagli studi di diverse discipline quali la sociologia, le scienze politiche, l'economia politica e l'economia aziendale, il diritto e la giurisprudenza, ma molto spesso le diverse definizioni non individuano lo stesso gruppo di organizzazioni né tanto meno le medesime attività.

Il problema della definizione può essere risolto considerando le diversità come conseguenza dei differenti angoli di osservazione degli studiosi che hanno affrontato il problema, ogni definizione è infatti una rappresentazione parziale di un fenomeno sociale complesso che, mentre ne illumina una faccia, ne lascia in ombra altre. Occorre di volta in volta scegliere la più utile e strumentale agli obiettivi che ci si prefigge (Anheier H., Salamon L. 1997); sulla scorta di tali considerazioni e in base agli scopi del presente contributo, sembra opportuno adottare una definizione che consenta di individuare un insieme di organizzazioni che condividano alcune caratteristiche strutturali ed operative, quale che sia il settore di appartenenza o l'ambito di attività.

Innanzitutto possiamo dire che cosa non è il nostro campo di indagine: non è un settore (seppur l'espressione *settore non profit* sia comune fra studiosi ed operatori) poiché la dottrina (si vedano tra gli autori Brosio, 1993 e Stiglitz 1989), definisce il *settore* come "insieme di aziende simili relativamente ai processi di produzione, o ai prodotti (processi tecnico-economici) o che operano negli stessi mercati o in mercati strettamente interdipendenti".

Le attività e le aziende che rientrano nell'ampia gamma del non profit sono invece caratterizzate da una tale molteplicità di prodotti e servizi offerti o di clienti/utenti serviti da non poterle ricondurre ad unitarietà. In questo ambito il concetto e l'espressione *settore* assume un significato trasversale rispetto alle attività e ai mercati, comprendendo organizzazioni differenti per prodotti, tecnologie adottate e clienti.

Dopo aver chiarito che non si tratta di un settore, per comprendere appieno la natura e la peculiarità delle organizzazioni oggetto del nostro studio occorre dunque rifarsi al concetto di azienda. Secondo l'economia aziendale quando una attività umana si svolge in forma "istituzionalmente organizzata", ossia secondo regole consolidate e codificate e con comportamenti unanimemente accettati, pone in essere un *istituto*, inteso come *complesso di elementi e di fattori, di energie e di risorse personali e materiali*, (Airoldi, Brunetti e Coda 1994 pag. 39) e deve rispettare, tra gli altri, i principi e i criteri del "razionale impiego" dei beni che sono disponibili in quantità limitata rispetto ai bisogni (Masini 1979 e Airoldi, Brunetti, Coda, 1994). Si definisce invece *azienda* per astrazione "l'ordine strettamente economico di un istituto", ossia l'insieme degli *accadimenti economici* disposti ad unità secondo proprie leggi. L'*azienda*<sup>5</sup> è parte dell'istituto e svolge un ruolo strumentale rispetto ad esso permettendogli di raggiungere le finalità proprie, di qualunque tipo esse siano.

Nell'ambito di tale impostazione la dottrina tradizionale individua tre classi di istituti in cui si svolgono attività di produzione e/o consumo: le *famiglie*, alle quali corrisponde l'azienda di consumo, le *imprese* alle quali corrispondono le aziende di produzione e viene attribuita finalità di profitto, gli *istituti pubblici* ai quali corrispondono le aziende composte pubbliche (ovvero di produzione e di consumo).

---

<sup>5</sup> In sostanza in prima battuta possiamo accettare la distinzione del concetto di *impresa* dal concetto di *azienda*, istituto di produzione con finalità di profitto il primo, ordine economico dell'istituto il secondo. Le organizzazioni non profit, nell'accezione economico-aziendale saranno quindi aziende, ma non imprese. Nulla toglie che possano essere considerate imprese, nell'accezione schumpeteriana di intrapresa (Schumpeter 1933, trad.it 1971) per evidenziarne le caratteristiche di "imprenditorialità" che anche in esse si ritrovano. Si vedrà nei paragrafi successivi l'evoluzione recente del concetto di *impresa sociale*.

Le Aziende Non Profit (da ora in avanti ANP) erano ignorate fino a quindici/venti anni fa dalle discipline aziendali, per il semplice motivo che non esistevano le condizioni per una loro piena visibilità nel sistema socio-economico. Oggi però grazie al loro sviluppo quali-quantitativo hanno acquisito maggiore visibilità e legittimazione e dunque interesse da parte degli studiosi dei diversi settori. In particolare Borgonovi (1994) e Airoidi (1996) hanno introdotto questa quarta tipologia di azienda individuandone le caratteristiche.

I primi elementi di distinzione delle aziende non-profit dalle altre si individuano considerando gli aspetti degli *istituti* di cui tali *aziende* sono espressione e più in particolare: le motivazioni che stanno alla base della loro origine e i loro fini istituzionali; i meccanismi di finanziamento; i meccanismi secondo i quali si forma e si misura il “valore” prodotto, ovvero l’utilizzo dei principi di efficienza e efficacia gestionale.

Fanno parte del non profit gli istituti che si distinguono dagli istituti for profit (per i quali “impresa” è il termine corretto in l’economia aziendale; ibidem) e pubblici, non per il settore di appartenenza, ma per l’obiettivo che si prefiggono: portare un beneficio e “aumentare l’utilità” per determinati gruppi di soggetti, ad esempio gli anziani, i disabili, nelle organizzazioni di volontariato, le popolazioni di paesi in via di sviluppo, nelle Organizzazioni Non Governative; i lavoratori svantaggiati nelle cooperative sociali di inserimento lavorativo; la comunità locali o gli utenti nelle fondazioni culturali e bancarie (Borgonovi 1993).

Per le aziende non profit i fini sono di natura non economica ispirati alla solidarietà e volti a soddisfare interessi, e quindi a produrre beni, pubblici e di rilevanza sociale. L’attività viene finanziata da contributi volontariamente concessi dai soggetti aderenti (questa modalità di finanziamento è peculiare e distintiva e non esclude la compresenza di apporti di altra natura).

Nelle aziende profit l’applicazione dei principi di razionalità economica (efficienti ed efficaci meccanismi di gestione) è finalizzati a produrre, con qualche approssimazione teorica, un valore differenziale incrementale “reddito o utile”; nelle aziende non profit invece l’applicazione dei principi di razionalità

economica sono finalizzati a creare migliori condizioni per chi entra in contatto con l'attività dell'istituto: prestazioni gratuite, nel caso di attività di volontariato, opportunità di lavoro nelle cooperative sociali .

Nelle aziende profit il risultato economico costituisce un *obiettivo operativo* da massimizzare, nelle non profit l'equilibrio economico è una *condizione/vincolo* per garantire un'esistenza autonoma dell'attività (Borgonovi 2003), prevale dunque in esse il fine, l'interesse sociale e dunque la natura di attività non economica, in sostanza la dimensione di istituto (viene in questo modo spiegata la scelta di indicare nel titolo del presente lavoro l'ampio mondo del non profit con il termine *istituzioni non profit*).

L'economicità (combinazione di efficienza ed efficacia in maniera duratura<sup>6</sup>) è dunque nelle une un obiettivo e nelle altre un vincolo da rispettare. Inoltre nelle imprese l'economicità è definita come rispetto delle condizioni di equilibrio economico senza la necessità di fare sistematico ricorso ad interventi di sostegno esterni (finanziamenti da istituzioni pubbliche e o private). La maggior parte delle aziende non profit invece dipendono per la loro sopravvivenza dai contributi della collettività, che interviene o direttamente (attraverso liberalità, contribuzioni volontarie e prestazione di lavoro volontario) o indirettamente attraverso i finanziamenti da parte dell'Ente pubblico (convenzioni, rette etc.). Non risulterebbero dunque autonome, ma le "liberalità" in questo caso non costituiscono interventi di risanamento del deficit, bensì la contropartita di un benessere prodotto a vantaggio della collettività. Si deve passare dal concetto di economicità come condizione di *equilibrio costi - ricavi*, ad una condizione *equilibrio costi - benefici*, benefici che sono di ordine sociale più che economici (Fiorentini, 1992). La collettività riconosce il particolare contributo sociale derivante dal suo agire, ne trae beneficio e di conseguenza le concede risorse economiche ed umane<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup>Zangrandi A. Manfredi F. (a cura di) (2000) Dall'eterogeneità all'economicità EGEA, Milano

<sup>7</sup>Si parla a proposito di produzione di beni (soddisfazione di interessi) meritori, ovvero che pur essendo a consumo privato (ad es. l'assistenza di un malato o di un anziano) producono un vantaggio indiretto alla collettività e come tali sono ritenuti "meritevoli" anche eventualmente di essere sostenuti con finanziamenti pubblici. Tra gli altri si veda a proposito G. Brosio 1993.

Riepilogando essere un'azienda non profit significa avere le seguenti caratteristiche:

A) Essere soggetti aziendali che si qualificano esplicitamente e formalmente per il perseguimento di finalità, la tutela di interessi ed il soddisfacimento di bisogni che non hanno meramente carattere individuale, particolare e di parte, ma sono riconducibili ad aspetti di “bene comune”, di interessi collettivi, anche se in alcuni casi soggettivamente individuati ed interpretati (Eichorn 1990, Borgonovi 1994)

B) Non avere scopo di lucro, ovvero non avere direttamente finalità di tipo economico (l'equilibrio economico diventa un vincolo e non un obiettivo): ciò significa che lo statuto o l'atto costitutivo devono esplicitamente rinunciare alla massimizzazione del risultato di esercizio a fronte di maggiori vantaggi per la collettività. Un eventuale utile deve essere interamente reinvestito, e non può essere ridistribuito tra i titolari (soci, finanziatori, amministratori) dell'azienda (vincolo alla non distribuzione degli utili)<sup>8</sup>;

C) Svolgere autonomamente i propri processi decisionali e disporre di modalità proprie di governo (Barbetta, 1996) (ovvero non essere emanazione di un altro istituto).

D) Non essere finanziate da imposte/tributi imposti in maniera coattiva.<sup>9</sup>

Sempre secondo Borgonovi,<sup>10</sup> le aziende non profit operano per rendere “economicamente sostenibili e socialmente utili attività che alcune persone giudicano coerenti con i propri valori individuali”.

---

<sup>8</sup> La stessa legge sul volontariato, legge 11 Agosto 1991, n.266, art.3, comma 2, sancisce che le associazioni di volontariato (che costituiscono una buona parte delle aziende non profit italiane) possono assumere la forma giuridica che ritengono più adeguata al perseguimento dei loro fini.

In questa norma si trova un'indubbia influenza della dottrina anglosassone e nord americana nella quale appunto non è la forma giuridica, ma il “non distribution constraint” che qualifica un'organizzazione non profit.

<sup>9</sup> Si ricorda anche la definizione di Salamon, Anheier (1997) che prevede che siano istituzioni :

- Private, ovvero siano istituzioni separate da quelle statali;
- Non profit, ovvero che non distribuiscano profitti a manager o “proprietari”;
- Auto-governate, ovvero che abbiano organi gestionali e di controllo autonomi e con un proprio potere decisionale;
- Volontarie, ovvero che non sia obbligatorio divenire soci dell'organizzazione, e che sia prevista la partecipazione di volontari alle attività, tramite contributi monetari o di tempo.

Considerare le istituzioni non profit dal punto di vista aziendale non significa far prevalere la logica e i criteri di scelta economici sui valori e le motivazioni etiche individuali, ma comprendere che utilizzare la razionalità tipicamente utilizzata nella gestione delle imprese consente di ottenere maggiori e migliori performance in vista del raggiungimento dell'obiettivo finale.

Le aziende non profit, come le imprese, fanno riferimento all'autonomia di iniziativa privata e a comportamenti non vincolati da norme di diritto pubblico, ma operano in settori spesso considerati marginali e non considerati dalle imprese per il fatto che non si riesce a coprire con il prezzo di vendita del bene o servizio il costo sostenuto per la sua produzione. Compito delle aziende non profit diventa spesso quello di dimostrare (e in questo caso ci avviciniamo alla definizione successiva di impresa sociale) come anche questi settori siano economicamente sostenibili. Inoltre sul risultato economico e sul governo dell'azienda influiscono in modo particolare le motivazioni personali che hanno portato la persona a lavorare in questo ambito.

A differenza degli enti pubblici<sup>11</sup>, le aziende non profit non sono diretta espressione della intera collettività ma della volontà di alcuni soggetti individuabili con i quali instaurano uno stretto rapporto maggiormente fiduciario, rispetto a quello che può instaurare un ente pubblico. Inoltre erogano servizi direttamente disciplinati dal proprio statuto interno in totale autonomia perché non esiste, come per gli enti pubblici, un vincolo di legge specifico che indichi quali servizi produrre e come produrli.

Secondo Zamagni<sup>12</sup>, le organizzazioni non profit sono enti di carattere misto, che contengono contemporaneamente aspetti tipici del settore pubblico e del settore privato, ma accomunati dal principio di reciprocità. Infatti, come più volte sottolineato nelle pagine precedenti, l'erogazione di beni e servizi da parte delle organizzazioni non profit non presuppone l'esistenza di una contropartita in termini di copertura dei costi di produzione o di remunerazione dei fattori

---

<sup>10</sup> E. Borgonovi – L'azienda non profit come trasformatore di valore in Manuale di Economia delle aziende non profit (a cura di) F. Bandini CEDAM 2003 pag.7 e ss

<sup>11</sup> Ambrosio G., Bandini F. La gestione del personale nelle aziende non profit pag.14 Etas Libri Milano e si veda Grumo M. (2001), Introduzione al management delle aziende non profit, Etas, Milano.

<sup>12</sup> Zamagni S. (a cura di 1998) Non profit come economia civile , Il Mulino, Bologna.

produttivi data l'assenza di un prezzo di vendita dei prodotti o servizi (e se anche tale prezzo viene pagato è sempre inferiore a quello di mercato, si parla in questo caso di tariffa) e la partecipazione di lavoro volontario e gratuito<sup>13</sup>.

Oltre le generiche caratteristiche comuni che caratterizzano ogni azienda non profit<sup>14</sup> si identificano altre importanti peculiarità tra cui:

- la presenza di una gestione complessa caratterizzata dalla compresenza di attività istituzionali, finalizzate al raggiungimento della mission, e attività collaterali, finalizzate alla produzione di avanzi di gestione da utilizzarsi per il finanziamento dell'attività principale;
- in termini organizzativi e amministrativi la gestione è spesso approssimativa e sorretta dallo slancio ideale del suo fondatore e di coloro che prestano la propria attività soprattutto nella fase iniziale di vita dell'azienda<sup>15</sup>;
- non esiste un prezzo di mercato per i servizi offerti e per questo c'è una oggettiva difficoltà a misurare il valore aggiunto prodotto<sup>16</sup>.

### 1.3 Dall'istituzione non profit all'impresa sociale

In anni recenti anche nel nostro paese si è introdotto il concetto di impresa sociale. In prima battuta la definizione economico aziendale di impresa mal si adatta all'utilizzo del termine<sup>17</sup> in questo contesto; cerchiamo di definirne gli ambiti anche attraverso l'analisi della letteratura americana. Dees (2001) definisce diverse tipologie di impresa, puramente filantropica, ibrida (o sociale) e for profit. Nella tabella di seguito si illustrano le principali caratteristiche di

---

<sup>13</sup> I volontari sono poco presenti nelle cooperative sociali, che in parte si discostano dal non profit "puro", ma tratteremo questa tema nella definizione dell'Impresa Sociale.

<sup>14</sup> Grumo M. o.c. e Zangrandi A. Economicità nelle aziende non profit: per promuoverne lo sviluppo in Zangrandi A. (2000) *Aziende Non Profit* Le condizioni di sviluppo EGEA Milano .

Ci si riferisce alla natura giuridica privata, al vincolo alla non distribuzione degli utili, alla finalità diversa dalla massimizzazione del reddito, al finanziamento che avviene attraverso contributi che non si aspettano contropartite di proporzionate e così via. Si veda a tal proposito anche Anheier H.K. *Non profit organization* 2005

<sup>15</sup> Bandini F., Ceda C. La gestione del cambiamento organizzativo in una azienda non profit: il caso LIPU in *Manuale di economia delle aziende non profit*, Bandini F (a cura di) Cedam 2003

<sup>16</sup> Per maggiori approfondimenti Grumo (2001) pag 4 e Propersi (2001) p 50.

<sup>17</sup> Ricordiamo che possono essere considerate imprese nell'accezione shunpeteriana di "intrapresa", per evidenziarne le caratteristiche di imprenditorialità" che anche in esse si ritrovano.

queste tipologie e si evidenziano le differenze con le imprese puramente for profit, differenziandole per gli obiettivi, la motivazione, la destinazione dei proventi generati dall'attività e il metodo con il quale si rapportano con il mercato.

Tabella 1: Impresa filantropica, ibrida e for profit<sup>18</sup>

	<i>IMPRESA FILANTROPICA</i>	<i>IMPRESA IBRIDA</i>	<i>IMPRESA FOR PROFIT</i>
<b>Motivazione</b>	Interesse collettivo	Misto	Interesse individuale
<b>Obiettivi</b>	Creazione di valore sociale e aumento dei beneficiari	Creazione di valore economico e sociale	Creazione di valore economico
<b>Metodo con il quale si rapportano con il mercato</b>	Attività guidata dalla mission sociale	Misto	Attività guidata dal mercato
<b>Destinazione del profitto o del reddito</b>	Diretto al finanziamento dell'obiettivo definito della mission e aumento del numero di beneficiari	Diretto al perseguimento della mission e reinvestito in azienda per una sua espansione o potenziamento	Distribuito alla proprietà

Mantenendoci nello studio del modello anglosassone Alter adottando un modello di Etchart & Lee (1999) traccia una linea immaginaria in cui collocare le differenti imprese, dalla puramente filantropica alla puramente for profit, individuando: non profit tradizionale, non profit con generazione di reddito da attività commerciale accessoria, impresa sociale, impresa (profit making,

<sup>18</sup> K.Alter Social Enterprise Typology Virtue Ventures LLC (2007), schema adattato da G.Dees Why social entrepreneurship is important (2001).

Dees (1998) pag.4 definisce anche il cosiddetto imprenditore sociale:

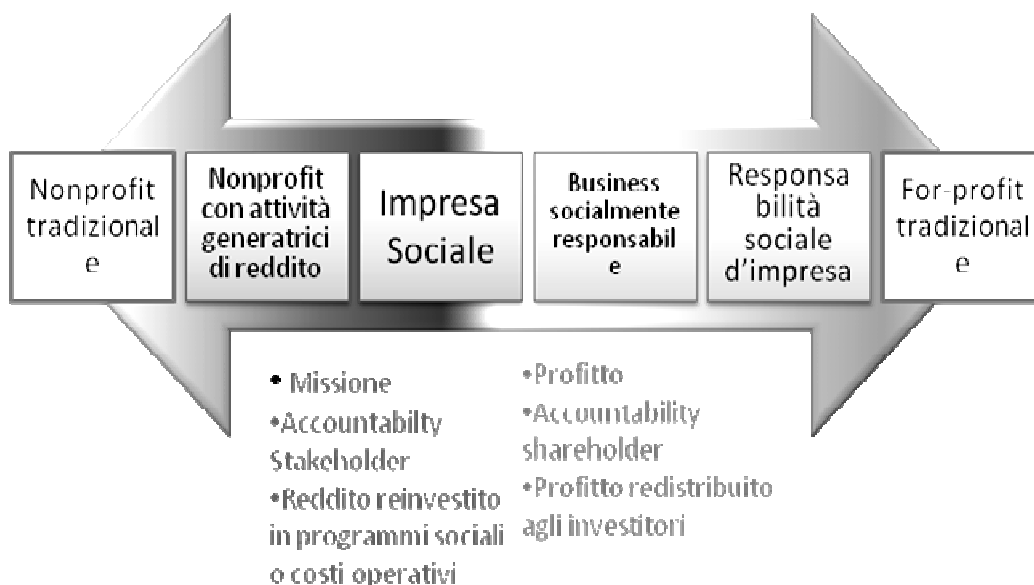
L'imprenditore sociale gioca il ruolo di un agente di cambiamento nel settore del sociale:

- Assumendo una mission al fine di creare e sostenere un valore sociale (e non solo privato) per le iniziative che mette in atto;
- Cercando e inseguendo incessantemente nuove opportunità per servire quella mission;
- Impegnandosi in un continuo processo di innovazione, adattamento e apprendimento;
- Agendo in maniera decisa senza essere limitato dalle risorse in possesso;

Mostrando una elevato grado di accountability nei confronti dell'elettorato e in relazione agli outcome".

business) con una mission di natura sociale e impresa che opera secondo i criteri della corporate social responsibility (filantropia di impresa), impresa for profit tradizionale. Queste quattro tipologie si collocano su due parti contrapposte, benché contigue dello spettro. Da un lato si trovano le imprese for profit che creano valore sociale ma il cui obiettivo è la generazione e distribuzione del profitto. Dall'altro lato si collocano le aziende non profit tradizionali (volontariato e associazionismo in genere), le aziende che gestiscono attività di tipo commerciale strumentalmente per generare valore sociale e le imprese sociali:

Figura 1: Dal non profit tradizionale al for profit , fonte K.Alter Social Enterprise Typology, Virtue Ventures LLC 2007



Le tre tipologie di sinistra hanno come obiettivo finale la creazione di valore sociale, le tre di destra la creazione di valore economico; da tenere presente che il concetto di valore sociale cambia a seconda del settore e della missione dell'organizzazione, ovvero conservazione dell'ambiente, educazione e sensibilizzazione rispetto a determinati temi, protezioni di diritti umani, opportunità economiche per i poveri e lavoro per persone svantaggiate.

Un'impresa sociale nella definizione anglosassone<sup>19</sup> è una attività imprenditoriale condotta in un particolare settore commerciale e creata per un fine sociale (mitigazione di problemi sociali o fallimenti di mercato). Essa, in particolare utilizza imprenditorialità, innovazione, sana gestione finanziaria e approcci di mercato per creare valore sociale. Le sue principali caratteristiche sono:

1. finalità sociale: generazione di valore o impatto sociale;

2. approccio imprenditoriale: attraverso l'utilizzo di strutture tipicamente d'impresa; investimenti in innovazione di prodotto e processo; orientamento strategico al mercato e generazione di redditività dal proprio business;

3. proprietà sociale: l'assetto societario, tradizionalmente inteso, non rispecchia spesso l'effettivo coinvolgimento nella gestione degli stakeholder, è più corretto, quindi, parlare di proprietà diffusa che supera, in un certo senso, la distinzione tipica tra shareholder e stakeholder.

L'impresa sociale può essere costituita come unità organizzativa autonoma o come ramo d'azienda di una impresa for profit (impossibile in Italia) o non profit o come sua partecipata (sempre escluso nel nostro paese<sup>20</sup>).

L'obiettivo nel caso del ramo di azienda o di partecipata cambia a seconda che sia originata nell'alveo di una impresa for profit o not for profit, è rispettivamente:

---

<sup>19</sup> Per una completa disamina della letteratura straniera in materia si veda a pag 15 Perrini F. (a cura di) Social Entrepreneurship, Egea 2007

<sup>20</sup> Nel nostro Paese si potrebbe annoverare come Impresa Sociale partecipata di una impresa for profit, il caso di Banca Prossima che non è però riconducibile al concetto di Impresa Sociale definito dal legislatore (ovvero non può assumere questa forma giuridica nel suo statuto anche perché non è previsto per le imprese che operano nel settore creditizio cfr par.1.2). A ben vedere dal punto di vista della definizione anglosassone o aziendalista ne ritroviamo invece tutti i presupposti: Banca Prossima è la banca per le aziende non profit del Gruppo Intesa San Paolo nello Statuto si legge: "La società, avendo cura di preservare appieno la propria sostenibilità di impresa e di operare nel pieno rispetto della normativa e del criterio della sana e prudente gestione, ha come obiettivo la creazione di valore sociale, nei limiti e nel rispetto dell'oggetto sociale (..). A tale fine la società sosterrà con il credito le migliori iniziative nonprofit per i servizi alla persona, la diffusione della cultura e dell'istruzione, la fruizione e la protezione dell'ambiente e dell'arte, l'accesso al credito e al lavoro.

- realizzazione di programmi sociali coerenti con la mission dell'impresa for profit;
- creazione di un meccanismo di finanziamento per programmi sociali o per la copertura dei costi di gestione dell'impresa non profit.

In entrambi i casi il successo imprenditoriale e gli impatti sociali sono correlati.

#### **1.4 L'impresa sociale in Italia e la ripresa del concetto di "bene comune"**

La legge 118/2005 e il D. Lgs. 155/2006 riconoscono in modo chiaro la funzione produttiva di una parte delle organizzazioni senza scopo di lucro, in particolare di quelle che attraverso la produzione di beni e servizi assumono come obiettivo l'interesse generale della comunità. La legge definisce Imprese sociali le "organizzazioni private senza scopo di lucro che esercitano in via stabile e principale un'attività economica di produzione e di scambio di beni e servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale" (art.1 D.Lgs.155/2006), in determinati settori di attività (art.2 D.Lgs.155/2006<sup>21</sup>).

Inoltre regolamentano le diverse forme giuridiche presenti nel nostro ordinamento prevedendo in primo luogo che le aziende non profit regolate nei libri I del codice civile (associazioni, comitati e fondazioni) che svolgono in maniera stabile attività di impresa si conformino alla normativa prevista per le imprese, in secondo luogo per quelle regolamentate nel libro V (cooperative e

---

<sup>21</sup>Art. 2. Si considerano beni e servizi di utilità sociale quelli prodotti o scambiati nei seguenti settori:

- a) assistenza sociale,
- b) assistenza sanitaria;
- c) assistenza socio-sanitaria;
- d) educazione, istruzione e formazione professionale;
- e) tutela dell'ambiente e dell'ecosistema;
- f) valorizzazione del patrimonio culturale;
- g) turismo sociale;
- h) formazione universitaria e post-universitaria;
- i) ricerca ed erogazione di servizi culturali;
- l) formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica ed al successo scolastico e formativo;
- m) servizi strumentali alle imprese sociali, resi da enti composti in misura superiore al settanta per cento da organizzazioni che esercitano un'impresa sociale.

imprese) prevede che adottino vincoli e forme di governance tali da garantire l'interesse collettivo.

Per essere Impresa sociale agli elementi sopra enunciati che definivano l'azienda non profit occorre dunque aggiungere<sup>22</sup>:

E) avere una produzione di beni e servizi in forma continuativa e professionale. Anche se in settori che talvolta hanno modalità competitive differenti da quelli tradizionali, settori spesso considerati marginali e non occupati dalle imprese for profit; ciò perchè non sempre si riesce a coprire con il prezzo di vendita del bene o servizio il costo sostenuto per la sua produzione. L'impresa sociale invece riesce ad essere competitiva, (si veda ad esempio il mercato dei servizi alla persona) perché si avvale anche del contributo del volontariato o ricerca modalità di finanziamento alternative, o, la partecipazione a determinate reti, le offre vantaggi competitivi.

F) l'assunzione da parte di fondatori e proprietari un certo livello di rischio economico;

G) avere la maggior parte di lavoratori retribuiti, la cui garanzia di retribuzione dipende appunto dal successo dell'impresa;

H) essere un'iniziativa collettiva , promossa da un certo numero di cittadini e non da un singolo imprenditore;

I) avere un governo affidato esclusivamente o prevalentemente a portatori di interesse diversi dai proprietari di capitale (si veda il punto C della definizione di "azienda non profit");

J) garantire una partecipazione ai processi decisionali allargata in grado di coinvolgere il maggior numero di persone interessate all'attività;

La totale non distribuzione degli utili (punto B del precedente paragrafo) può essere mitigata da una distribuibilità limitata attraverso la loro assegnazione ad un fondo indivisibile tra i proprietari, sia durante la vita dell'impresa che in caso di scioglimento.

---

<sup>22</sup> Si vedano anche Borzaga C. Defourny J. (2001) L'impresa sociale in prospettiva europea, ISSAN, Edizioni31, Trento; Borzaga C. L'impresa sociale in "Dizionario di economia civile" L. Bruni e S. Zamagni, (a cura di) Ed Città Nuova in corso di pubblicazione

Si tratta in sostanza di “organizzazioni private con struttura di impresa, ma che operano per il perseguimento di finalità pubbliche; ovvero che non rispondono esclusivamente agli interessi dei loro proprietari.”<sup>23</sup>

L’impresa sociale si differenzia dalle imprese e dalle cooperative tradizionali sostanzialmente sotto il profilo delle finalità, dei vincoli e della governance. Per quanto riguarda i vincoli oltre al più volte citato vincolo alla non distribuzione degli utili vige quello alla non discriminazione a favore dei soci. Per quanto riguarda la governance l’aspetto principale riguarda l’invito, che dovrebbe essere un obbligo, alla partecipazione dei lavoratori e dei beneficiari dell’attività.

Attraverso questa legge le associazioni e le fondazioni che producono servizi in modo stabile non dovranno cambiare forma organizzativa ma assumere comportamenti e forme di governance coerenti sia con la necessità di svolgere un’attività produttiva e imprenditoriale che con l’obiettivo perseguito.

La definizione di impresa sociale nel nostro paese è dunque maggiormente restrittiva di quella anglosassone (e in particolare statunitense) precedentemente delineata, in particolare in Italia esiste il divieto per l’impresa sociale sia di essere controllata da imprese con scopo di lucro (il suo bilancio non può essere “attratto” nel consolidato di una for profit) che di trasformarsi in esse<sup>24</sup>.

La definizione riportata, in prima battuta, mal si presta alla categorizzazione di istituti fatta dall’economia aziendale<sup>25</sup>, che vorrebbe il termine impresa imprescindibilmente collegato alla finalità ultima della produzione di profitto.

Ma riprendendo la teoria da uno dei padri dell’economia aziendale riusciamo a sciogliere il nodo, in particolare Masini (Masini C. 1979 pag 14) afferma che “l’impresa è tipicamente istituto economico sociale (...) In essa (..) si intende che l’essere istituto implichi il richiamo alle persone che ne fanno parte, con tutti i vincoli di finalismi extra-economici delle persone e degli altri istituti, ad esempio

---

<sup>23</sup> S. Taraschi, F. Zandonai (a cura di) – Impresa Sociale. Dalla gestione strategica agli strumenti operativi. – Carocci Faber (2006) pag20

<sup>24</sup> Ciò probabilmente per la storia stessa della Legge che definisce l’IS che prende spunto dalla legge sulla cooperazione sociale 381/1991 e ne riprende in parte i contenuti. A tal proposito di veda Brunello C. (2006) Imprese sociali cap. 1.3 e Borzaga C. (2009) L’impresa sociale in “Dizionario di economia civile” in corso di pubblicazione.op.cit.

<sup>25</sup> Si veda a tal proposito il primo paragrafo.

la famiglia, il comune, lo Stato cui esse pervengono contemporaneamente. L'impresa è soggetta anche a relazioni non economiche varie con gli altri istituti del sistema sociale." E ancora " la ricerca scientifica per l'impresa così come per ogni altro istituto (cfr.par 1) è multidisciplinare: economia politica, diritto, etica generale e etica speciale (..) concorrono a fornire materiale per intendere la complessa fenomenologia".

Analizzando la teoria aziendale nella sua forma originaria si noti come lo stesso Masini (Masini 1979) parli per l'impresa di obiettivo di remunerazione dei portatori di capitale e di lavoro attribuendo un ruolo assolutamente rilevante alla compagine lavorativa a tutti i livelli.

In particolare troviamo ulteriori conferme nella definizione che Masini dà dell'impresa moderna, attribuendole quattro caratteristiche fondamentali (ibidem pag. 16):

1) la produzione e la negoziazione di beni o servizi utili per la persona umana, la connessa negoziazione del credito e la formazione di moneta combinati con la prestazione di servizi vari utili per il sistema economico sociale di ambiente;

2) la necessaria combinazione di prestazione di lavoro e di impiego di capitale-risparmio;

3) la produzione di tributi diretti e indiretti;

4) il rischio;

Lo stesso riafferma come tutte le istituzioni (imprese comprese) debbano concorrere per molteplici vie "alla promozione della persona umana (composita struttura materiale e spirituale) inserita in una società civile in continuo cambiamento".

Una volta richiamato il Fine generale e le caratteristiche, i fini immediati secondo l'autore sono:

- il soddisfacimento delle attese economiche (remunerazione monetaria etc.) e non economiche (concorso alla realizzazione della persona) di chi vi presta lavoro partecipando in essa con la propria personalità globale (ricordiamo solo a titolo di esempio il personale svantaggiato);

- il soddisfacimento delle attese di chi presta capitale-risparmio (nelle imprese private remunerazione periodica monetaria adeguata ai rischi di perdita, nelle imprese pubbliche anche o solo il raggiungimento di fini vari economici-politici, ecc)
- la partecipazione attiva allo sviluppo economico e sociale del Paese e ciò secondo i piani e i programmi espressione della volontà delle collettività territoriali (in questo collegamento con il territorio si ritrova una caratteristica rilevante per l'impresa sociale<sup>26</sup>)

La chiave di volta, continua l'autore "per il sussistere di un pluralismo accettabile anche per la varietà delle imprese sta nel contrastare efficacemente, col diritto e con la prassi, il dominio di poche persone nelle imprese private e pubbliche; questo è possibile solo se alla base della costruzione sia del diritto sia della prassi vi è l'etica perenne oltre alla tecnica in continua evoluzione".

In un altro passo della stessa opera si afferma (pag 11 nota.9) che "negli istituti nei quali il lavoro si svolge, poiché sono uno strumento anche al servizio della persona che esprime parte rilevante di sé stessa nel lavoro, devono trovare campo di applicazione gli alti principi della vita umana. Le ipotesi-premessa supreme dell'Etica generale perenne per questo informano la nostra teoria dell'Economia riferita all'azienda"<sup>27</sup> e aggiunge la sintesi di principi etici giudicati regolatori primi di ogni istituto, tra i quali ricordiamo: "ogni istituto si costituisce per il raggiungimento di determinati *beni* che sono sì per i singoli, ma hanno la caratteristica di essere "comuni" a tutti i membri dell'*istituto*; ciò deve essere coerente col formare le condizioni ottime per il perfezionamento e per il conseguimento del fine supremo di ogni persona. *Esulano* quindi dai *fini dell'istituto* tanto i beni per loro natura individuali, quanto quelli non ordinati e coordinati alla gerarchia dei fini, tutti regolati dal rapporto con il fine supremo. Si avrebbe non un *istituto*, ma una subordinazione dei membri agli interessi

---

<sup>26</sup> Borzaga C. Defourny J. attribuiscono alla impresa sociale "il fine esplicito di servire una comunità, in modo da promuovere il senso di responsabilità sociale a livello locale" Borzaga C. Defourny J. (2001) op.cit.

<sup>27</sup> Sui temi dell'etica di impresa e della Responsabilità Sociale delle imprese si veda anche Matacena A. Responsabilità sociale delle imprese e accountability: alcune glosse, Note e ricerche 7/2008 Alma Mater Studiorum Università Di Bologna

personali di uno o più componenti, o una deviazione dalla struttura corretta di istituto e quindi dal bene supremo comune a tutti i membri”<sup>28</sup>.

Il principio finalistico supremo della persona umana domina, determina e giustifica ogni principio: (..) per questo ogni istituto (e dunque anche l’impresa) deve concorrere per molteplici vie alla promozione della persona umana”.

A ben vedere nulla si discosta dai principi ispiratori e dalla definizione di *Impresa Sociale*.

---

<sup>28</sup> Il concetto di bene comune comprende a ben vedere valori quali l’inclusione, la tolleranza, l’accettazione di posizioni differenti, la partecipazione, fondamentali in ogni forma di istituto economico sociale. Per approfondimenti si veda Zamagni S. (2007) *L’economia del bene comune* Editrice Città Nuova

## Capitolo 2

### RESPONSABILITÀ SOCIALE E PARTNERSHIP CON IL NON PROFIT

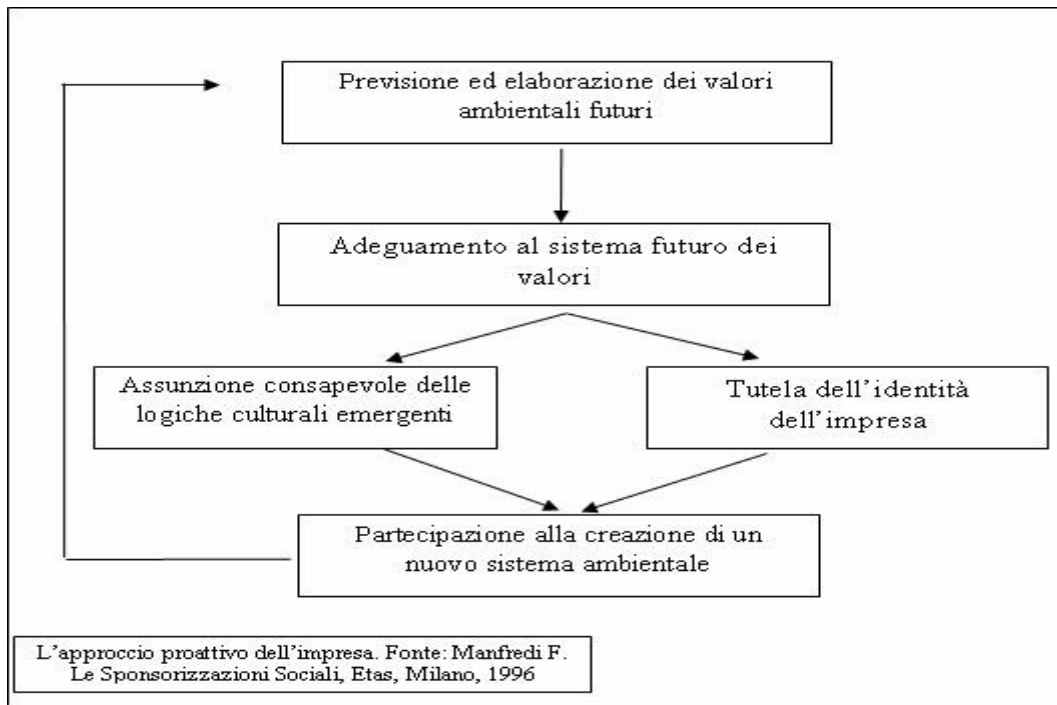
#### 2.1 La responsabilità sociale di impresa

Affrontare il tema della Responsabilità sociale di impresa (d'ora in poi RSI) significa considerare lo sviluppo avvenuto negli ultimi anni nel rapporto tra l'impresa e il proprio ambiente esterno.

La dimensione strategica della RSI secondo una prospettiva di lungo periodo ha infatti una collocazione ben definita nell'apertura dell'impresa verso una logica di tipo pro-attivo secondo l'approccio detto dell'impresa vivente<sup>29</sup> in base al quale l'ambiente è parte costituente dell'impresa stessa. Le condizioni ambientali sono considerate variabili interne all'impresa ed essa prevede ed elabora i valori ambientali futuri attraverso l'analisi dell'evoluzione delle variabili sociali e, quindi, si adatta al futuro sistema di valori inserendoli strategicamente nelle logiche aziendali. Dopo aver acquisito questo insieme di valori, l'impresa incide a sua volta sull'ambiente innescando ulteriori cambiamenti. L'impresa si adatta continuamente all'ambiente che essa stessa ha contribuito a creare, anche attraverso la definizione di nuovi valori, per questo motivo, tale modello viene detto circolare.

---

<sup>29</sup> Vicari S., L'impresa vivente, Etas, Milano 1991.



Molte elaborazioni sono state fatte sul concetto di RSI, riportiamo prima di affrontare il tema dal punto di vista economico-aziendale, la tesi sostenuta dalla Comunità Europea. Nel 1993 Jacques Delors, presidente della Commissione Europea, lancia un appello alle imprese affinché prendano parte alla lotta contro l'esclusione sociale. Sempre nel 1993 viene pubblicato il regolamento Emas sull'adesione volontaria del settore industriale a un sistema comunitario di audit ambientale.

Nel 2000 il Consiglio Europeo di Lisbona fa appello, più in particolare, al senso di responsabilità sociale delle imprese per quanto riguarda le best practices in quanto l'obiettivo strategico puntava a far diventare l'Europa una realtà competitiva e in grado di apportare una crescita economica sostenibile ai propri mercati attraverso un miglioramento occupazionale e di coesione sociale.

La Commissione Europea ha pubblicato nel 2001 il Libro Verde intitolato "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese". In esso la responsabilità sociale viene definita come *"l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici"*

*applicabili, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate". E' inoltre "... tensione dell'impresa, e quindi dei vertici aziendali, a soddisfare in misura sempre crescente, andando al di là degli obblighi di legge, le legittime attese sociali e ambientali, oltre che economiche, dei vari portatori di interesse interni ed esterni, mediante lo svolgimento delle proprie attività"*<sup>30</sup>.

E' importante sottolineare che la Commissione Europea intende la responsabilità sociale delle imprese come una scelta assolutamente volontaria che non mira a sostituire la regolamentazione o la legislazione riguardante i diritti sociali o le norme ambientali, ma integra le azioni definite per legge e ricerca risultati migliori di quelli minimi richiesti. Mira a coinvolgere non solo le grandi società e le multinazionali ma anche le piccole e medie imprese, comprese le microimprese, poiché riconosce di fondamentale importanza il loro ruolo nell'economia e nel creare occupazione. Per poter raggiungere le piccole e medie imprese è necessario divulgare delle buone prassi che fungano da esempio di comportamento facilmente replicabile.

Il Libro Verde individua due dimensioni di applicazione della responsabilità sociale: quella interna e quella esterna.

La dimensione interna riguarda le prassi socialmente responsabili con riflessi sui dipendenti (reclutamento, istruzione e formazione continua, salute e sicurezza nel lavoro, ecc...) e le prassi ecologiche che hanno ad oggetto la gestione delle risorse ambientali.

La dimensione esterna indica le responsabilità dell'impresa nei confronti dei partner commerciali e fornitori, dei clienti, dei poteri pubblici e delle aziende nonprofit che rappresentano la comunità locale e l'ambiente.

Per quanto riguarda il concetto di comunità locale, essa è di fondamentale importanza per le imprese sia come fonte di fattori produttivi, sia in quanto destinataria finale dei beni e dei servizi. E' importante per l'impresa crearsi un'immagine positiva sia come datore di lavoro e produttore ma anche come protagonista della vita locale.

---

30 Commissione della Comunità Europea, *Libro Verde della Commissione Europea*, Bruxelles, 2003

Secondo un approccio più tipicamente economico-aziendale la RSI si può definire come il risultato pro-attivo e dinamico della strategia sociale intesa come quella “preposta all’ottenimento di un consenso duraturo da parte delle varie categorie di interlocutori sociali che mettono a disposizione dell’impresa le risorse e gli appoggi di cui ha bisogno”<sup>31</sup>. Considerando inoltre che le radici della strategia sociale e quindi dei comportamenti socialmente responsabili si rilevano nell’orientamento strategico di fondo di un’impresa, nell’orizzonte temporale del management, nella concezione del finalismo aziendale, nell’atteggiamento di fondo di maggiore o minore rispetto e attenzione nei riguardi dei vari portatori di interessi (stakeholder).

A fornire ulteriori elementi di riflessioni nell’ambito delle teorie economiche e di management intervengono in realtà moltissimi autori se ne riportano di seguito i principali.

## **2.2 Le principali teorie sulla responsabilità sociale a confronto**

Verso la fine del 1800 si assiste a un cambiamento dello scenario di mercato dei paesi in via di industrializzazione che va via via caratterizzandosi per dominio delle grandi imprese, la crescita della dimensione e l’impatto che il sorgere di grossi insediamenti industriali hanno sulla società, portano inevitabilmente a un primo dibattito legato alla loro responsabilità nei confronti della società<sup>32</sup>. Ma le vere radici culturali della responsabilità sociale di impresa possono essere ricercate nel mondo anglosassone e le origini si possono riscontrare nell’America degli anni ’20, quando organizzazioni sindacali, organizzazioni degli agricoltori, chiese e autorità morali esercitano per la prima volta forme di pressione democratica alle quali gli uomini d’affari sono chiamati a reagire fornendo risposte propositive. Fra la fine del XIX secolo e l’inizio del XX la pressione dell’opinione pubblica americana aveva portato alla nascita delle prime forme di legislazione antimonopolistica e aveva indotto alcuni noti industriali come

---

<sup>31</sup> Coda V., *L’orientamento strategico dell’impresa*, UTET, Torino 1988.

<sup>32</sup> M. Heald, *The social responsibilities of business: Company and Community, 1900-1960*, Cleveland, Case Western Reserve University Press, 1970

Rockefeller e Carnagie a sperimentare le prime forme di filantropia d'impresa. In breve, la pressione dell'opinione pubblica si tradusse in forza espressa dalle lotte sindacali dell'epoca, che indussero a loro volta i primi filantropi a prendere coscienza delle condizioni abitative, di salute e sicurezza previdenziale dei propri lavoratori e a sviluppare le prime forme di welfare aziendale, si cominciano a moltiplicare gli sforzi delle imprese nella realizzazione di progetti con scopi di utilità sociale, soprattutto nei confronti dei propri dipendenti (es. alloggi, scuole, asili).

Con la Grande depressione e la crisi del '29 l'attenzione al sociale subisce una battuta d'arresto, e l'imprenditore e in più generale l'"uomo d'affari" si trova in opposizione al nascente movimento dei lavoratori, che esige maggiore moralità dell'impresa e risposte a bisogni non più solo individuali ma sociali.

Gli uomini d'affari americani in risposta avrebbero tentato di presentarsi come corpo morale unitario<sup>33</sup> nel tentativo di affermare la moralità dell'impresa in quanto "cellula di un sistema", che non rappresenterebbe quindi più una entità a sé stante in competizione con le altre, essendo parte di un sistema più complesso e contribuendo così alla conservazione del sistema stesso. E' in questo modo che il mondo degli affari tentò per la prima volta di costruire una visione più rassicurante della propria natura e gestire le tensioni sociali ed economiche in atto.

Si sviluppa il concetto di "libera impresa", e l'idea che non ci sarebbe potuta essere libertà o libera società senza la libera impresa<sup>34</sup>.

Ripercorrendo la storia della RSI si possono definire varie tappe della sua evoluzione grazie alle diverse teorie elaborate in epoca moderna:

- Bowen, 1953.

E' considerato dalla critica il precursore del concetto di responsabilità sociale d'impresa. Negli anni '50, secondo lo studioso, la responsabilità va ricercata all'interno di quegli obiettivi strettamente economici che possono

---

<sup>33</sup> L. Morri, *Storia e teorie della responsabilità sociale d'impresa*, Franco Angeli srl, Milano, 2009.  
<sup>34</sup> L. Morri, *Storia e teorie della responsabilità sociale d'impresa*, Franco Angeli srl, Milano, 2009

fungere anche da obiettivi sociali guidati dalla moralità sociale, quali, ad esempio, la giustizia, la libertà, la stabilità economica del paese, etc., l'autore sostiene che l'impresa non sia una realtà a sé stante ma sia un "apparato costitutivo" dell'organismo sociale<sup>35</sup>. Il guadagno deve essere perseguito sulla base delle regole che governano i rapporti tra le persone; le decisioni prese dagli imprenditori hanno necessariamente un impatto sulla società e questo deve spingere ad acquisire decisioni ben ponderate.

Bowen definisce la responsabilità sociale come "[...] *obblighi degli uomini d'affari a perseguire le politiche, a prendere decisioni o a seguire le linee d'azione che sono auspicabili in termini di obiettivi e valori dalla nostra società [...]*"<sup>36</sup>. Gli uomini d'affari "*in quanto servitori della società, non devono trascurare i valori socialmente accettati o anteporre i propri valori a quelli della società*"<sup>37</sup>.

Lo studioso non tenta di dare una definizione rispetto a chi rappresenti la società o quali siano i suoi valori, ma è fermo nell'affermare che i businessmen dovrebbero assumere una propria responsabilità scegliendo di guidare le proprie azioni in senso sociale: "*un'assunzione volontaria di queste responsabilità da parte dei businessmen è almeno una possibile alternativa alla crescita del controllo dello Stato sull'economia*"<sup>38</sup>.

- Davis, 1960.

Riprende la maggior parte della teoria di Bowen definendo gli obiettivi ai quali gli imprenditori devono porre maggiore attenzione, individuando il nucleo della responsabilità sociale nel contributo che gli stessi apportano al "*public welfare*"<sup>39</sup>. Davis introduce il concetto di "ferrea legge della responsabilità" ("iron law of responsibility"), affermando che non può esistere responsabilità senza potere e che pertanto se non pongo attenzione alla prima rischio di perdere anche il secondo ("il rifiuto di responsabilità

---

35 L. Morri, *Storia e teorie della responsabilità sociale d'impresa*, Franco Angeli srl, Milano, 2009

36 H. Bowen *Social Responsibilities of the businessmen*, New York, Harper and Brothers, 1953, p.6

37 Ibidem

38 Ibidem

39 L. Morri, *Storia e teorie della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, Franco Angeli srl, 2009, p. 65

sociale conduce a una graduale erosione di potere sociale” e “”social responsibility of businessmen need to be commensurate with their social power”, Davis 1960<sup>40</sup>). Una mancata assunzione di responsabilità da parte del mondo imprenditoriale rappresenterebbe una forma di arretramento che lascerebbe campo libero a sindacati e governi per porre limiti e vincoli al potere delle imprese per legge. L’unico modo per le imprese di non essere chiuse all’interno di un recinto fatto di norme e vincoli sarebbe quello di divenire attori attivi e propositivi anche in ambito sociale.

- Eells e Walton, 1961.

I due studiosi distinguono per la prima volta tra interlocutori diretti (capitale e lavoratori) e interlocutori indiretti (competitors, comunità e governo locale) della RSI.<sup>41</sup> Si rendono conto che, se non altro per le dimensioni che hanno reso le grandi imprese il più rilevante centro di ricchezza e di potere della società, esiste una forte dipendenza reciproca tra economia e società. Assumono una prospettiva che riguarda il rapporto tra azione manageriale e soggetti coinvolti anticipando la cosiddetta stakeholder view. Individuano la responsabilità sociale come performance imprenditoriale che deve essere propria del manager, che deve essere in grado di compiere una scelta consapevole rispetto alle conseguenze della scelta stessa<sup>42</sup>.

In questi anni in generale le azioni di Responsabilità sociale all’interno delle imprese raramente venivano condivise e attuate a tutti i livelli dell’azienda. La maggior parte dei manager considerava la RSI come dannosa per il rendimento finanziario dell’impresa, così la maggior parte di loro dedicava un’attenzione

---

<sup>40</sup> K. Davis, Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?, *California Management Review*, Spring, 1960, p. 70,71.

<sup>41</sup>R. Eells, C. Walton, and Fox, S. (1961). *Conceptual foundations of business: an outline of major ideas sustaining business enterprise in the Western World*, R.D. Irwin, Homewood Ill.

<sup>42</sup> L. Morri, *Storia e teorie della responsabilità sociale d’impresa*, Milano, Franco Angeli srl, 2009

marginale alla responsabilità sociale<sup>43</sup>. Un importante sostenitore di questa teoria fu Milton Friedman.

- Friedman, 1962.

L'economista, nei primi anni Sessanta, sostiene che l'unica responsabilità dell'impresa è quella legata alla produzione di utili per i propri azionisti e considera le precedenti teorie come “dottrine sovversive” dei valori fondamentali di una società libera caratterizzata dalla libera impresa<sup>44</sup>. Secondo l'autore “esiste una e una sola responsabilità sociale per l'impresa, ossia utilizzare le proprie risorse e dedicarsi ad attività miranti ad aumentarne i profitti, a patto che così facendo rispetti le regole del gioco, vale a dire operi in un regime di concorrenza libera e aperta senza inganni e senza frode”.<sup>45</sup>

Riprende di fatto la teoria neoclassica, secondo la quale l'impresa viene costituita da un gruppo di investitori che hanno come unico scopo comune quello di incrementare la loro ricchezza.

Rifiutando il modello della separazione tra proprietà e controllo Friedman ritiene – poiché sono gli investitori a possedere l'impresa e ad assumere i manager per gestirla per loro conto – che i manager siano “agenti” degli investitori e pertanto abbiano l'obbligo fiduciario riconosciuto dalla legge di agire nel loro *interesse esclusivo*<sup>46</sup>. Secondo Friedman in una libera impresa, chi gestisce l'impresa ha solo responsabilità nei confronti dei proprietari: la responsabilità di dirigere l'impresa in accordo con i loro desideri, sempre che ciò avvenga conformemente alle regole fondamentali della società, sia quelle incorporate nella legge sia quelle incorporate nell'etica. La responsabilità principale del manager si esplicita nei confronti

---

43 R. W. Ackerman, *How companies respond to social demands*, Harvard Business Review, Vol. 51 Issue 4, 1973, pp. 88-98

44 M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, Chicago, 1962, University of Chicago Press, p. 133

45 M. Friedman, *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, New York Times Magazine, 13 settembre 1970

46 Ibidem

dei proprietari dell'impresa<sup>47</sup> e non verso la società. L'impresa non ha "obblighi" etici o sociali se non rispetto ai propri investitori.

A sostegno di tale tesi Friedman adduce, tra gli altri, l'argomento della "tassazione" secondo cui i manager che nella loro attività praticano la "responsabilità sociale", poiché usano per risolvere i problemi sociali il denaro degli investitori senza il loro permesso, "tassano" questi ultimi, e mancando dell'autorità necessaria per farlo – essendo essi dipendenti privati piuttosto che "officials" pubblicamente eletti – e delle necessarie competenze specifiche – con la conseguenza che le loro decisioni sono probabilmente destinate a produrre danni sociali anziché benefici –, la loro azione è *moralmente illegittima*. La conclusione pertanto è che i manager possono operare legittimamente solo nei limiti posti dal loro ruolo di agenti al servizio degli interessi degli investitori e che la responsabilità sociale è da ascrivere allo stato e non all'impresa.

Nonostante i numerosi attacchi subiti (non ultimo quello di Friedman che lo considera come sovversivo del sistema capitalistico), il concetto di responsabilità sociale d'impresa continua a prosperare negli anni e ad affermarsi, sia perché rappresenta una valida alternativa al modello socialista e al controllo pubblico sull'economia, sia perché consente alle imprese di ricavare spazi di differenziazione in un mercato dove comincia a non essere più sufficiente competere sul prezzo.

- Wallich e McGowan, 1970

Negli anni '70 il Comitato per lo Sviluppo Economico americano commissionò un nuovo studio sulla Responsabilità Sociale d'Impresa. Nella pubblicazione dal titolo *A New Rationale for Corporate Social Policy* spicca l'articolo scritto da Wallich e McGowan<sup>48</sup> secondo i quali lo

---

47 [http://brunoleonimedia.servingfreedom.net/OP/59\\_Friedman.pdf](http://brunoleonimedia.servingfreedom.net/OP/59_Friedman.pdf)

48 H.C. Wallich, J.J. McGowan, *Stockholder Interest and the Corporation's Role in Social Policy*, sta in W.J. Baumol, *A New rationale for corporate social policy*, Committee for Economic Development, New York, 1970

scopo principale della pubblicazione era quello di compiere un ulteriore sforzo per tentare una riconciliazione tra gli interessi economici e quelli sociali delle imprese. Essi concordano con la tesi di Friedman che l'impresa deve in primis cercare di massimizzare il profitto per gli azionisti. Ma nella società in continuo mutamento, gli azionisti stessi cercano di diversificare il rischio, acquisendo diverse azioni da diverse società; così che il numero aumenta e si differenzia. Pertanto, essi non sono interessati alla massimizzazione del profitto di una sola azienda a scapito delle altre di cui sono azionisti, ma ad obiettivi più generali, richiedono ottimizzazione dei propri obiettivi individuali, attraverso una massimizzazione congiunta del profitto e degli obiettivi sociali, chiedendo di redistribuire le spese sociali uniformemente su tutte le imprese, fino al punto in cui il costo marginale diventa pari ad adeguati benefici marginali. In poche parole la "nuova logica" è coerente con l'interesse a lungo termine degli azionisti che viene tradotta nella predisposizione delle imprese alle azioni di responsabilità sociale<sup>49</sup>.

Questo modello apre la strada allo studio della responsabilità sociale come strumento per sostenere l'interesse delle imprese nel medio-lungo periodo.

- Carroll, 1979 e 1991.

L'autore fu il primo ad introdurre specificatamente il tema della RSI nelle teorie di management. Carroll concentra le sue attenzioni sulla classificazione delle relazioni che possono intercorrere tra l'impresa e la società: *"La responsabilità sociale d'impresa ingloba le aspettative economiche, legali, etiche e filantropiche che la società ha delle società in un dato momento storico"*<sup>50</sup>. Questa tesi, che pone l'accento sulla multidimensionalità della responsabilità sociale, ricordando che ogni

---

49 Fonte originale: H.C. Wallich, J.J. McGowan, (1970) *A New Rationale for Corporate Social Policy*, p. 45, citato in: <http://dspace-unipr.cilea.it/bitstream/1889/1095/1/Tesi%20Kocollari%20correct.pdf>, p. 39

50 Carrol A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, July-August, 1991

aspettativa influisce contestualmente sull'agire dell'impresa, è stata riprodotta dallo stesso Carroll attraverso una forma piramidale.



Fig. 1: Piramide di Carroll (1979)

Nel modello i quattro livelli assumono il seguente significato:

- *Responsabilità economica*: consente agli stakeholder primari o ai soggetti di istituto di avere delle remunerazioni che siano in equilibrio rispetto a ciò che sono i contributi. Se i soggetti non vengono correttamente remunerati si corre il rischio che gli stessi non percepiscano dalla propria partecipazione nessun rendimento e abbandonino l'azienda con la conseguenza del fallimento di quest'ultima. Allo stesso modo richiede alle imprese di produrre beni e servizi che la società desidera e di venderli ad un prezzo equo che permetta ai consumatori di acquistarli e all'azienda di ottenere un profitto adeguato.
- *Responsabilità legale*: aggiungere la responsabilità legale accanto a quella economica rappresentò una sostanziale innovazione. Responsabilità legale è il rispetto totale e assoluto della legislazione dei paesi in cui l'impresa opera, che sono il frutto di scelte comuni e rappresentano il concetto di equità espresso dalla società. Se le stesse non sono più attuali o condivisibili le imprese, espressione stessa della società, possono influire sulle scelte politiche tentando di variarle.

- *Responsabilità etica*: è una responsabilità attesa dai membri di una comunità, ma non prevista per Legge. La responsabilità etica porta le imprese ad una accettazione dei bisogni emergenti della società. È l'azienda stessa che si impone determinati comportamenti etici in maniera volontaria, al fine di accettare i bisogni della società precorrendo, ed in qualche caso essendo superiore, ad eventuali previsioni di legge.
- *Responsabilità filantropica*: è qualcosa di desiderato ed è assolutamente discrezionale e liberamente scelto dalle imprese. Non soddisfa necessità imposte da obblighi di legge, né sono tra le aspettative della società. Lo stesso Carroll mette questo livello in cima alla piramide, poiché prima di arrivare ad acquisire questo tipo di responsabilità “*desiderata*” bisogna soddisfare la responsabilità economica, legale ed etica.

La responsabilità filantropica è una responsabilità verso la società che va al di là delle questioni meramente commerciali, economiche, d'impresa e prevede elargizioni liberali, investimenti nella comunità etc.<sup>51</sup>.

In sostanza i primi due livelli vengono considerati necessari, il terzo atteso dalla comunità e dunque tutti e tre “obbligatorie per le imprese; il livello filantropico rappresenta invece una responsabilità discrezionale.

La piramide di Carroll è diventata un punto di riferimento per tutti gli studiosi della materia perché introduce i concetti di volontarietà e di discrezionalità nell'ambito delle attività filantropiche<sup>52</sup>.

Negli anni '80 si sviluppa l'epoca moderna della RSI con la *teoria degli stakeholder* e lo sviluppo del concetto di *Corporate Social Performance*.

- Jones, 1980

A questo autore<sup>53</sup> è attribuito lo sviluppo della teoria della Corporate Social Performance. Tale approccio non si concentra sul risultato quanto piuttosto

---

51 G. Ambrosio, *La Corporate Social Responsibility come strumento di integrazione tra impresa for profit e non profit*, in F. Bandini, *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, CEDAM, Milano, 2009

52 N. Cerana, *Comunicare la Responsabilità Sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza*, Franco Angeli s.r.l., Milano, 2004

sul processo e i metodi con i quali l'impresa identifica i propri obiettivi e risolve dilemmi etici per coniugare gli interessi degli stakeholder con quelli della stessa impresa<sup>54</sup>. Si introduce qui l'interpretazione della responsabilità sociale come "processo", integrato nei meccanismi decisionali dell'azienda.

Si indagano i processi e i metodi con i quali l'impresa identifica i propri obiettivi e risolve dilemmi etici per coniugare gli interessi degli stakeholder con quelli della stessa impresa.

Si passa dunque dalla responsabilità sociale come funzione dei risultati conseguiti rispetto alle attese degli stakeholder, alla responsabilità sociale legata ai processi decisionali e le attività di management ad essi connesse.

- Freeman, 1984.

Il vasto tema delle relazioni interaziendali che compongono l'ambiente dell'impresa può essere osservato secondo la cosiddetta teoria degli stakeholders. Gli stakeholder sono i portatori di interesse, di attese (pretese) nei confronti dell'impresa e premono affinché essi si realizzino. L'impresa a sua volta ha precisi interessi nei confronti di ciascun stakeholder<sup>55</sup> ed opera per ottenere il consenso necessario, innestando un rapporto di reciprocità e scambio. Stakeholder è ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi<sup>56</sup>

L'autore stesso definisce stakeholder "qualsiasi gruppo o individuo che può avere un influsso o è influenzato dal raggiungimento dello scopo di un'organizzazione" (Freeman, 1984, pag. 46). Fornisce inoltre una classificazione di tali soggetti, distinti in primari, coloro dai quali l'impresa dipende per la sua sopravvivenza, e secondari, l'apporto dei quali non è essenziale. Sono stakeholder primari i proprietari, i soci, gli azionisti, i

---

<sup>53</sup> Jones T.M., (1980), "Corporate social responsibility revisited redefined", California Management Review, Spring.

<sup>54</sup> Zarri F. Corporate social responsibility: un concetto in evoluzione AICCON Quaderni Aprile 2009.

<sup>55</sup> Airoidi G., Brunetti G., Coca V. Economia Aziendale, il Mulino, Bologna 1994 cap.14

<sup>56</sup> Chiesi A.M., Martinelli A. Pellegatta M., Il bilancio sociale. Stakeholder e responsabilità sociale d'impresa, Il sole 24 ore, Milano 2000.

dipendenti, gli intermediari commerciali, i clienti e i fornitori. Sono stakeholder secondari: la comunità locale e internazionale, gli organi di controllo, le autorità locali, i gruppi di interesse pubblico, i movimenti di protesta, le associazioni imprenditoriali, i concorrenti, sindacati, i media. Freeman introduce per primo la comunità locale e il non profit tra gli stakeholder secondari.

Al fine di gestire gli stakeholders è necessario che l'impresa si ponga cinque domande:

1. Chi sono gli stakeholders generici e specifici dell'impresa? Ogni gruppo generico, ad esempio i collaboratori o i clienti, può contenere più sottogruppi specifici da identificare.
2. Qual è il tipo di interesse che viene rappresentato? E' necessario identificare il potere che ciascun gruppo ha per capire come questo può produrre effetti sulla gestione dell'impresa.
3. Quali sono le opportunità e le sfide che gli stakeholder propongono all'impresa? Gli stakeholders possono avere delle relazioni costruttive con l'impresa, ma anche creare problemi, sotto il profilo dell'immagine e delle perdite economiche )rischi e opportunità. L'impresa deve considerare in maniera approfondita quali sono le richieste dei gruppi specifici di stakeholders e cercare di assecondarli o di trattare con loro al fine collaborare in maniera proficua per tutte le parti interessate.
4. Quali responsabilità (economica, legale, etica, filantropica) ha l'impresa nei confronti di tutti gli stakeholders?
5. Quali strategie deve intraprendere l'impresa al fine di gestire al meglio gli stakeholders? Dopo aver definito che tipologia di responsabilità ha l'impresa nei confronti degli stakeholders, è necessario definire la strategia da seguire. E' importante decidere se trattare direttamente o indirettamente con gli stakeholders, se avere una strategia offensiva o difensiva, se negoziare, manipolare, accogliere o resistere alle richieste degli interlocutori oppure se seguire una combinazione delle strategie possibili.

Il limite di tale modello è data dal fatto che, in questa multidimensionalità, non si presta attenzione agli effetti che possono avere le influenze simultanee di più gruppi di stakeholders sull'impresa o sul tipo di conseguenze che può avere una relazione "inter-stakeholder".

- Wartick e Cochran, 1985

Gli studiosi<sup>57</sup> combinano il modello della Corporate Social Performance con il modello della Responsabilità Sociale di Carroll, modificandolo e facendo confluire al suo interno anche una dimensione composta da principi, processi e politiche aziendali.

Definiscono la corporate social performance prodotto dell'interazione di tre elementi:

- "la definizione e i principi che motivano alla responsabilità",
- "il processo che determina i comportamenti dell'impresa",
- "i risultati prodotti dall'azione sociale.

- Wood, 1991.

Riprende il modello di Wartick e Cochran collegando vari output della teoria della Corporate Social Performance alle teorie organizzative come l'istituzionalismo organizzativo e la gestione degli stakeholder. L'obiettivo era concepire un modello manageriale più pratico e utile per le aziende. Ma il modello non ha mai avuto grande risonanza in quanto manca di una misurazione delle performance della responsabilità sociale, in un contesto in cui tali politiche erano considerate dall'effetto molto incerto senza rendere possibile il confronto tra le prestazioni sociali delle diverse imprese.

- Rowley, 1997.

Riprenderà la teoria di Freeman analizzandola dal punto di vista delle molteplici relazioni che intercorrono tra gli stakeholder perché "la natura di

---

57 S.L. Wartick, P.L. Cochran, *The Evolution of the Corporate Social Performance Model*, The Academy of Management Review 10 (4), 1985 pp.758-769

qualsiasi relazione tra gli stakeholder influenza il comportamento di un certo stakeholder e, di conseguenza, le richieste che esso pone all'organizzazione"<sup>58</sup>. Nella sua *network analysis*, Rowley non pone l'impresa al centro del modello relazionale, ma ipotizza che questa si possa trovare vicino a un gruppo di stakeholder legati ad altri stakeholder, e contemporaneamente lontana da altri portatori di interesse che comunque contribuiscono a formare la rete di network dell'impresa stessa. L'influenza degli stakeholder sull'impresa varia a seconda della sua centralità nel network e del numero di relazioni che legano tutti i componenti del modello.

Per sintetizzare le teorie fin qui analizzate riportiamo lo schema di Chirieleison del 2004<sup>59</sup> elaborato dall'autore e riportando solo gli studiosi riportati nel testo.

Anni '20-'60	Anni '70	Anni '80
Responsabilità dei "businessman" e CSR, approccio "pure profit"	Le prime teorie	La teoria si cala nella realtà
-ruolo del businessman (Bowen) -vantaggi economici per le imprese (Davis) -CSR volontaria (Eells e Walton)	-obiettivi di profitto e obiettivi sociali (Wallich e McGowan) - Orientamento sociale (Carrol)	Filoni di studio -stakeholder theory (Freeman e Rowley) -corporate social performance (Jones, Wartick e Cochran, Wood)

Chirieleison C. 2004 rielaborato

- Martin, 2002.

Martin introduce una matrice per la valutazione delle possibili scelte riguardanti la RSI, chiamata "*virtue matrix*"<sup>60</sup> che consente di mappare i comportamenti socialmente responsabili a secondo del fattore scatenante: la

<sup>58</sup> L. Morri, *Storia e teorie della responsabilità sociale d'impresa*, Milano, Franco Angeli srl, 2009

<sup>59</sup> Chirieleison C. (2004) L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility in Rusconi R., Dorigatti M. La responsabilità sociale di impresa, Ed Franco Angeli, Milano

<sup>60</sup> R. Martin, *The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility*, Harvard Business Review, March, 2002

“sottomissione” alle leggi e convenzioni di un paese e/o la volontà intrinseca slegata da fini strumentali.

La matrice divide le azioni di RSI in quattro quadranti, che rappresentano quattro categorie di output con impatti diversi per la società e per l'impresa, tenendo conto di due aspetti fondamentali che caratterizzano le azioni di RSI: l'origine dell'azione e chi trae beneficio dai risultati.

La matrice<sup>61</sup> è stata creata come mezzo per aiutare le imprese a pensare ai diversi aspetti del CRM e a valutare tali azioni.

I due quadranti in basso includono i comportamenti socialmente responsabili e tali azioni promuovono la responsabilità sociale e il valore degli azionisti.

- Compliance: è la parte che racchiude le leggi e le regole che l'impresa deve rispettare per essere ben accetta dalla corporate citizen.
- Choise: racchiude le attività socialmente responsabili che altre imprese simili (dell'ambiente) già adottano.

I due quadranti superiori sono chiamati “frontier”, e in questa parte vi sono potenziali attività che non sono attualmente messe in atto da nessuno ma che potrebbero migliorare la società, rappresentano le frontiere strategiche e strutturali che comprendono attività il cui valore per gli azionisti può essere chiaramente negativo o al contrario economicamente sostenibile.

- Strategic Frontier: l'impresa può adottare attività che rendano il mondo migliore e che, allo stesso tempo, risultino economicamente fattibili o interessanti per l'impresa stessa.
- Structural Frontier: le imprese possono adottare pratiche per rendere il mondo migliore ma che risultano economicamente poco sostenibili nel lungo periodo (azioni che apportano un vantaggio alla società a spese degli azionisti).

L'autore auspica che le imprese si posizionino nel quadrante della strategic frontier e che tante altre le seguano al fine di farle diventare parte della *Civil Foundation*.<sup>62</sup>.

---

61 Fonte: [http://www.ibscdc.org/executive-interviews/Q&A\\_with\\_Roger\\_L\\_Martin2.htm](http://www.ibscdc.org/executive-interviews/Q&A_with_Roger_L_Martin2.htm)

Importata dal mondo anglosassone, la Corporate Social Responsibility trova un terreno fertilissimo in Europa.

Fra i Paesi europei inizialmente più attivi su questo tema si è collocata l'Italia che nel 2003 ha posto la responsabilità sociale d'impresa fra le priorità del Ministero del Welfare con un obiettivo ben preciso: individuare un nuovo approccio basato sul coinvolgimento delle aziende italiane nel finanziamento volontario di una parte delle politiche di welfare in un'ottica di cittadinanza d'impresa e vantaggio reciproco<sup>63</sup>.

- Sacconi, 1991 e 2004.

L'autore tratta sia il tema dell'etica degli affari intendendo “lo studio dell'insieme dei principi, dei valori e delle norme etiche che regolano (o dovrebbero regolare) le attività economiche più variamente intese [...]”, sia in senso più stretto la RSI<sup>64</sup>.

La RSI è “*un modello di governance allargata d'impresa, in base alla quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza di doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder*”<sup>65</sup>. E' indispensabile per l'esistenza e la stabilità di un'organizzazione ed è l'unico modello, il *deus ex machina*, che può soddisfare le esigenze di natura etica e sociale che esulano dalla natura propria dell'impresa e rispondere ai bisogni di razionalità economica in termini di efficienza. Questo modello ha tre punti fondamentali: i diritti proprietari, i diritti fiduciari e i doveri fiduciari allargati. Quest'ultimo punto serve a consolidare l'equilibrio organizzativo

---

62 M. Tsoutsoura, *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*, Working Paper Series, Center for Responsible Business, Haas, University of California, Berkeley, 2004, p. 4

63 N. Cerana, *Comunicare la responsabilità sociale: teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza*, Franco Angeli Editore, Milano, 2004, p. 27

64 Sacconi L., “(2005b), “Etica degli affari”, in Sacconi L. (a cura di), “Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa” (2005) pag 257, Bancaria Editrice

65 Sacconi L. (2004), *La responsabilità sociale come governance allargata dell'impresa*, in Rusconi G. - Dorigatti M. *La responsabilità sociale*, pag 112, Franco Angeli, Milano.

mediante l'attribuzione di pari valore a tutte le parti coinvolte, anche a quelle non controllabili (stakeholder value).

Secondo lo studioso l'equilibrio è dato dal processo di contrattazione tra tutti gli stakeholder, che rappresenta anche il modello ideale per consentire il necessario controllo sull'attività di impresa.

- Molteni, 2004 e ss.

Introduce la teoria della “sintesi socio-competitiva” inserendo la RSI nella strategia d'impresa nel momento in cui questa costituisce una convenienza in ambito competitivo per l'impresa stessa.

Per esplicitare la sua teoria, l'autore riprende il postulato della definizione del Libro Verde sulla RSI: “*intesa come tensione dell'impresa, e quindi dei vertici aziendali, a soddisfare in misura sempre crescente, andando al di là degli obblighi di legge, le legittime attese sociali e ambientali, oltre che economiche, dei vari portatori di interesse interni ed esterni, mediante lo svolgimento delle proprie attività*”. L'accezione di responsabilità sociale<sup>66</sup> accolta si discosta dalla mera filantropia, che si esaurirebbe nel destinare a scopi sociali una quota del reddito generato dall'azienda, la RSI interessa strutturalmente la gestione strategica e operativa dell'impresa, istituto economico-sociale che, nel realizzare la sua caratterizzante missione produttiva, inevitabilmente esercita un influsso su una molteplicità di soggetti, creando (o distruggendo) valore per ciascuno di essi.

La RSI manifesta tutto il suo valore quando si dimostra conveniente, nel senso etimologico di *con-venire*, cioè di incontrarsi, di ‘essere in armonia con’ le esigenze poste dagli obiettivi di competitività ed economicità dell'impresa. È il caso di quelle manifestazioni di imprenditorialità socialmente orientata che l'autore chiama *sintesi sociocompetitive*.

Una sintesi socio-competitiva consiste in una modalità innovativa di rispondere alle attese di una o più classi di interlocutori sociali (dipendenti,

---

66 Molteni M. (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa, per una sintesi socio-competitiva*, Vita e pensiero: Milano

comunità locale, ecc.), al di là di quanto previsto dalla normativa vigente e dalle consuetudini del tempo, dando vita a una soluzione che contribuisce a sostenere e alimentare il vantaggio competitivo dell'impresa e, dunque, il suo disegno di sviluppo.

La RSI è letta come elemento di convenienza sul piano competitivo per l'impresa e deve apportare forme nuove di risposta delle attese degli stakeholder.

- Zamagni, 2003 e ss.

La RSI viene identificata con la *“disposizione idealtipica dei soggetti dell'economia civile, ovvero con quella disposizione virtuosa manifestata dalla fiducia e dalla propensione a cooperare che è tipica delle imprese sociali e delle imprese civili”*<sup>67</sup>.

La sopravvivenza dell'impresa richiede una motivazione di fondo, non di mercato, ma legata a principi di equità etici, i quali, per loro natura, sono comportamenti soggetti a generare un circolo virtuoso nel quale si è portati ad agire secondo giustizia e non secondo interesse personale. Secondo l'autore la situazione attuale di crisi di alcune imprese è legata all'eccessiva visione di breve periodo dei manager che agiscono avendo come unico obiettivo l'utile immediato, al quale sono tra l'altro spesso legati i propri incentivi monetari. Si interroga inoltre su quale forma di governance, e su che tipo di relazione con gli stakeholder esterni è necessario intrattenere per poter ritenere un'impresa socialmente responsabile. La risposta è individuata nell'“impresa civile” in cui la governance è attribuita a tutte le classi di stakeholder interessate. Le relazioni tra gli stakeholder, e tra stakeholder e manager devono essere di tipo fiduciario.

In questa forma di impresa è centrale il controllo attuato dai consumatori/utenti, altro forte segno distintivo rispetto all'impresa

---

<sup>67</sup> Zamagni S. (2006), *Dalla filantropia d'impresa all'imprenditorialità sociale*, East, 6 o Studi e pubblicazioni AICCON (2005).

capitalistica in cui vige l'autoreferenzialità, la funzione obiettivo dell'impresa è la domanda.

- Becchetti, 2005.

Affronta il problema della compatibilità della RSI con i vincoli posti ai comportamenti aziendali dalla competizione globale e dalle necessità della crescita. Parte da due ipotesi<sup>68</sup>:

- i costi che bisogna sostenere per essere un'impresa responsabile sono controbilanciati dalla predilezione che gli utenti hanno per questo tipo di imprese rispetto a quelle più "tradizionali".
- i costi che bisogna sostenere per essere un'impresa socialmente responsabile sono controbilanciati dalla maggiore produttività che deriva dalla condivisione dei dipendenti alla mission aziendale.

La critica sollevata alla prima ipotesi è il suo legame con la variabile indipendente dei cittadini/utenti "responsabilmente" educati. Se dovesse mancare un numero sufficiente di questi stakeholder l'azienda avrebbe un arresto.

L'autore sostiene che se grazie all'orientamento alla RSI l'impresa è spinta a misurare l'impatto che le sue scelte avranno rispetto a tutti i propri stakeholder, ovvero a dare importanza alle richieste e alle attese dei portatori di interesse, la centralità dell'azione aziendale sarà guidata da fattori etico-sociali e non più solo economici.

- Porter e Kramer, 2006.

Gli autori nel saggio *Strategia e società: il legame tra vantaggio competitivo e Responsabilità Sociale di Impresa*<sup>69</sup> pongono l'accento sull'importanza dell'investimento filantropico come strumento strategico, investimento che consente di individuare nuove opportunità e innovazioni a livello aziendale e la possibilità di posizionarsi su mercati sconosciuti.

---

68 Becchetti L., 2005, Felicità sostenibile. Economia della responsabilità sociale, Donzelli Editore, Roma  
69 M.E. Porter, M.R. Kramer, *Strategy and society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, december 2006

Inoltre, gli studiosi ritengono fondamentale la reazione a catena che si sviluppa con la filantropia a livello sociale, reazioni capaci di far entrare l'impresa nel circolo virtuoso della buona reputazione e quindi ottenere la fiducia da parte dell'utente/consumatore<sup>70</sup>.

- Matacena, 2008.

L'autore<sup>71</sup> fornisce un quadro storico dello sviluppo della responsabilità sociale così riassumibile:

- Anni '60/'70: la RSI vincolo imposto dallo Stato e accettato nell'impresa come ordinario al fine economico e culturalmente accettato.
- Anni '80: viene di fatto negata la responsabilità sociale, poiché nasce e si sviluppa un'impresa globale sostanzialmente irresponsabile. L'impresa torna a essere "uni-obiettivo", cioè si focalizza unicamente sul beneficio finanziario dell'azionista, abbandonando tutti gli altri interessi.

La strategia aziendale ha come obiettivo quello di massimizzare il profitto, anche se ciò dovesse comportare pratiche non corrette o la dismissione dell'impresa o delle parti che non soddisfano i tassi di crescita attesi e la crisi del welfare state mette maggiormente in luce questa tendenza "turbocapitalista", *"si riduce lo stato sociale e si avvia un processo di vera e propria mercatizzazione della società nel suo insieme. L'economia da fattore sociale (diviene nda) forma del sociale e la sua razionalità (si impone nda) come modello a tutte le forme di pensiero"*<sup>72</sup>.

La RSI è imposta dallo Stato o presa in considerazione solo se funzionale a politiche di marketing. Questo tipo di orientamento comporta pericolosi squilibri in ambito ambientale (distruzione di queste risorse), sociale (le risorse vengono distribuite in modo arbitrario) ed economico (derivante dai primi due): *"tutto ciò condanna la tematica della responsabilità sociale ad*

---

70 Ibidem

71 Matacena A., Del Balbo M. (2009) *Responsabilità sociale di impresa e territorio*, Franco Angeli, Milano.

72 Ivi, p. 47

*emergere solo quando i costi sociali, che il mercato e/o lo Stato inducono e nessuno sanziona, superano le soglie di sopportabilità sociale*<sup>73</sup>.

L'autore individua però<sup>74</sup> una via di uscita nell'emergere dell'economia sviluppata dalle aziende del terzo settore, dalla cooperazione e dalle imprese sociali, che hanno come *“funzione-obiettivo è quello di produrre, nell'ammontare più elevato possibile, esternalità sociali, che rappresentano uno dei più rilevanti fattori di accumulo del capitale sociale”*. In particolare individua nella mission, nel sistema di governance e nel sistema di accountability dell'impresa sociale tutte le caratteristiche che consentono di individuarla come *ideal tipo* dell'impresa socialmente responsabile<sup>75</sup>.

- Borgonovi, 2008.

La responsabilità sociale d'impresa viene considerata come strumento dello sviluppo economico sostenibile. Oggi si ha la necessità di implementare strategie di responsabilità sociale e di tradurle in azioni di management<sup>76</sup>.

Al di là della proprietà dell'azienda e dei modelli di governo e di comando al suo interno, la nuova impresa dovrebbe domandarsi come produrre e come distribuire il maggior valore che crea: aumento generalizzato dei salari, migliori condizioni per i fornitori, interventi per la tutela dell'ambiente, estensione dei servizi sanitari o sostegno allo sviluppo dell'istruzione nei nuovi paesi in cui si insedia. Ciò consentirebbe all'impresa anche di rispondere alla crisi degli ultimi anni e a sopravvivere nel tempo.

Le aziende sono socialmente responsabili quando ritengono che il “fare impresa” significhi preoccuparsi delle ricadute che le decisioni hanno sull'intera società. Responsabilità non può essere solo la massimizzazione della remunerazione dei prestatori di capitale, ma massimizzazione,

---

<sup>73</sup> Ivi, p.49

<sup>74</sup> Matacena A. (2008), *Responsabilità sociale delle imprese e accountability: alcune glosse*, note e ricerche Alma Mater Studiorum Università di Bologna, Diapason, Rimini.

<sup>75</sup> Matacena A., Fiorentini G. (2010) *Cooperativa mutualistica e impresa sociale. Dal calabrone al cigno nero*, Atti del XXXIII Covegno di Economia Aziendale, Università Bocconi, Milano.

<sup>76</sup> E. Borgonovi, G. Rusconi, *La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse*, Milano, Franco Angeli, 2008

remunerazione, aumento del valore della ricchezza da distribuire tra i diversi soggetti che concorrono a produrlo e alla comunità di appartenenza<sup>77</sup>.

Dalla letteratura fin qui individuata seppur in maniera sommaria, emerge che il tema dei rapporti tra profit e non profit viene trattato solo in maniera residuale come elemento della responsabilità sociale, se non facendo rientrare questo tipo di rapporto nell'ampia teoria degli stakeholder<sup>78</sup>, tema che in particolare ha riguardato i rapporti con la comunità e si è tradotta in iniziative di filantropia<sup>79</sup>. Dall'altra parte, dagli studiosi<sup>80</sup> del nostro paese nell'ultimo decennio, l'impresa sociale e più in generale l'economia sociale, viene considerata l'unica vera alternativa di impresa socialmente responsabile all'impresa cosiddetta capitalistica. Da altri viene considerata non l'unica alternativa, ma l'ultimo stadio dell'evoluzione dell'impresa con obiettivi sociali<sup>81</sup>. Nel presente lavoro senza propendere per l'una o l'altra ipotesi (può esistere o meno un'impresa tradizionale altamente responsabile o è necessario creare, incentivare un nuovo tipo di impresa?) si indagheranno i motivi che portano alla partnership tra le due realtà, i punti di forza e di debolezza della partnership e le modalità per renderla proficua e duratura così da innescare circoli e contaminazioni virtuose in entrambe le direzioni (dal profit al non profit e viceversa). L'obiettivo è inoltre valutare, una volta affermata gli indubbi vantaggi, come il fenomeno si sia diffuso e come venga percepito nel nostro paese.

---

<sup>77</sup> ibidem

<sup>78</sup> Si veda per esempio la presenza della comunità locale-non profit nella mappa degli stakeholder (secondari) di Freeman in Freeman R.E.(1984) , *Strategic Management: a stakeholder approach*, Pitman Publishing.

<sup>79</sup> Sull'argomento si veda: M. Carrara, S. Arduini, *Storie di straordinaria filantropia. I ritratti di dieci grandi italiani che hanno costruito il futuro*, Gruppo 24 Ore, Milano, 2011

<sup>80</sup> Tra gli altri Becchetti, Maticena, Zamagni op.cit..

<sup>81</sup> Si veda a tal proposito cap. 1 Fig 1, K.Alter Social Enterprise Typology Virtue Ventures LLC (2007) e Perrini (2007) op.cit.

<b>ANNO</b>	<b>NOME</b>	<b>CRITICITA' della TEORIA sostenuta</b>
1953	Bowen	La Responsabilità Sociale va ricercata negli obiettivi strettamente economici e le scelte degli uomini d'affari dovrebbero essere fatte seguendo il senso sociale in quanto l'impresa non è una costruzione a sé stante ma un organismo inserito nella società. Gli uomini di affari si devono comportare secondo valori socialmente apprezzati.
1960	Davis	Sulla scia di Bowen, individua la Responsabilità Sociale nelle azioni che i businessmen compiono per favorire il benessere pubblico. E' l'autore della teoria della "ferrea legge della responsabilità": il rifiuto della responsabilità porta all'erosione del potere per via della maggiore forza che assumono sindacati e governi e della necessaria imposizione che arriverebbe per legge.
1961	Eells e Walton	La Responsabilità Sociale è vista come performance imprenditoriale e definiscono la dimensione diretta e indiretta dei rapporti. Assumono una prospettiva che riguarda il rapporto tra azione manageriale e soggetti coinvolti diretti (dipendenti, azionisti) indiretti (competitor, comunità etc), anticipando la cosiddetta stakeholder view.
1962	Friedman	Maggior esponente della teoria neoclassica, sostiene una teoria di Responsabilità Sociale come mezzo per incrementare gli utili dell'azienda. Infatti, rifiutando la divisione tra proprietà e manager, visti come "agenti" degli investitori e pertanto con l'obbligo fiduciario riconosciuto dalla legge di agire nel loro interesse esclusivo. La responsabilità dei manager si esplicita nei confronti degli investitori, attraverso, l'aumento di ricchezza, e non verso la società. L'impresa non ha "obblighi" etici o sociali

		se non rispetto ai propri investitori.
1970	Wallich e McGowan	Concordano con la tesi di Friedman secondo cui l'impresa deve massimizzare il profitto per gli azionisti, ma si rendono conto che la concezione dell'azionista e il suo ruolo è nel tempo cambiata. Gli stessi hanno spesso un portafoglio diversificato che comprende più aziende, alle quali si chiede congiuntamente la massimizzazione dei profitti, che porta come risultato la massimizzazione degli obiettivi sociali attraverso un'ottimizzazione congiunta del risultato.
1979	Carroll	Individua diversi livelli di responsabilità richiesti all'impresa, necessarie (il livello economico e il livello legale); atteso (il livello etico); desiderato (il livello filantropico). Sostiene la tesi della multidimensionalità della responsabilità sociale, concentrandola nella piramide attraverso la quale cerca di dimostrare la dipendenza e correlazione tra i diversi livelli di responsabilità e la loro importanza per il buon funzionamento dell'impresa.
1980	Jones	A questo autore <sup>82</sup> è attribuito lo sviluppo della teoria della Corporate Social Performance. Si passa dalla responsabilità sociale come funzione dei risultati conseguiti rispetto alle attese degli stakeholder, alla responsabilità sociale legata ai processi decisionali e le attività di management ad essi connesse
1984	Freeman	Padre della teoria degli stakeholder. Ne individua sostanzialmente due livelli, a seconda dell'importanza che la loro ingerenza ha rispetto

---

<sup>82</sup> Jones T.M., (1980), "Corporate social responsibility revisited redefined", California Management Review, Spring

		alla sopravvivenza dell'azienda. Introduce per primo la comunità locale e il non profit tra gli stakeholder secondari.
1985	Wartick e Cochran	Gli studiosi combinano la Corporate Social Performance con il modello della Responsabilità Sociale di Carroll, modificandolo e facendo confluire al suo interno anche una dimensione composta da principi, processi e politiche aziendali.
1991	Wood	Si pongono l'obiettivo di creare un modello manageriale orientato alla RSI più pratico e utile per le aziende, collegando la CSP con alcune teorie organizzative. Ma il modello non ha avuto grande successo perché mancava di suggerire le modalità di misurazione delle performance differenziali ottenute.
1997	Rowley	Riprende la teoria di Freeman analizzandola dal punto di vista delle relazioni tra stakeholder. Teorizza un modello in cui gli stakeholder sono interconnessi tra loro e posizionati a varie distanze. L'influenza degli stakeholder sull'impresa varia a seconda della sua centralità nel network e del numero di relazioni che legano tutti i componenti del modello. La visione dell'impresa così immersa nella società abbandona la visione degli "scambi lineari".
1991	Sacconi	La RSI è indispensabile per l'esistenza e la stabilità di un'organizzazione. Questo modello ha tre punti fondamentali: i diritti proprietari, i diritti fiduciari e i doveri fiduciari allargati. Attraverso la combinazione di questi diritti si consolida l'equilibrio organizzativo e si ha il governo multi-fiduciario dell'impresa. Secondo lo studioso l'equilibrio tra gli interessi degli stakeholder è dato

		da un processo di contrattazione tra tutti gli stakeholder, il che porta implicito controllo, e dal piano di parità in cui si trovano tutti gli attori coinvolti e chiamati a valutare le proposte attraverso un'ottica di utilità per sé e per gli altri stakeholder.
2002	Martin	Costruisce una matrice per mappare i comportamenti socialmente responsabili adottati dalle imprese. Un'impresa che, nel rispetto della legislatura vigente, adotti un comportamento socialmente responsabile e, allo stesso tempo, risulti economicamente fattibile o interessante per l'impresa stessa, entra in un circolo virtuoso ed è destinata al successo.
2004	Molteni	La RSI è intesa come “convenienza competitiva” per l'impresa e deve essere contemplata nella strategia d'impresa.  La RSI manifesta tutto il suo valore quando si dimostra conveniente, nel senso etimologico di <i>convenire</i> , cioè di incontrarsi, di ‘essere in armonia con’ le esigenze poste dagli obiettivi di competitività ed economicità dell'impresa. È il caso di quelle manifestazioni di imprenditorialità socialmente orientata che l'autore chiama <i>sintesi sociocompetitive</i> .
2003	Zamagni	La sopravvivenza dell'impresa richiede una motivazione di fondo, non di mercato, ma legata a principi di equità etici, i quali, per loro natura, sono comportamenti soggetti a generare un circolo virtuoso nel quale si è portati ad agire secondo giustizia e non secondo interesse personale. La situazione attuale di crisi di alcune imprese è legata all'eccessiva visione di breve periodo dei manager

		<p>che agiscono avendo come unico obiettivo l'utile immediato, al quale spesso sono legati i propri incentivi monetari. L'autore si interroga anche su quale forma di governance, e su che tipo di relazione con gli stakeholder esterni è necessario intrattenere per poter ritenere un'impresa socialmente responsabile. La risposta è individuata nell' "impresa civile" in cui la governance è attribuita a tutte le classi di stakeholder interessate. Le relazioni tra gli stakeholder, e tra stakeholder e manager devono essere di tipo fiduciario.</p>
2005	Becchetti	<p>Analizza il problema della compatibilità della RSI con i vincoli posti ai comportamenti aziendali dalla competizione globale e dalle necessità della crescita.</p> <p>L'autore sostiene che se grazie all'orientamento alla RSI l'impresa è spinta a misurare l'impatto che le sue scelte avranno rispetto a tutti i propri stakeholder, ovvero a dare importanza alle richieste e alle attese dei portatori di interesse, la centralità dell'azione aziendale sarà guidata da fattori etico-sociali e non più solo economici.</p>
2006	Porter e Kramer	<p>Gli autori pongono l'accento sull'importanza dell'investimento filantropico come strumento strategico, investimento che consente di individuare nuove opportunità e innovazioni a livello aziendale e la possibilità di posizionarsi su mercati sconosciuti. Ritengono fondamentale la reazione a catena che si sviluppa con la filantropia a livello sociale, reazioni capaci di far entrare l'impresa nel circolo virtuoso della buona reputazione e quindi ottenere la fiducia da parte dell'utente/consumatore</p>
2008	Matacena	<p>L'autore compie un'analisi storica dello sviluppo</p>

		<p>della RSI arrivando a concludere che la RSI è imposta dallo Stato o presa in considerazione solo se funzionale a politiche di marketing. Questo tipo di orientamento comporta pericolosi squilibri in ambito ambientale (distruzione di risorse), sociale (le risorse vengono distribuite in modo arbitrario) ed economico (derivante dai primi due). L'autore individua però una via di uscita, nell' "economia" sviluppata dalle aziende del terzo settore, dalla cooperazione e dalle imprese sociali, che hanno come <i>“funzione-obiettivo è quello di produrre, nell'ammontare più elevato possibile, esternalità sociali, che rappresentano uno dei più rilevanti fattori di accumulo del capitale sociale”</i>. In particolare individua nella mission, nel sistema di governance e nel sistema di accountability dell'impresa sociale tutte le caratteristiche che consentono di individuarla come <i>ideal tipo</i> dell'impresa socialmente responsabile.</p>
2008	Borgonovi	<p>La responsabilità sociale d'impresa viene considerata come strumento dello sviluppo economico sostenibile. E' dunque necessario sviluppare strategie di responsabilità sociale e di tradurle in azioni di management, la RSI è inoltre lo strumento che ha l'impresa per sopravvivere alla crisi degli ultimi anni. L'impresa responsabile è quella che si preoccupa delle ricadute sociali causate dalle sue scelte e che adotta azioni coerenti.</p>

### 2.3 Lo stato attuale dei rapporti tra profit e non profit: le ricerche

Al fine di rispondere ai quesiti sopra posti si è sviluppata la ricerca qualitativa, cuore del presente lavoro, ma ancora prima si è proceduto alla

disamina delle principali ricerche ad oggi disponibili sul tema.

Secondo una ricerca di Unioncamere<sup>83</sup> è diffusa tra gli italiani la convinzione che i soggetti economici non debbano essere dispensati dalle responsabilità verso la comunità e il contesto in cui operano: il 63,8% degli italiani ritiene che il compito dell'impresa non è limitato alla sola efficienza economica, ma contempla anche l'obbligo di contribuire alla soluzione dei principali problemi della società. Il 35,5% valuta queste iniziative solo come manovre pubblicitarie. Secondo questo punto di vista, l'impresa agisce in modo socialmente responsabile senza essere mossa da un effettivo interesse verso la società, o da considerazioni di carattere etico, ma in maniera strumentale per ottenere maggiori profitti. Più diffusa l'opinione che le opere benefiche realizzate dalle imprese siano d'ausilio alla soluzione dei problemi sociali (36,4%). Invece, un italiano su cinque (19,9%) le considera come una goccia nel mare, inadeguate a risolvere i problemi della società. Infine, una quota residuale di cittadini italiani (8,2%) ritiene che le iniziative di carattere benefico non siano altro che un modo per espiare le "cattive azioni" delle imprese. Gli italiani sono alquanto diffidenti nei confronti dei canali tradizionali di comunicazione aziendale (come la pubblicità); è piuttosto ampia la conoscenza di strumenti innovativi di rendicontazione sociale delle attività delle imprese; infine, è forte la domanda di informazione su aspetti cruciali dell'operato delle aziende. L'opinione pubblica si dimostra comunque disponibile ad acquistare un bene a un costo maggiorato, purché provenga da un'impresa che mette in pratica delle iniziative a favore della collettività, dei lavoratori e dell'ambiente. Il 60,7% dei cittadini si dichiara disponibile ad acquistare un bene a un costo superiore, rispetto al prezzo corrente di mercato, qualora l'impresa produttrice perseguisse una politica aziendale ispirata a principi etici; circa due terzi sono informati riguardo i diversi strumenti di rendicontazione sociale; da ciò si evince, quindi, che la conoscenza degli

---

83 Unioncamere, *La responsabilità sociale delle imprese e gli orientamenti dei consumatori*, Franco Angeli, Milano, 2006

strumenti della CSR predisponga i cittadini favorevolmente verso le imprese che li adottano. Secondo una recente ricerca negli Stati Uniti nel 2011 il 68% delle imprese prevede di aumentare i propri investimenti in sostenibilità <sup>84</sup>.

Da un'indagine svolta su 200 aziende, dall'Economist Intelligence Unit e commissionata da Enel<sup>85</sup>, il 69% dei manager afferma di considerare che nel lungo termine il legame tra i risultati economici e l'impegno per la sostenibilità sarà sempre più imprescindibile. Tra i principali risultati emerge anche che la sostenibilità si diffonde dai mercati sviluppati a quelli in via di sviluppo dove le imprese considerano le pratiche orientate alla sostenibilità ambientale, sociale e di *governance* come un'opportunità per rafforzare le relazioni con i clienti e gli investitori nelle economie sviluppate. Il 45% delle imprese nelle economie di transizione intende cominciare a pubblicare dei rapporti di sostenibilità nei prossimi due anni, mentre nei paesi sviluppati la percentuale è solo del 19%. Se il principale input a perseguire obiettivi di sostenibilità viene dai clienti, le pressioni finanziarie a breve termine sembrano essere il maggior ostacolo. L'indagine prevede la crescita di azioni di responsabilità sociale e orientate alla sostenibilità, ma evidenzia, per uno sviluppo coerente delle politiche di CSR, la necessità della diffusione di un metodo di *reporting* condiviso a livello globale. Altre circostanze interferiscono con un produttivo sviluppo della CSR: un'ulteriore ricerca "Managing Restructuring Responsibly: Trends e performance delle aziende europee"<sup>86</sup> (che ha interessato 363 società europee quotate) ha evidenziato la carenza di una visione di medio-lungo termine che porti a pianificare con anticipo il processo di ridimensionamento downsizing (60,3% delle imprese) e la mancanza di un percorso di dialogo sociale (55,4%). Inoltre, quasi un'impresa su quattro (22,6%) dichiara di favorire meccanismi di

---

84 United Nations Global Compact - Accenture Ceo study, Dati presentati alla Giornata della Terra, in "Dal dire al fare" Salone della Responsabilità Sociale d'Impresa, Università Bocconi, Milano, 25-26 maggio 2010.

85 *The sustainable future. Promoting growth through sustainability*, dati presentati dall'Economist Intelligence Unit al Sustainability Day, Madrid, 2011

86 Vigeo, *Managing restructuring responsibly. Trends and performance of European companies*, CSR Manager Network, Milano, 21 giugno 2011

informazione e consultazione e l'11,8% prevede la sottoscrizione di un accordo in caso di downsizing.

Anche la comunicazione ricopre un ruolo determinante nelle politiche di CSR, sia che essa sia pubblicitaria o non pubblicitaria (cosiddetta *belowe the line*). Quest'ultima vive un periodo di forte dinamismo favorito sia dall'esigenza degli investitori di trovare modalità innovative ed efficaci per entrare in contatto diretto e personalizzato con clienti, fornitori, stakeholder, mercato e comunità territoriali (ricerca Fondazione Coca-Cola Hbc Italia / Luiss Business School<sup>87</sup>).

Responsabilità sociale è quindi una caratteristica distintiva e uno strumento per restare meglio e più a lungo sul mercato. L'impatto economico di un'azienda socialmente responsabile è stato misurato anche da un'indagine condotta da CReSV Bocconi<sup>88</sup>, dalla quale è emerso che le aziende orientate alla qualità e alla sostenibilità producono valore industriale pari al 16% del fatturato, rispetto al 13% prodotto dalle aziende più attente ai costi, inoltre le aziende sostenibili hanno il 70% in meno di possibilità di subire un fallimento.

Un altro ambito nel quale si esplicita la responsabilità sociale è quello ambientale. A tal proposito le imprese italiane sono sempre più attente a costruire il proprio business anche nel segno della certificazione ambientale: Lombardia, Emilia Romagna e Piemonte sono le regioni con le imprese più "eco-certificate"; mentre Toscana e Campania hanno il primato al Centro e nel Mezzogiorno. Secondo questa analisi di Accredia (Ente Unico Italiano di Accreditamento)<sup>89</sup>

---

87 Fondazione Coca-Cola Hbc Italia / Luiss Business School, *Beyond the line – Indagine sugli investimenti in comunicazione non pubblicitaria*, Roma, febbraio 2011

88 *Sostenibilità: dalla creazione alla distribuzione del valore*, in "Dal dire al fare" Salone della Responsabilità Sociale d'Impresa, Università Bocconi, Milano, 25-26 maggio 2010

89 La certificazione ambientale ha una distribuzione geografica omogenea. Dall'osservatorio Accredia risulta che il 55% delle certificazioni si concentra al Nord, seguito dal Sud e dalle Isole (24%) e dal Centro (21%). La regione più verde è alla Lombardia, con 2350 imprese certificate Iso 14001, seguita dall'Emilia Romagna (1519) che, rispetto alla precedente rilevazione, supera il Piemonte (1433), ora al terzo. La Toscana è la prima fra le regioni 'verdi' del Centro con 1081 siti produttivi certificati (oltre il 7% del totale nazionale) e la Campania guida invece le regioni del Mezzogiorno con 1191 siti (8,1% delle imprese italiane certificate). Si distinguono anche il Veneto (che con 1343 imprese certificate è al quarto posto a livello nazionale), Lazio (878), Sicilia (773) e Puglia (758): ciascuna delle quali ospita fra il 5% e il 9% delle imprese 'eco-certificate' del Paese. A livello provinciale, si osserva come siano Milano, Torino e Ravenna le province con le imprese maggiormente 'eco-attente' nelle tre regioni in cui la certificazione Iso 14001 è più diffusa. La provincia lombarda ospita da sola quasi il 37% dei siti produttivi certificati dell'intera regione (865), rispetto agli 838 di Torino (58,5% del totale regionale) e ai 307 di Ravenna (20,2%). Tra le dieci province più 'green' delle tre regioni: Bologna (296), Brescia (295), Bergamo (281), Modena (187), Varese e Reggio Emilia (178). Per quanto riguarda i settori che investono di più nelle

fino a maggio 2011 i certificati emessi sotto accreditamento in conformità allo standard Uni En Iso 14001:2004 (norma che regola i sistemi di gestione ambientale ma anche la gestione delle risorse, la riduzione degli sprechi, il contenimento dei consumi di materiali e il miglioramento dell'efficienza energetica) sono stati 8.910 (nello stesso periodo del 2010 erano 8400) e i siti produttivi certificati (numero di imprese ed enti certificati) hanno toccato quota 15.661, con una crescita di oltre il 10,6% rispetto al 2010. Il numero di certificazioni ambientali, infine, è costantemente cresciuto, registrando complessivamente un incremento di quasi il 23%.

Inoltre, per gli italiani il concetto di CSR è, soprattutto, un concetto *green* legato al rispetto dell'ambiente, come accertato dalla VI Rilevazione MopAmbiente-Risl condotta da GfK Eurisko<sup>90</sup>, sulle opinioni in materia di ambiente ed energia. La responsabilità sociale risulta sempre più rilevante agli occhi dei consumatori e delle imprese: il 70% degli intervistati attribuisce grande rilevanza alla CSR ed è favorevole al sostegno economico alla aziende che operano e producono in maniera socialmente responsabile, l'88% degli intervistati appoggerebbe interventi pubblici a sostegno della responsabilità sociale di impresa (a condizione che non richiedano più tasse) e il 62% è disponibile a pagare di più per beni e servizi prodotti in maniera responsabile. RGA, società di consulenza specializzata in ambiente di sicurezza e responsabilità sociale, nel 2009 ha

---

certificazioni ambientali, al primo posto si trovano i soggetti operanti nei servizi pubblici (1660 siti produttivi certificati), seguiti dal comparto dei servizi professionali d'impresa (1389) e dalle aziende attive nella produzione e distribuzione di energia elettrica (1263)

90 VI Rilevazione MopAmbiente-Risl condotta da GfK Eurisko, la ricerca, condotta con metodologia telefonica (CATI) nel periodo 3-9 novembre 2010 su un campione rappresentativo di 1000 italiani, dimostra che l'indice di sensibilità ambientale si attesta a quota 69 (su scala 0-100), confermandosi sui livelli massimi dall'inizio del monitoraggio (2003) delle opinioni su ambiente ed energia. La metà degli italiani parla (50%) e si informa frequentemente su tematiche ambientali (57%); il confronto con la prima rilevazione (2003) evidenzia una crescita significativa di questi comportamenti (rispettivamente +3% e +10%). Elevato e in aumento risulta anche il livello di coinvolgimento personale sull'ambiente sia per l'attenzione personale (molto + abbastanza 88%; +4% rispetto al 2003), sia la consapevolezza del contributo individuale per ridurre l'impatto ambientale (88%; +2%). Le fonti energetiche indicate che le istituzioni dovrebbero incentivare prioritariamente per ridurre l'inquinamento sono in maggioranza l'energia solare (58%); significative minoranze esprimono preferenze anche per l'energia eolica (16%) e per il nucleare (9%). In generale gli italiani attribuiscono al tema delle energie rinnovabili grande importanza e valore in termini ambientali, ma anche economici. Un'ampia e crescente maggioranza degli intervistati individua soprattutto nel basso impatto ambientale la caratteristica qualificante delle fonti di energia rinnovabile (il 65% riconosce come fonti rinnovabili quelle che non inquinano l'ambiente, il 20% quelle che non esauriscono l'ambiente); il 76% degli intervistati si dichiara inoltre disponibile ad accettare aumenti nelle bollette se finalizzati all'incentivo di tali fonti

presentato un rapporto sulla Responsabilità Sociale e Competitività<sup>91</sup>, basato su una ricerca svolta attraverso interviste a più di quaranta aziende italiane. Nell'ambito della ricerca, RGA ha elaborato un Indice di Competitività Responsabile traendo ispirazione da quanto già fatto da Accountability (con il Responsible Competitiveness Index – RCI del 2003) ma selezionando gli indicatori in accordo con le indicazioni degli intervistati, e attinenti a: qualità, innovazione, persone e reputazione. In base ai dati raccolti, l'Italia si posiziona al ventiseiesimo posto su 31 paesi considerati (selezionati tra i 133 compresi nell'indagine del WEF - World Economic Forum).

Il nostro Paese risulta distante dai suoi principali partner europei e, più in generale, dai paesi sviluppati e perfino da alcuni paesi emergenti: al primo posto della classifica si trova la Svizzera seguita da Danimarca, Singapore, USA, Svezia. L'Italia precede solo Messico, Perù, Egitto e Grecia. La ricerca dimostra che in Italia non si crede nella responsabilità sociale come leva di sviluppo, né come motore del cambiamento, né come strumento per valorizzare i talenti. Le indagini internazionali del The Economist, della PWC, della BCG, della McKinsey, di IBM, KPMG descrivono tendenze diverse da quelle italiane per migliorare le prestazioni economiche d'impresa attraverso comportamenti socialmente responsabili. Per i vertici delle nostre aziende i fattori chiave per il successo sono legati alla capacità di essere attrattivi verso il mercato grazie a qualità, innovazione e vicinanza alle esigenze del cliente, mentre alla CSR viene riconosciuto principalmente un ruolo reputazionale (dati confermati anche da un'indagine condotta da Eurisko nel 2008 su 84 imprese italiane che evidenzia come principale finalità della CSR il miglioramento della reputazione di impresa). Per i loro omologhi internazionali gli elementi su cui puntare sono fattori organizzativi e culturali: accesso e mantenimento dei talenti chiave, l'abilità ad adattarsi al cambiamento, la reputazione del brand e l'alta qualità del servizio al cliente; riconoscendo alla CSR la capacità di generare benefici

---

91 RGA, *Etica o Etichetta? Primo report su responsabilità sociale e competitività*, dicembre 2009

tangibili come l'acquisizione e il mantenimento di clienti, l'aumento del valore per gli azionisti e l'incremento del profitto.

Dall'indagine pubblicata dall'inserito del The Economist del febbraio 2008, l'aspetto reputazione è citato al quarto posto dei benefici delle pratiche di sostenibilità e l'attenzione viene invece portata verso: comunicazione delle iniziative sostenibili a tutti gli stakeholder; rapporti di partnership con la comunità locale; miglioramento dell'ambiente di riferimento; conferimento di un'impronta ecologica dei prodotti/servizi. La reputazione è quindi un moltiplicatore di determinate azioni che possano rafforzare o differenziare un'azienda a livello competitivo se consentono di prevenire e gestire i rischi reputazionali creando valore per gli stakeholder se opportunamente valorizzate dalla comunicazione. Le indicazioni in merito ai programmi di CSR realizzati e quelli previsti per il futuro, mostrano sia per l'Italia che per l'estero una certa continuità nei comportamenti, rimarcando però la differenza di approccio.

Anche l'attenzione alla comunicazione delle proprie performance è confermata dalla ricerca da KPMG in tema di reporting<sup>92</sup>.

La Fondazione Sodalitas in un'indagine pubblicata nel 2008<sup>93</sup> su un campione di 541 aziende e 972 progetti, inseriti nel database dell'Osservatorio on line sulla responsabilità e la sostenibilità delle aziende, evidenzia che il 51% dei progetti realizzati dal campione di aziende italiane analizzato riguarda la relazione tra l'impresa e il territorio) e dell'ambiente (certificazioni, bilanci ambientali e prodotti ecologici).

Le imprese italiane hanno dunque focalizzato la loro attenzione sugli interventi in favore delle persone (salute e sicurezza, formazione e benefit), della comunità (donazioni, attività di beneficenza, partnership con enti locali e associazioni non profit).

In sostanza possiamo affermare che i consumatori chiedono partecipazione, possibilità di scelta, informazioni e sono propensi a penalizzare le aziende che

---

<sup>92</sup> KPMG International survey of corporate responsibility reporting 2008.

<sup>93</sup> Sodalitas "Le prospettive della Responsabilità Sociale in Italia" , aprile 2010

non rispondono adeguatamente alle loro attese sulla sostenibilità. Si deduce, dunque, che vengano altamente apprezzati il contributo allo sviluppo dei territori e delle comunità dove opera l'impresa, la trasparenza nella comunicazione, e più in generale non solo il contributo allo sviluppo economico, ma anche sociale del Paese. A fronte di questa consapevolezza si può ipotizzare una sostenibilità più declinata sulla relazione verso il mercato e, quindi, anche verso i clienti, attraverso un processo di produzione virtuoso.

## Appendice

### La responsabilità sociale nelle politiche di alcuni Governi Europei<sup>94</sup>

La responsabilità sociale viene percepita e attuata diversamente a seconda del paese di riferimento. Analizzando alcune best practice e gli orientamenti di ciascuna è possibile individuare delle linee guida, a livello nazionale e internazionale, che le aziende possono seguire per l'ottenimento di comportamenti responsabili. Si riconosce, quindi, un importante ruolo del dialogo sociale nell'indirizzare le sfide che deve affrontare l'Europa, per migliorare professionalità e competenze, modernizzare l'organizzazione del lavoro, promuovere le pari opportunità e sviluppare nuove politiche attive.

Una ricerca di Cittadinanzattiva conferma che la Csr ha ancora una priorità bassa nell'agenda della maggior parte degli attori sociali dei paesi del sud europeo, soprattutto se messi a confronto con quelli del nord Europa. Il dialogo sociale a livello europeo potrebbe allora costituire uno strumento per la modernizzazione<sup>95</sup>.

Secondo il rapporto *Not alone*<sup>96</sup>, provare a rispondere ai bisogni della collettività, ma anche migliorare la propria immagine e accrescere le competenze, sono i principali fattori per cui aziende e associazioni in Europa si alleano in un'ottica di responsabilità sociale; “la partnership - si legge nella ricerca - implica, più di ogni altra forma di collaborazione tra organizzazioni civiche e aziende, una condivisione di risorse e rischi così come di programmi e attività”.

Per avere uno scenario del panorama europeo riguardo alle modalità di applicazione dei comportamenti di CSR, di seguito verranno riportate in sintesi le situazioni di alcuni paesi tratte da “Guide to CSR in Europe”<sup>97</sup>.

---

<sup>94</sup> La presente appendice è la rielaborazione del frutto del lavoro di ricerca di Serena Puggioni (Tesi del Master in Management dell'impresa sociale, non profit e cooperazione 2010).

<sup>95</sup> Cittadinanzattiva, *The Citizen labelling and corporate citizenship: benchmarking Northern and Southern European best practices*, maggio 2001

<sup>96</sup> Fondaca e Cittadinanzattiva, *Not alone*, VI Seminario internazionale sulla responsabilità sociale delle imprese, “Citizens as CSR partners: Obstacles, Good practices, Winning Strategies”, promosso da Cittadinanzattiva, Fondazione per la cittadinanza attiva (Fondaca) e “Gruppo di Frascati per la responsabilità sociale delle imprese”, Frascati, 2006.

<sup>97</sup> *A Guide to CSR in Europe. Country Insights by CSR Europe's National Partner Organisations*, CSR Europe, ottobre 2010. L'elenco completo della lista comprende 24 paesi: Austria, Belgio, Croazia, Repubblica Ceca, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Ungheria, Irlanda, Italia, Lussemburgo, Olanda,

## Italia

- **Csr policies e legislazione:** dopo il Forum Italiano Multi-Stakeholder per la Corporate Social Responsibility promosso dal Ministro Maroni nel 2004-2005, non ci sono state significative iniziative sulla CSR da parte del Governo e del Parlamento. Al contrario ci sono state iniziative promosse bottom up da alcune Regioni (Toscana, Umbria, Marche, Emilia Romagna) accompagnate da regolamenti e programmi locali. L'attuale Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali Sacconi ha diffuso nel 2009 il Libro Bianco sul Modello Sociale Futuro, concentrandosi sulla sussidiarietà, sull'occupazione, sulla salute, sulla sicurezza e sulle pari opportunità. Il dibattito riguardo il "mercato dell'economia sociale" ha recentemente guadagnato terreno, con l'impegno del Ministro Tremonti nel promuovere, in collaborazione con OECD, gli "standard legali globali" basati sulla correttezza, l'integrità e la trasparenza. L'elezione di Antonio Tajani a Commissario europeo per l'industria e l'imprenditoria potrebbe essere un'opportunità per far riprendere l'interesse per la CSR.
- **Key drivers:** attualmente le key della CSR si concentrano sul cambiamento climatico, sulla sicurezza sul lavoro, sull'alto tasso di disoccupazione, con i giovani inoccupati rallentati da una mancanza di competenze, con un incremento delle diverse forze lavoro (popolazione adulta, tasso più basso d'Europa nelle attività femminili, carenza di una cultura d'integrazione a fronte di un largo numero di immigrati).
- **Ambiente:** l'Italia come paese appartenente all'EU ha aderito al protocollo di Kyoto nel 2001 e appartiene anche all'EU Emissions Trading System (EU ETS). Il 28 aprile 2010 è stato approvato il piano per l'allocazione delle emissioni di CO2, secondo i nuovi programmi del ETS, e l'11 giugno il piano nazionale per le energie rinnovabili e l'efficacia energetica, richiesto dalla direttiva europea 2009/28/CE, che prevede che l'Italia

---

Norvegia, Polonia, Portogallo, Scozia, Serbia, Slovacchia, Spagna, Svezia, Svizzera, Turchia, Gran Bretagna.

raggiunga il 17% nell'utilizzo delle energie rinnovabili. Sfide chiave includono il predominio del petrolio/gas come approvvigionamento energetico, la gestione dei rifiuti inefficiente (alto livello di produzione di rifiuti, ancora bassi tassi di riciclaggio in molte regioni, prevalenza di smaltimento in discarica) e scarsità d'acqua in diverse regioni. Le sfide ambientali più importanti sono: l'erosione costiera; il livello del mare lungo le zone costiere, l'inquinamento dell'aria, soprattutto nella zona della Pianura Padana e nelle città situate in questa regione. I livelli di PM10 e altri inquinanti sono spesso superiori ai livelli massimi consentiti. Imprese e settori industriali (come quello del vetro, della ceramica e del cemento) che dovrebbero ridurre le loro emissioni di gas sono stati identificati e sono stati assegnati loro obiettivi di riduzione. Negli ultimi anni, il raggiungimento degli obiettivi di Kyoto è stato rallentato a livello nazionale. Tuttavia, la crisi economica ha avuto un impatto positivo nella riduzione delle emissioni di CO2, ed è attualmente prevedibile soddisfare le richieste di Kyoto (-8% per l'Italia). Il settore delle energie rinnovabili è in crescita grazie all'introduzione di un regime di incentivazione ("Conto Energia") che è il più generoso in Europa. Si stima che la produzione di energie rinnovabili, che fino al 2008 è stata del 60,5 TWh, raggiungerà nel 2020 i 107 TWh (la maggior parte di queste è di derivazione idroelettrica) al fine di raggiungere gli obiettivi del piano d'azione.

- **Supply chain:** Non ci sono programmi nazionali o partnership relative al controllo della catena di fornitura, mentre i sistemi di gestione sono diffusi in Italia, la certificazione SA 8000 è al numero uno nel ranking mondiale. Diversi fornitori di grandi aziende sono coinvolti nel processo di controllo. Inoltre, molte piccole e medie imprese toscane sono certificate attraverso il processo regionale di Fabbrica Etica. Stanno diventando sempre più importanti i requisiti per il controllo degli aspetti ambientali.
- **Diritti umani:** le leggi italiane, in generale, rispettano le norme dell'OIL sui diritti umani e le condizioni di lavoro. I diritti dei lavoratori sono descritti nella legge di tutela del lavoro in materia di sicurezza, corsi di

formazione e di lavoro. Un documento importante è composto dalle Linee Guida OCSE in materia di RSI, promosso dal Ministero degli Esteri italiano, nel contesto del progetto “Sviluppo sostenibile attraverso il Global Compact”.

- **Pari Opportunità:** la parità di genere è un problema particolarmente importante in Italia, il tasso di attività femminile è notevolmente basso rispetto al resto d'Europa. L'impegno da parte delle imprese verso ben strutturati programmi di diversità di gestione è ancora piuttosto limitata. Un grande passo avanti è stato la presentazione, nel mese di ottobre 2009, della Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro ([www.cartapariopportunita.it](http://www.cartapariopportunita.it)) da parte delle reti aziendali leader e della rete di organismi sulla parità, con il patrocinio dei Ministeri del Lavoro e delle Pari Opportunità. Da settembre 2010, circa 80 aziende, che impiegano più di 500.000 persone, hanno firmato tale Carta. Al contrario, l'integrazione dei lavoratori immigrati è ben sviluppata in alcune aziende, specialmente in quelle con un'alta percentuale di lavoratori stranieri.
- **Impegno per la comunità:** l'Italia ha una lunga tradizione di filantropia aziendale che si è evoluta nel tempo. La crescita delle fondazioni private è un dato incoraggiante per migliorare l'efficacia dei programmi filantropici. Il volontariato dei dipendenti, iniziative adottate inizialmente dalle multinazionali, sta guadagnando terreno anche con aziende italiane, comprese le piccole e medie imprese.
- **Company best practices:** database Fondazione Sodalitas.

### Svizzera

- **Csr policies e legislazione:** non esistono specifiche leggi o strategie di CSR; è stato sviluppato un piano sulla sostenibilità per il periodo 2008-2011 diviso in 11 aree d'interesse (cambiamenti climatici, energia, trasporti, economia, produzione e consumo, uso delle risorse naturali, coesione sociale e demografia, salute pubblica, sport e promozione delle attività fisiche, sviluppo del territorio, ricerca e innovazione, cultura, formazione).

A supporto dell'attuazione di tale piano e a favore del dialogo con gli stakeholder è stato istituito un ufficio federale per lo sviluppo (ARE) e un dipartimento per la sostenibilità (CIDD).

- **Key drivers:** cambiamento demografico, disoccupazione giovanile, working poor, parità di salari fra uomini e donne, consumo responsabile, commercio basato su condizioni di reciprocità, sostenibilità.
- **Ambiente:** l'Ufficio Federale dell'Ambiente (FOEN) è responsabile dell'uso sostenibile delle risorse naturali.
- **Supply chain:** storicamente la Svizzera è un paese pioniere nello sviluppo di questo concetto; per esempio, la Business Social Compliance è stata sviluppata e adattata sul modello Migros. La Svizzera, inoltre, è molto coinvolta nella Clean Clothes Campaign e nell'iniziativa Respect-Code, offrendo informazioni sulla creazione di una "catena del bene" in termini di diritti umani e dell'ambiente.
- **Diritti umani:** la Svizzera da lungo tempo sostiene il rispetto dei Diritti umani con la creazione del CICR e con varie istituzioni che promuovono i dialoghi per la pace come il Centro per il Dialogo Umanitario e il Dipartimento Federale degli Affari Esteri.
- **Pari Opportunità:** pur non essendo una priorità nelle agende delle imprese svizzere, sono presenti diverse iniziative come la certificazione dei salari equiparati fra uomini e donne o la promozione del work-life balance.
- **Impegno per la comunità:** si percepisce negli ultimi anni un maggior coinvolgimento positivo nelle comunità locali. Le iniziative filantropiche hanno cominciato a includere attivamente i dipendenti, anziché limitarsi semplicemente alle donazioni. La strategia di business è sempre più collegata all'impegno nella comunità e la cooperazione fra territorio e imprese è in crescita.
- **Company best practices:** Humagora Philiat ([www.philiat.org](http://www.philiat.org)); SMEs ([www.profit.ch](http://www.profit.ch)).

Svezia

- **Csr policies e legislazione:** in Svezia vige da sempre la convinzione che bisogna primeggiare nel settore pubblico. Le amministrazioni pubbliche sono responsabili delle spese così come dei comportamenti riguardanti etica, ambiente, diritti umani, pari opportunità. L'azienda pubblica svedese intende presentare report di sostenibilità in linea con la guida del Global Reporting Initiative (GRI) e altre tipologie di report (finanziari, annuali, etc).
- **Key drivers:** la Svezia ha una forte tradizione e alti risultati in ambito di CSR; le aziende svedesi, come H&M, IKEA, ABB, sono tra le migliori nell'applicazione di politiche di responsabilità sociale. Così come in Norvegia, l'attenzione maggiore è indirizzata verso il rispetto dei diritti umani e dei comportamenti all'estero delle imprese nazionali; diversamente dallo scorso decennio, quando il tema di maggior interesse era l'emergenza climatica. Oltre a questi, ultimamente ha guadagnato importanza il mercato del lavoro, con alcuni dei focus indirizzati sull'impiego e l'integrazione.
- **Ambiente:** il clima ha la priorità nei piani del governo, che ha stanziato ingenti somme per ridurre l'impatto ambientale e il cambiamento climatico tra il 2009 e il 2011. La politica statale è caratterizzata da un forte impegno a livello internazionale e da una stretta collaborazione a livello nazionale. La Svezia risulta essere il paese leader nella creazione di modelli per affrontare le tematiche legate all'ambiente (cambiamento climatico, energie alternative, riduzione delle emissioni, eco-efficienza).
- **Supply chain:** grazie alle grandi multinazionali, come IKEA e H&M, la supply chain è stata inserita come priorità nell'agenda delle imprese.
- **Diritti umani:** il grande rispetto per i diritti umani in Svezia è stato confermato dall'ampia partecipazione e dal supporto dato da ogni livello della società all'UN Human Rights Convention. La conferenza sulla CSR del 2009, organizzata dal Global Ansvar, è alla base del report di John Ruggie "Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights".

- **Pari Opportunità:** la parità fra i sessi è un punto saldo nella società svedese, tanto che il paese risulta essere leader nella gestione di questo tipo di rapporti, secondo il Global Gender Gap Report del 2008. La politica sulla parità dei generi si preoccupa di assicurare un'equa distribuzione di poteri e risorse fra i due sessi e di creare condizioni che diano a uomini e donne le stesse opportunità. Alla luce di questa situazione è stato istituito il Discrimination Ombudsman, sono state introdotte nuove norme contro le diverse forme di discriminazione; inoltre, il Ministero dell'Industria ha previsto degli incentivi per l'avviamento delle donne al lavoro e all'impresa.
- **Impegno per la comunità:** tradizionalmente il settore pubblico e quello privato non sono molto integrati fra loro ma questa visione sta lentamente cambiando ed entrambe le parti cominciano a sviluppare delle sinergie, per esempio in ambito sanitario ed educativo.
- **Company best practices:** Praktiken (blog molto popolare tra i professionisti di CSR); [www.csrsweden.se](http://www.csrsweden.se).

### Francia

- **Csr policies e legislazione:** la legge Nouvelles Regulations Economiques (NRE) del 2001 rende obbligatorio un report sull'impatto sociale e ambientale per un elenco di aziende attraverso l'articolo 116. Lo studio, condotto da ORSE, OREE e EpE sull'applicazione della legge dimostra che nonostante diverse imperfezioni, la NRE ha agito da stimolo per la produzione di report non finanziari. La combinazione di azioni previste dalla legge e volontarie e la necessità di dare una risposta globale a tutti gli stakeholder ha dato un grande impulso a questa tipologia di report e alle politiche di CSR. In seguito al *Grenelle de l'environnement 1, a nationwide multistakeholder*, il processo di consultazione che raccomandava una migliore integrazione dei criteri ambientali, sociali e di governance nella gestione patrimoniale, la legge NRE dovrebbe essere estesa alle aziende pubbliche e a quelle con più di 500 dipendenti (+ turn over > 43M€) non

elencate, oltre a richiedere reporting dei dati in relazione ai perimetri internazionali. Dettagli concreti sull'implementazione di questa nuova legge sono stati discussi con i rappresentanti del governo e delle aziende. Un'altra iniziativa include un aggiornamento ai regolamenti riguardanti i piani pensionistici tramite la legge di modernizzazione dell'economia (NRE), così come le linee guida sulla trasparenza, sulle iniziative di etichettatura collettive e individuali, sulla parità di salario tra donne e uomini.

- **Key drivers:** l'emergere della CSR in Francia è il risultato della globalizzazione, dell'influenza delle imprese straniere così come della crescita delle aspettative degli stakeholder, che portano a una migliore integrazione della responsabilità sociale. Un altro importante driver è il recente inserimento del nuovo standard ISO 26000. Secondo gli ultimi studi di Novethic, centro di ricerca sulla CSR e sugli investimenti sostenibili, datati giugno 2010, il mercato della Csr ammontava a 50,1 miliardi di euro nel 2009; con un incremento del 70% rispetto al 2008.
- **Ambiente:** la riduzione delle emissioni di CO2 in Francia è stato il più importante cambiamento, con un avvicinamento ai parametri imposti dal protocollo di Kyoto e l'aumento della riduzione di CO2 in tutti i settori. La politica energetica francese ha quattro obiettivi: contribuire all'indipendenza nazionale di carburante e assicurare rifornimenti di risorse energetiche, migliorare la tutela ambientale, aumentare le azioni per contrastare l'effetto serra e garantire prezzi competitivi del carburante. Per fare ciò il governo ha ideato alcune iniziative che includono misure fiscali.
- **Supply chain:** A marzo 2007 il governo adotta il National Action Plan for Sustainable Public Procurement che include una valutazione della situazione corrente quanto agli approvvigionamenti pubblici sostenibili per iniziative e guide dei clienti pubblici. Il mercato privato ha diverse possibili situazioni, non ci sono uniche strategie di implementazione di CSR, si possono osservare vari approcci:
  - Iniziative dai compratori (AREVA, FAR DD Tool)

- Iniziative dai fornitori (organizzazioni collettive “Pacte PME – SME Pact”)
- Iniziative reciproche (Adecco, Rhodia Chart)
- Con stakeholder come intermediari (EDF, NGO: Carrefour – FIDH)

Dati aggiornati si possono consultare sul sito dell’ORSE (Osservatorio sulla responsabilità sociale d’impresa).

- **Diritti umani:** in Francia le ONG impegnate nella tutela dei diritti umani sono molto attive. Nel 2006 otto organizzazioni hanno unito le forze e fondato l’Entreprises pour le Droits dell’Homme (EDH). Lo scopo di tale iniziativa era aumentare l’attività principale svolta dal Business Leaders Initiative on Human Rights (BLIHR) dal 2003 e adattarla alla cultura francese. Diverse imprese hanno sviluppato approcci interessanti verso i loro fornitori: dal 2000, con il supporto di FIDH (Federazione Internazionale per i Diritti Umani), Carrefour ha steso una Social Charter sottoscritta da tutti i fornitori dei marchi distribuiti.
- **Pari Opportunità:** la diversità e l’integrazione sono in crescita in Francia nei luoghi di lavoro; vengono affrontate diverse tematiche, tra cui le pari opportunità fra i generi, la disabilità, l’orientamento sessuale, i disagi legati all’invecchiamento, etc. Nel 2009 ORSE ha pubblicato due report per la promozione delle pari opportunità fra uomini e donne. Il report “Men are the future of equal opportunity”, è stato pubblicato, in francese e in inglese, in collaborazione con CNIDFF (Centro Nazionale d’Informazione sui Diritti delle Donne e della Famiglia) e con il sostegno del Ministero del Lavoro. Il secondo report “2009 Equal Opportunity Directory”, redatto in francese, ha delineato degli strumenti pratici per implementare e monitorare una politica di pari opportunità destinata a tutti gli stakeholder d’impresa. IMS e il network ORSE hanno coinvolto anche le scuole e la popolazione giovane (soprattutto femminile) in iniziative di sensibilizzazione e in attività all’interno delle aziende. Con il supporto dell’EU, IMS con altre quattro imprese (Areva, Alstom Power Services, CNP Assurances, L’Oréal) e con ricercatori francesi e belgi, ha inoltre condotto un programma di ricerca su “Stereotipi e Disabilità” nei contesti aziendali e ha organizzato un

workshops sull'orientamento sessuale. IMS ha avviato uno strumento di e-learning sul tema dell'invecchiamento, in collaborazione con Accordia e con l'apporto dell'EU e del Consiglio Regionale dell'Ile de France; un altro importante workshop, avviato sempre da IMS, ha incluso anche il marketing come argomento.

- **Impegno per la comunità:** sempre più le imprese e le onp costruiscono partnership al fine di contribuire maggiormente al welfare della comunità. Il sostegno delle imprese nei confronti delle onp al momento si declina in diverse forme: contributo finanziario, di mezzi o di risorse umane, attraverso i programmi di volontariato. Il gruppo di lavoro di IMS si è occupato di specifiche competenze nell'ambito dell'impegno per la comunità, dedicandosi principalmente alle partnership tra profit e non profit, attraverso workshops di cross-company, trainings, pubblicazioni, etc.; avviando anche un sito con dati liberamente consultabili [www.mecenova.org](http://www.mecenova.org), con lo scopo di incoraggiare e incrementare il numero di collaborazioni e lo scambio di informazioni tra i due settori.
- **Company best practices:** ORSE ([www.orse.org](http://www.orse.org)); IMS-Entreprendre pour la Cité ([www.imsentreprendre.com](http://www.imsentreprendre.com)).

### Germania

- **Csr policies e legislazione:** Nessun governo tedesco, finora, ha adottato specifici atti legislativi in materia di CSR, di cui è responsabile il Ministero degli Affari sociali e dell'Occupazione. Nel 2009 il governo ha istituito un forum multilaterale e nel giugno 2010 ha adottato delle misure per un piano d'azione nazionale in materia di responsabilità sociale. Tuttavia in Germania la CSR è vista come uno strumento volontario di business e nessuna legislazione in materia è prevista. Anche il reporting di sostenibilità è di natura volontaria e le relazioni annuali pubblicate dalle società spesso includono temi di CSR.

- **Key drivers:** in Germania, la CSR si è evoluta dopo un forte dibattito sulle questioni ecologiche. Ancora oggi, il tema dell'ecologia è importante, ma negli ultimi anni, i problemi sociali hanno guadagnato molto terreno.
- **Ambiente:** la Germania è molto attiva sul tema dei cambiamenti climatici. Nell'aprile 2002, il governo tedesco ha adottato la prima strategia nazionale di sviluppo sostenibile che da allora è stato rivisto e accompagnato da una serie di indicatori di sostenibilità. Nel 2009, la Germania ha eseguito una valutazione delle proprie politiche di sostenibilità e nel 2012 si prevede una revisione della strategia del 2002. Da un punto di vista politico, imprenditoriale e sociale, il cambiamento climatico è la sfida ambientale più importante. L'efficienza è un fattore importante che si concretizza nel taglio dei costi e come mezzo per combattere il cambiamento climatico. Oggi la società è ben consapevole delle problematiche ambientali e in particolare del cambiamento climatico, è in corso infatti un ampio dibattito pubblico sugli scenari climatici futuri.
- **Supply chain:** l'applicazione delle politiche di CSR ha indotto a fare domande relative alle catene di fornitura, ciò ha portato molte aziende a richiedere dati specifici dai loro fornitori sul loro impatto ecologico e sociale.
- **Diritti umani:** finora non sono stati una parte importante del dibattito tedesco sulla CSR, anche se spesso sono menzionati nelle procedure. In prospettiva futura, diventerà una questione fondamentale soprattutto perché i diritti umani sono un passaggio chiave nella discussione sulla sostenibilità della supply chain.
- **Pari Opportunità:** la Germania ha seguito per molti anni strategie governative e aziendali per favorire le pari opportunità.
- **Impegno per la comunità:** il coinvolgimento della comunità è tradizionalmente una delle più importanti aree d'impegno delle imprese tedesche. La cooperazione tra comunità locali e regionali e aziendali varia sensibilmente a seconda della situazione specifica.

- **Company best practices:** econsense database ([www.econsense.de](http://www.econsense.de)); □ migliori pratiche in materia di cambiamenti climatici econsense ([www.klimatech-atlas.de](http://www.klimatech-atlas.de)); sito CSR tedesca ([www.csrgermany.de](http://www.csrgermany.de)).

### Gran Bretagna

- **Csr policies e legislazione:** dopo la deregolamentazione del settore finanziario e la privatizzazione dei servizi pubblici nei primi anni '80, le imprese non hanno fatto riferimento al governo per definire il quadro delle pratiche commerciali responsabili oltre i requisiti giuridici esistenti. Le attese sono quindi rivolte all'impegno in buone pratiche. Nel luglio 2010 il governo ha promosso un'idea sulle Big Society. Lo scopo dell'iniziativa è quello di far passare il potere dal governo alle comunità locali, consentendo alle comunità locali un ruolo attivo nei loro territori. BITC sostiene questa strategia e contribuisce a questa visione.
- **Key drivers:** il concetto di responsabilità sociale delle imprese nel Regno Unito ha origine dall'approccio etico al business di un certo numero di aziende rilevanti, che hanno condotto le loro strategie d'impresa in modo etico, in particolare guardando al benessere dei loro dipendenti. Questo approccio filantropico ha posto quindi le basi per la situazione odierna in cui la necessità per le aziende di gestire in modo responsabile i vari settori della loro attività è un concetto universalmente compreso.
- **Ambiente:** Il nuovo governo continuerà l'ambizioso progetto per lo sviluppo di un'economia a basso consumo di carbone, per creare posti di lavoro green, investire nella cattura e stoccaggio del carbone e sviluppare fonti alternative di energia. Il governo creerà anche una banca d'investimento verde. Le principali sfide ambientali in Gran Bretagna mirano alla riduzione del carbone, all'attenzione al consumo dell'acqua, a promuovere il cambiamento nei comportamenti e il riciclaggio dei rifiuti e alla tutela della biodiversità. Il governo e le aziende energetiche incoraggiano il pubblico a ridurre le loro emissioni di anidride carbonica, mettendone in evidenza i vantaggi economici. C'è una grande attenzione

verso l'educazione dei comportamenti casalinghi, l'isolamento termico e le misure di efficienza aziendale. La sensibilizzazione dell'opinione pubblica sulle questioni ambientali continua a crescere, ma ampi settori della popolazione rimangono molto scettici, in particolare sui cambiamenti climatici post-Copenaghen.

- **Supply chain:** in Gran Bretagna, molte aziende sono alle prese con il modo di sviluppare e utilizzare politiche, questionari e processi di audit per migliorare la sostenibilità nelle loro catene di fornitura. Si teme, però, che questi processi non sempre arrivino alla radice del problema e il miglioramento deve condurre oltre gli standard minimi. Alcune aziende leader stanno sviluppando risposte innovative rispetto a questioni come i bassi salari e il lavoro minorile, in collaborazione con le altre imprese, i governi e le ONG.
- **Diritti umani:** le aziende sono sempre più propense ad accettare l'obbligo di rispettare le norme sui diritti umani. Molte aziende ora hanno politiche aziendali che definiscono il loro impegno rivolto a una serie di specifici diritti umani, riferendosi direttamente ai regolamenti internazionali. Le imprese che forniscono servizi pubblici nel Regno Unito sono tenute ad agire in conformità con la legge sui diritti umani, mentre i meccanismi di governance per la protezione dei diritti umani all'estero sono spesso più labili. Business in the Community incoraggia i suoi membri a lavorare con il governo e operare con standard omogenei ovunque operino.
- **Pari Opportunità:** le leggi sulle pari opportunità si occupano di diversi ambiti: età, razza, genere, disabilità, religione e convinzioni personali, orientamento sessuale. Una nuova legislazione sulle pari opportunità prevede l'obbligo per i datori di lavoro di informare sul divario salariale, la promozione di azioni positive, gli appalti per incrementare la diversità nel mondo del lavoro e l'ampliamento delle funzioni del settore pubblico per sostenere la parità. L'attuale governo britannico è pronto a garantire il profilo della forza lavoro nel Regno Unito che rappresenta il profilo della popolazione in età lavorativa e ha esteso il diritto di chiedere un lavoro

flessibile. Un'estensione del congedo di paternità è stata prevista dopo il 3 aprile 2011 (fornisce fino a 26 settimane per prendersi cura del bambino se la madre torna a lavorare prima di usare la sua piena maternità).

- **Impegno per la comunità:** nel Regno Unito ha origine la CSR, le imprese si sono posizionate come attori principali all'interno delle comunità locali e le aziende leader garantiscono operazioni di base come pure investimenti nella comunità così da poter contribuire positivamente allo sviluppo locale. Sviluppato da Business in the Community, il Community Mark, è lo standard nazionale che riconosce pubblicamente 86 comunità di eccellenza nel Regno Unito, incoraggia le imprese ad adottare un approccio strategico e integrato per massimizzare l'impatto positivo nelle comunità e nella loro attività. Inoltre, nel Regno Unito, la figura del lavoratore volontario è molto comune e diffuso così come i datori di lavoro che incentivano i loro dipendenti a sostenere attivamente gli investimenti nella comunità. Dare & Gain Day è il più grande giorno del Regno Unito di volontariato aziendale.
- **Company best practices:** BITC, best practice database ([www.bitc.org.uk/resources/case\\_studies/index.html](http://www.bitc.org.uk/resources/case_studies/index.html)).

## Capitolo 3

### **TIPOLOGIE DI RELAZIONI TRA PROFIT E NON PROFIT: DALLE ELARGIZIONI LIBERALI ALLE INIZIATIVE COMMERCIALI**

#### **3.1 Il modello London Benchmarking Group**

Per rappresentare le modalità di relazione tra impresa e comunità-nonprofit si può prendere a prestito il modello del London Benchmarking Group<sup>98</sup> (LBG), realizzato da un gruppo di grandi imprese già dal 1994, del quale fanno parte anche alcune aziende italiane. La finalità principale di questo strumento di rendicontazione è quella di analizzare tutte le attività di investimento nella comunità attraverso l'individuazione di un benchmark di confronto.

L'innovatività del modello è riconducibile al fatto che viene utilizzato un benchmark che permette il confronto della performance tra più imprese e, all'interno della stessa organizzazione, i risultati di più anni di attività.

Il modello LBG può essere rappresentato attraverso una piramide, che ricorda in qualche modo quella di Carroll (Carroll 1979)<sup>99</sup>.

---

<sup>98</sup> Per approfondimenti: [www.lbg-online.net](http://www.lbg-online.net).

<sup>99</sup> Per la spiegazione della piramide di Carroll si rimanda al capitolo 2 controllare se è ancora il capitolo 2

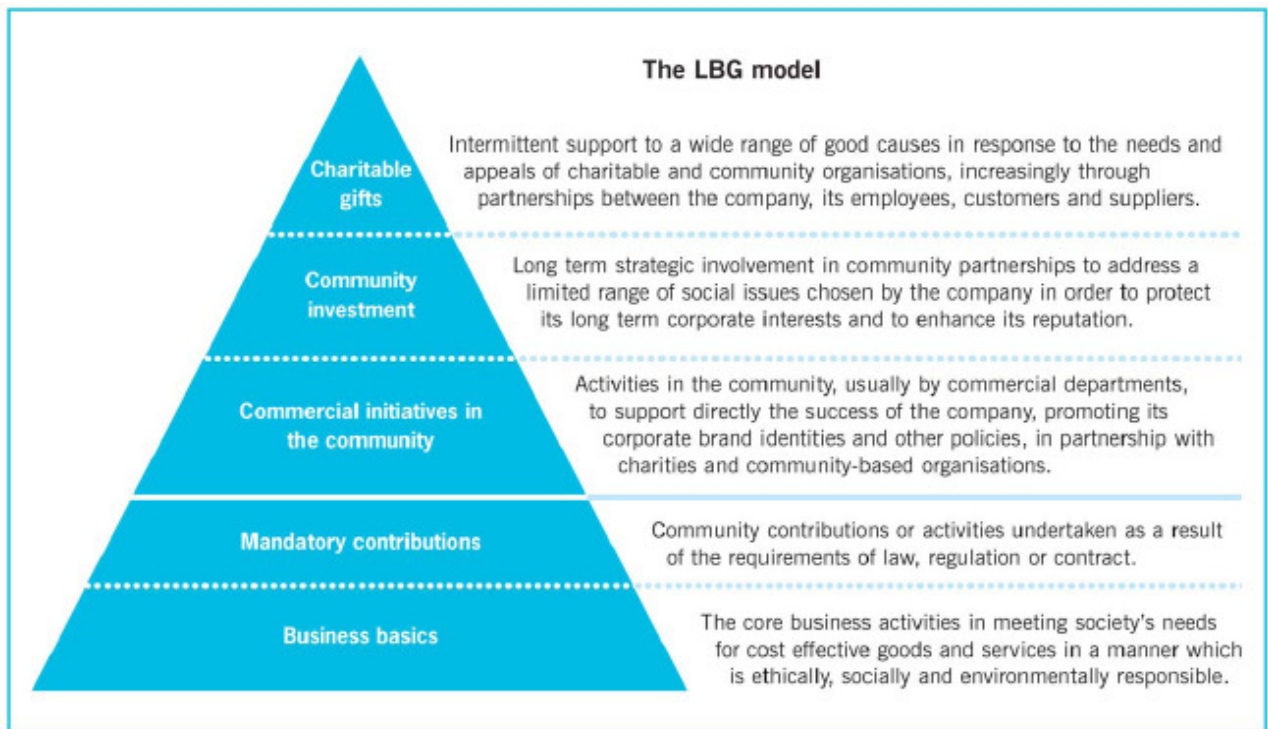


Figura 2: Il modello del London Benchmarking Group (Fonte: [www.lbg-online.net](http://www.lbg-online.net))

Alla base della piramide sono indicate le attività strettamente correlate al core business dell'impresa, se esse sono sostenibili eticamente, socialmente e nell'impatto ambientale. Sempre in questa parte sono indicate quelle contribuzioni o attività che sono il risultato di leggi, regolamenti e contratti.

Negli altri piani della piramide le dimensioni che vengono analizzate sono proseguendo dal basso verso l'alto:

- Iniziative commerciali: attività più legate alla logica commerciale di sviluppo del business a cui sono associati valori o cause sociali
- Investimenti nella comunità: considerano gli investimenti che perseguono interessi più definiti e più strategici dell'impresa
- Elargizioni liberali: sono comprese tutte le forme di sostegno a titolo gratuito che l'impresa eroga a favore di un certo numero di buone cause.

### 3.2 Le elargizioni liberali

Questo tipo di intervento dell'impresa a favore di un'azienda non profit (d'ora in avanti, per brevità, anp) può avere due caratteri: monetario o non monetario.

Le liberalità elargite a favore delle ONLUS e dei soggetti all' Art.7, L. 383/2000 e D.Lgs. 42/2004, sono deducibili, in sede di dichiarazione dei redditi, dall'importo complessivo dichiarato dal soggetto erogatore nel limite del 10% dello stesso, e comunque entro il tetto massimo di 70 mila euro annui<sup>100</sup>. Esiste però anche l' Art.65, comma 2 lettera c-series del D.P.R. del 22/12/86, n. 917 Testo Unico che prevede la possibilità di dedurre le erogazioni liberali dal reddito dell'impresa per un importo non superiore a 2.065,82 o al 2% del reddito dichiarato. Le deduzioni sono consentite solo a condizione che vengano fatte tramite bonifico bancario o versamento in c/c postale o vaglia o carte di credito, prepagate, etc<sup>101</sup>. Non è possibile dedurre il contributo elargito in contanti, neppure se viene rilasciata una ricevuta dalla non profit beneficiaria.

La deducibilità delle elargizioni liberali effettuate non è cumulabile con altre agevolazioni fiscali previste da altre normative.

- ***Elargizioni monetarie***

È uno dei modi di donare maggiormente diffuso tra le imprese.

“A ogni sua fase corrisponde un livello ottimale di retribuzione filantropica che può essere ricondotto ai metodi delle teorie sul budget pubblicitario”<sup>102</sup>:

- ***Somma fissa ma variabile negli interventi***

Si stabilisce un valore nel budget annuale da investire in attività filantropiche e si decide in seguito a quali progetti destinare i finanziamenti.

- ***Quota fissa***

---

100 Art 14 D.L. 35 del 14/03/2005 o Legge 80 del 14/05/05 e TUIR, Art.100, comma2, lett h

101 Art.23, D.L. 241/97

102 G. Ambrosio, *La Corporate Social Responsibility come strumento di integrazione tra impresa for profit e non profit*, in F. Bandini, *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, cit., p.227

È data da un investimento costante dell'impresa nell'azienda non profit, a prescindere dall'andamento delle proprie entrate d'esercizio o dell'andamento del mercato.

- ***Percentuale del fatturato relativo all'anno precedente***

Le imprese, nella fase di crescita aziendale, decidono di devolvere una percentuale del fatturato dell'esercizio appena concluso a una anp.

- ***Parità con la concorrenza***

Presuppone che vi siano più imprese concorrenti ad adottare una logica di responsabilità sociale d'impresa. Se tutte decidessero di esternalizzare e creare una propria fondazione si avrebbe un "allineamento quali-quantitativo delle risorse operative di ciascuna".

• ***Elargizioni non monetarie***

L'impresa può sostenere un'azienda non profit anche in modi differenti dalla semplice donazione monetaria<sup>103</sup>:

- ***Cessione di prodotti o servizi***

L'impresa può decidere di cedere alla anp, ad esempio, prodotti alimentari o farmaci per sostenere un progetto specifico e dedurre interamente dal reddito i costi senza alcun limite<sup>104</sup>, oppure altri beni e prodotti, il cui valore complessivo però non può eccedere i 1.032,91 euro<sup>105</sup> (il costo sostenuto dall'impresa per la realizzazione o l'acquisto dei beni, concorre, peraltro, con eventuali erogazioni liberali in denaro alla formazione del limite di deducibilità di 2.065,83 euro o al 2% del reddito d'impresa dichiarato).

- ***Prestito di dipendenti, strutture o attrezzature***

L'impresa può decidere di supportare la anp incentivando i propri dipendenti a mettere a disposizione dell'azienda partner le proprie conoscenze specifiche, oppure concederle l'utilizzo dei propri spazi o delle proprie attrezzature.

---

103 Ibidem

104 Art. 13, comma 2, D.L. 460 del 04/01/97

105 Art.13, comma 3, D.L. 460 del 04/01/97

L'impresa potrà dedurre dal reddito un importo pari al 5 per mille del costo globale di lavoro dipendente dichiarato<sup>106</sup>.

- ***Vendita di prodotti o servizi***

L'impresa si impegna a offrire a prezzi di favore alla anp determinati beni o servizi.

### **3.3 Le sponsorizzazioni**

“Finanziamento, totale o parziale a scopo pubblicitario, di una persona, di un gruppo di persone, una manifestazione o attività di varia natura, da parte di aziende industriali e commerciali, per finalità economiche<sup>107</sup>”.

Questo particolare canale di fund raising è molto utilizzato e si basa sul rapporto tra il brand dell'impresa e il brand della anp con cui si sottoscrive il contratto.

I vantaggi per l'impresa sono legati al ritorno di immagine positiva che deriva dall'accostare il proprio marchio a un'organizzazione che opera nel sociale o che promuove progetti di carattere umanitario. Infatti, bisogna sempre tener presente l'importanza che l'immagine “buona o positiva” suscita nei consumatori. Questi saranno maggiormente indirizzati a prediligere “quei prodotti” o a fornirsi di “quei servizi” perché in questo modo, indirettamente, sosterranno anche le nobili cause delle anp.

La scelta fatta dalle imprese rispetto ai propri partner non profit non è casuale, ma segue schemi ben definiti basati sia sul rapporto tra costi e immagine, sia sulla solidità dell'anp che decidono di sponsorizzare, al fine di poter preventivarne un rapporto continuo.

Il prezzo della sponsorizzazione non è dato da un semplice accordo tra le parti ma dalla somma del costo di tre diverse tipologie di comunicazione<sup>108</sup>:

- ***Comunicazione diretta***

---

106 Art.13, comma 1, D.L. 460 del 04/01/97, n.2, lett b; TUIR Art 100, comma 2, lett. i

107 V. Melandri, A. Masacci, *Fund raising per le organizzazioni non profit*, Il Sole 24 ORE

108 G. Ambrosio, *La Corporate Social Responsibility come strumento di integrazione tra impresa for profit e non profit*, in F. Bandini, *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, cit., pp. 236

Dopo aver stabilito i prezzi della comunicazione che si intendono utilizzare, si possono conoscere i prezzi tabellari, quindi con questi e con la conoscenza ad esempio delle caratteristiche quantitative e dell'aspetto grafico, stabilire il costo lordo e netto di ogni singolo contatto<sup>109</sup>.

- ***Comunicazione indiretta***

Comunicazione non programmata ma innescata dal successo dell'evento.

- ***Valore meta-economico della comunicazione***

È un valore strettamente legato al ritorno di immagine che l'impresa può avere nel vedere accostato il suo brand a una anp.

### **3.4 Le iniziative commerciali**

Il processo di globalizzazione ha influenzato il nuovo orientamento acquisito dai consumatori i quali sono diventati molto attenti ed esigenti verso la ricerca e l'acquisto di prodotti che rispettino tematiche chiave quali, ad esempio, l'ambiente, i diritti umani o le politiche sociali.

Il modello più interessante è il Cause Related Marketing.

Questo, nella maggior parte della letteratura internazionale, viene definito come un'attività d'impresa a supporto di una causa sociale in cui la donazione, da parte dell'azienda è subordinata all'acquisto di un prodotto o di un servizio da parte del consumatore.

La convenzione vuole che la data di nascita del cause related marketing sia il 1983, anno in cui la business unit Travel-Related Services di American Express diede vita a un'iniziativa che consisteva nel donare alla Ellis Island Foundation, per il restauro della Statua della Libertà, un penny per ogni transazione effettuata con le loro carte di credito e un dollaro per ogni nuova carta attivata nei primi tre mesi del 1983. L'iniziativa ebbe un successo senza precedenti, sia per la grande visibilità che diede all'Istituto di Credito e per l'incremento dell'uso della carta (28% rispetto al 1982), sia per i dollari raccolti che andarono ben oltre ogni aspettativa, raggiungendo 1.7 milioni.

---

109 Ibidem

Nel 1988 gli studiosi Veradarajan e Menon pubblicarono la prima definizione del Cause Related Marketing (d'ora in avanti CRM) quale “un processo di formulazione e implementazione di un'attività di marketing caratterizzata dall'offerta dell'azienda di contribuire con una specifica somma per una causa stabilita nel momento in cui un consumatore si impegna in uno scambio economico che genera profitto all'impresa e che soddisfa gli obiettivi dell'organizzazione e dell'individuo”<sup>110</sup>.

Nel contesto europeo, questa strategia assume connotati più ampi abbracciando tutte le attività di corporate giving, e da qui la definizione proposta dall'organizzazione “Business in the Community” di CRM quale “attività commerciale in cui le imprese, le organizzazioni non profit o le cause di utilità sociale, formano una partnership al fine di promuovere un'immagine, un prodotto o un servizio, traendone reciprocamente vantaggio”<sup>111</sup>.

In Italia il primo esperimento di CRM è da attribuire alla Procter & Gamble che nel 1987, attraverso il marchio Dash, promosse la campagna “mille lire per un mattone” finalizzata alla costruzione di un villaggio per ragazzi in Kenya.

Il moltiplicarsi negli anni di queste esperienze ha consolidato la strategia del Cause Related Marketing all'interno della più ampia strategia d'impresa. Questo fenomeno è supportato dal cambiamento del welfare state e conseguentemente dalle nuove inclinazioni dei consumatori, sempre più attenti ai valori etici e sociali.

Il CRM innesca particolari meccanismi a livello di branding sull'impresa, dando vita a un circolo virtuoso: il marchio associato a una causa sociale assume una particolare peculiarità per cui il suo valore, agli occhi del cliente, cresce. Il consumatore, quindi, assocerà coloro che utilizzano quel brand a una immagine positiva e questo comporterà, di conseguenza, effetti positivi sull'immagine della marca stessa.

---

<sup>110</sup> Varadarajan e Menon, *Cause Related Marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy*, Journal of Marketing, 7/1998

<sup>111</sup> <http://www.bitc.org.uk/>

Il CRM può avere le seguenti forme<sup>112</sup>:

- ***Transazione***

La donazione è subordinata all'acquisto del prodotto tramite il quale viene promossa la causa della anp. Generalmente la causa è incentrata su un singolo progetto, il che facilita i consumatori nella valutazione dei risultati dell'operazione.

- ***Promozione o joint promotions***

Il mezzo di trasmissione della causa sostenuta dalla anp è il prodotto.

L'impresa può decidere di sostenere in diversi modi l'Organizzazione, ad esempio promuovendo una determinata causa attraverso opuscoli informativi dell'organizzazione uniti al proprio prodotto.

- ***Licensing***

L'anp autorizza l'utilizzo del proprio logo in cambio di un corrispettivo economico. In questo tipo di accordo l'impresa ha un ritorno a livello di immagine non indifferente, in quanto affiancare ai propri prodotti il logo di una anp, in un ambiente in cui il cliente è fortemente attento alle problematiche sociali, porta ad avere un buon posizionamento di mercato e a una probabile fidelizzazione del cliente stesso, nonché la possibilità di raggiungere un target più vario.

- ***Joint Fund Raising***

L'impresa si pone come intermediario per la raccolta fondi verso i propri clienti.

Questo tipo di raccolta fondi è legata alla sfera dei servizi, un esempio tipico sono i conti correnti etici che offrono le banche.

Risulta dunque evidente che qualsiasi forma si scelga di CRM debba essere caratterizzato dal coinvolgimento di tre attori quali l'impresa, l'azienda non profit e il cliente, in quanto l'obiettivo di usare questo strumento è legato al ritorno di immagine quale azienda for profit socialmente ed eticamente

---

112 G. Ambrosio, *La Corporate Social Responsibility come strumento di integrazione tra impresa for profit e non profit*, in F. Bandini, *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, cit., p. 244

responsabile, che si riflette concretamente sul volume di vendite e sul posizionamento del proprio prodotto sul mercato.

Il Cause Related Marketing innesca particolari meccanismi a livello di branding sull'impresa, dando vita a un circolo virtuoso: il marchio associato a una causa sociale assume una particolare peculiarità per cui il suo valore, agli occhi del cliente, cresce. Il consumatore, quindi, assocerà coloro che utilizzano quel brand a una immagine positiva e questo comporterà, di conseguenza, effetti positivi sull'immagine della marca stessa.

Nel Codice di Comportamento per il CRM sono stati identificati sei principi sui quali basare la realizzazione di questa particolare modalità di fund raising:

- ***Integrità***

Riguarda i comportamenti etici a cui devono sottostare gli attori coinvolti nell'iniziativa.

- ***Trasparenza***

Questo principio deve essere riscontrato in ogni aspetto della realizzazione del progetto, dalla selezione dell'impresa alla divisione dei ruoli, alla sua conclusione.

- ***Sincerità***

La comunicazione che arriva al cliente deve essere assolutamente veritiera.

- ***Mutuo Rispetto***

I partner devono reciprocamente rispettare le differenze dei propri valori.

- ***Partnership***

Il risultato risulta vincente solo se esiste la capacità di coesione e sintonia tra le parti.

- ***Mutuo Beneficio***

Deve esserci equità tra gli obiettivi di marketing dell'impresa e quelli dell'Anp, secondo i criteri di valutazione stabiliti all'inizio della partnership.

L'impresa può scegliere, all'interno del proprio programma di CRM, in che modalità erogare i fondi a favore dell'Anp:

- ***Donazione dell'intero ricavato delle vendite***

È un'azione circoscritta nel tempo, solitamente in un giorno o in un periodo prestabilito dell'anno in cui il ricavato delle vendite dell'impresa viene interamente devoluto al partner non profit.

- ***Donazione di una percentuale sulle vendite***

La percentuale viene decisa dagli attori in relazione sia al margine di guadagno dell'impresa per ogni singola unità venduta e sia dalle modalità di utilizzo del logo della anp.

- ***Aumento del prezzo del prodotto e donazione della percentuale aggiuntiva sulle vendite***

Il cliente acquista un prodotto a un prezzo maggiorato, in quanto, attraverso quell'acquisto, l'impresa effettua una piccola donazione all'anp.

In un programma di CRM è importante che la connessione tra l'impresa e la causa sociale sostenuta sia oltremodo chiara e rispetti l'essenza dell'impresa stessa, è quindi fondamentale che l'impresa non scelga casualmente i propri partner ma che adotti dei criteri ben precisi quali:

- ***Valori aziendali***

La mission dell'impresa deve essere il più coerente possibile con la causa sociale o con i valori promossi dall'anp.

- ***Caratteristiche e sensibilità al target***

La scelta della non profit può essere vincolata o dalle preferenze del target a cui si rivolge l'impresa rispetto a determinati temi sociali o semplicemente dal fatto che il progetto dell'anp si rivolge alla stessa categoria di target a cui si rivolge l'azienda for profit.

- ***Caratteristiche del prodotto***

La *mission* dell'anp o il progetto a cui è finalizzata la donazione hanno connessione diretta con la tipologia di prodotto dell'impresa donatrice.

- ***Elementi geografici***

L'azienda o l'area di distribuzione del suo prodotto e l'anp sostenuta (o i suoi progetti), condividono la stessa area geografica.

La durata di un progetto di CRM dipende dagli obiettivi strategici dell'impresa e possono essere classificati in programmi a lungo, medio e breve termine.

- ***Lungo termine***

I programmi di CRM considerati strategici per l'impresa richiedono un investimento maggiore per il loro sviluppo e la loro implementazione ma consentono di raggiungere anche obiettivi a lungo termine. Tali programmi prevedono la realizzazione di più iniziative replicate nel tempo, proposte con la stessa formula o con modifiche.

- ***Medio termine***

Alcune volte i programmi di CRM per l'impresa sono solo un strumento promozionale di un particolare brand o di una famiglia di brand e sono integrati con strumenti quali la pubblicità, il personal selling, il sales promotion e non ricoprono un carattere pienamente strategico.

- ***Breve termine***

L'impresa si avvale di progetti di CRM a breve termine quando l'obiettivo è quello di promuovere le vendite, in quanto l'attenzione alle tematiche sociali consente di creare una leva in più per la forza vendita e di differenziare il prodotto agli occhi dei potenziali clienti rispetto ai concorrenti.

Il CRM non è l'unica modalità utilizzata dall'impresa per stringere partnership con una anp. Di seguito, brevemente, gli altri sistemi:

***Concorsi a premi e raccolte punti***

L'impresa include nel suo catalogo "raccolta punti" una donazione a favore di un'anp, mentre nella formula del concorso a premi sarà la partecipazione stessa all'evento a essere legata a una donazione.

• ***Volunteer program o time per charity***

L'impresa dà la possibilità al proprio personale dipendente di dedicare alcune ore di lavoro all'attività di volontariato per l'anp, assicurando comunque la normale retribuzione delle ore così impiegate.

• ***Payroll giving***

È un programma di promozione della raccolta fondi rivolto al personale interno dell'impresa. In questo caso, l'azienda profit raccoglie le offerte dei dipendenti che possono scegliere tra effettuare una donazione mensile o "donare" una o più ore di permesso retribuito.

- ***No gadget promotion***

L'azienda profit, in occasione di particolari eventi, come ad esempio il Natale, sostituisce i classici regali con una donazione a una anp.

- ***Matching Gifts***<sup>113</sup>

L'impresa incentiva le adesioni al mondo Non Profit dei propri collaboratori impegnandosi ad aggiungere alla somma complessiva donata dai dipendenti un ammontare di pari importo oppure di una sua parte. Ogni impresa fissa un tetto massimo di donazione per ogni dipendente.

Questo meccanismo, come pure gli altri, non solo è vantaggioso per i beneficiari, ma anche per l'impresa, in quanto crea coesione fra i dipendenti e si innesca un circolo virtuoso, in cui business e cultura della solidarietà si incentivano a vicenda.

---

113 K.S. Sheldon, *Successful Corporate Fund Raising*, Wiley Nonprofit Series, 2000

## Capitolo 4

### OGGETTO E METODOLOGIA DI INDAGINE

#### 4.1 Obiettivi e disegno di ricerca

La Ricerca analizza secondo un processo induttivo<sup>114</sup>, approccio *grounded theory* (Saunders 2009, Ekelund, 2002), le partnership profit-non profit con l'obiettivo di individuare le variabili che rendono efficace e proficuo il rapporto tra i contraenti, al fine di definire linee guida operative per il miglioramento delle relazioni.

La scelta dell'approccio induttivo è determinata in primo luogo dal fatto che le partnership profit-non profit, nonostante non rappresentino un fenomeno nuovo, costituiscono tuttavia in Italia un fenomeno ancora emergente e in via di sviluppo. Come in precedenza delineato attraverso gli studi riferiti al nostro Paese risulta una prassi ancora poco diffusa e non esplorata in profondità, ciò è confermato dalla mancanza di un'anagrafica delle aziende che sviluppano partnership, ciò ha suggerito di dedicare la fase preliminare della ricerca alla costruzione dell'universo di riferimento.

In secondo luogo il percorso *grounded theory* consente di sviluppare conoscenze strumentali all'innovazione delle prassi e della cultura manageriale, proprio per favorire la diffusione e l'avvio verso un processo di maturazione dei fenomeni.

A questo scopo, pertanto, lo studio è stato condotto attraverso la combinazione di due tipologie di analisi: una prima di tipo quantitativo a fini esplorativi dello

---

<sup>114</sup> L'approccio induttivo studia i fenomeni partendo da analisi empiriche, confrontandone eventualmente le evidenze con teorie generali, non riguardanti nel dettaglio lo specifico oggetto di osservazione, per formulare teorie e linee guida pratiche specifiche. E' particolarmente indicato nelle ricerche che analizzano fenomeni emergenti e in via di sviluppo.

stato dell'arte delle partnership, descrittivo dei comportamenti attuali; una seconda analisi di tipo qualitativo per l'approfondimento dei temi emersi dall'indagine campionaria (Morgan, 1996), in particolare per analizzare valori, conoscenze di base, pregiudizi, rimozioni, paure e rappresentazioni cognitive legati al concetto di partnership. Processo a sua volta funzionale anche a prevedere i possibili comportamenti di ciascuna tipologia di attore -profit e non profit- in caso di cambiamento delle condizioni di scenario o di atteggiamenti della controparte.

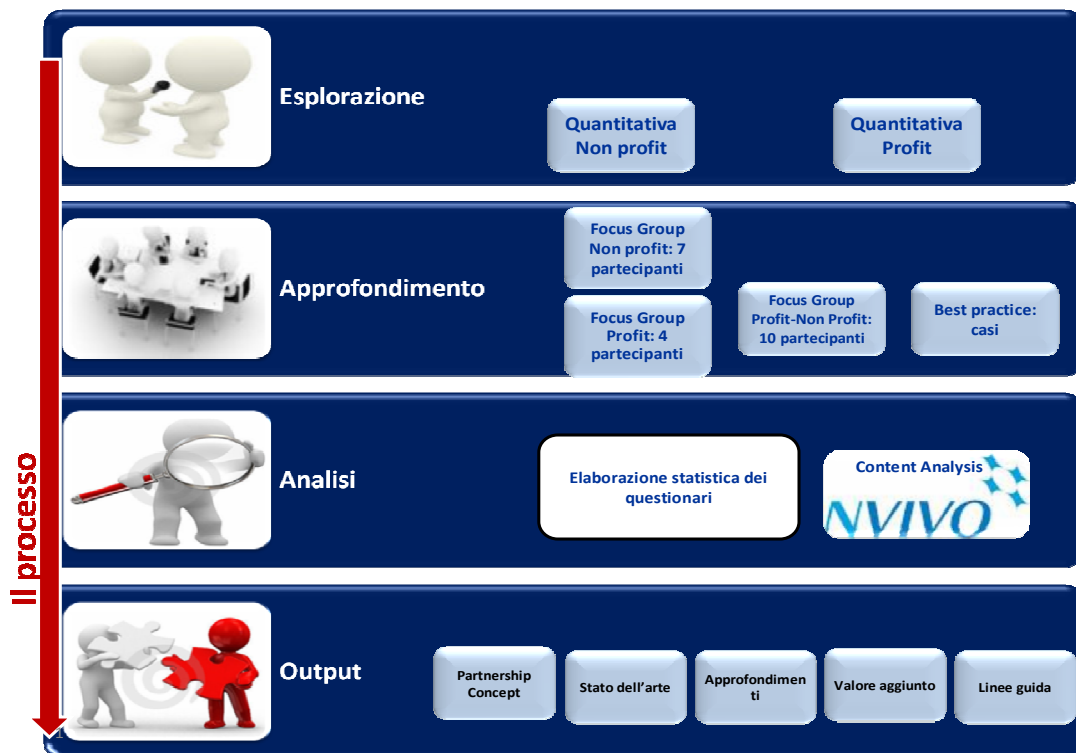
La figura 1 riportata di seguito rappresenta il disegno di ricerca nelle sue quattro fasi:

1. *Esplorazione* attuata tramite un'indagine campionaria condotta sull'universo delle aziende profit e non profit che sviluppano sistematicamente partnership:
2. *Approfondimento* concretizzato tramite la realizzazione di 3 focus group – uno con la presenza di sole aziende profit, una di sole aziende non profit, uno con la presenza di entrambe le tipologie di aziende – e l'analisi di 12 casi di eccellenza
3. *Analisi* realizzata anche tramite l'utilizzo di software statistici e di content analysis
4. *Output* costruito sulla combinazione della ricerca quantitativa di esplorazione e della ricerca qualitativa, suddiviso in cinque aree:
  - *Partnership Concept*: descrizione della rappresentazione cognitiva del concetto di partnership che include la definizione del concept secondo le aziende che sviluppano le partnership, gli attributi che associano al concetto e l'analisi degli obiettivi che spingono gli attori a intraprendere le collaborazioni
  - *Stato dell'arte*: comprende l'analisi della diffusione delle diverse tipologie di collaborazione tra aziende profit e non profit e del processo di realizzazione della partnership e l'analisi degli strumenti di comunicazione posti in essere. Poiché le partnership hanno un impatto rilevante sui rapporti con gli stakeholder delle aziende profit e

non profit che le realizzano, questa parte dello studio volge una particolare attenzione al tema della trasparenza del processo e della comunicazione.

- *Approfondimenti* riferiti ad alcune caratteristiche delle partnership quali il legame con il territorio, il legame con il business, la continuità della relazione e le ragioni dell'interruzione del rapporto
- *Valore aggiunto* delle partnership e analisi dei fattori critici di successo. In particolare descrive quelli che secondi gli attori costituiscono i punti di forza e i punti di debolezza delle collaborazioni.
- *Linee guida* operative per lo sviluppo di partnership di successo.

**Figura 1: Il disegno di ricerca**



#### 4.2. Esplorazione campionaria

Di seguito si dettagliano le modalità di ricerca adottate per l'esplorazione campionaria e per l'approfondimento qualitativo. Per verificare la diffusione e di valutare il livello di evoluzione delle partnership, il disegno di ricerca prevede

un'indagine quantitativa condotta su un campione significativo di aziende profit e non profit che realizzano sistematicamente partnership.

#### ***4.2.1 Definizione dell'universo di riferimento, costruzione e descrizione del campione***

Come anticipato precedentemente, non esistendo un'anagrafica codificata e riconosciuta dell'universo delle aziende che in Italia sviluppano questo tipo di partnership è stato necessario costruirlo. A questo scopo sono state prese a riferimento le aziende profit e non profit presenti nel network dell'Osservatorio Non Profit della SDA Bocconi e di Mediafriends. Quindi, per il mondo non profit sono state aggiunte le aziende che hanno svolto attività di partnership con imprese (1) socie dell'Istituto Italiano della Donazione e le vincitrici, (2) finaliste dell'Oscar del Bilancio Ferpi (Federazione Relazioni Pubbliche Italiana) nella sezione Organizzazioni erogative Non Profit e Organizzazioni non erogative Non Profit, (3) appartenenti al network di Sodalitas (Assolombarda); per il mondo profit è stata condotta una ricognizione su aziende quotate in Borsa che hanno dichiarato di aver avviato questo tipo di attività e su aziende del network Publitalia.

L'universo di riferimento è risultato costituito da 384 unità, ovvero aziende profit e non profit che hanno svolto partnership tra loro sul territorio italiano. Su queste è stato costruito un campione casuale semplice<sup>115</sup> rappresentativo<sup>116</sup> con un'attendibilità al 95% (errore +/-8.84).

---

<sup>115</sup>I metodi di campionamento si suddividono in probabilistici e non probabilistici, il metodo di campionamento utilizzato per la ricerca è stato di tipo probabilistico casuale semplice. Nel campionamento probabilistico casuale semplice ogni unità della popolazione ha una probabilità nota e diversa da zero di essere selezionata, e quindi di entrare nel campione. Questo tipo di campionamento si basa su uno schema oggettivo di selezione delle unità in cui la probabilità di selezione dei singoli elementi sia nota e totalmente indipendente dalle preferenze personali del ricercatore.

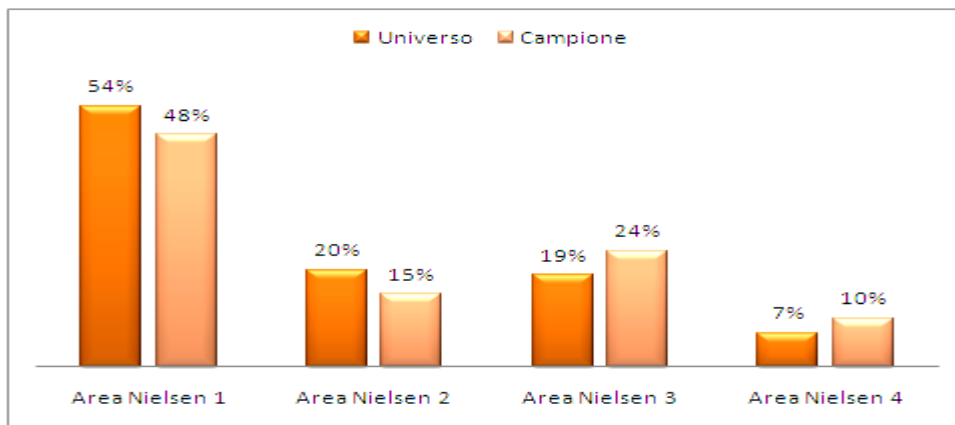
I piani di campionamento probabilistico più diffusi sono: campionamento casuale semplice, campionamento stratificato, campionamento a grappoli, campionamento a due o più stadi, campionamento sistematico.

*Campionamento casuale semplice:* nel campionamento casuale semplice ad ogni estrazione ogni elemento della popolazione ha la stessa probabilità di essere selezionato.

*Campionamento casuale stratificato:* se sono disponibili informazioni supplementari sulla struttura o su determinati caratteri della popolazione, è possibile suddividere quest'ultima in un numero finito di gruppi o strati, all'interno dei quali le unità sono omogenee secondo un determinato criterio. Da ogni gruppo viene estratto indipendentemente un campione casuale ottenendo così tanti campioni indipendenti quanti sono gli strati.

Il campione è risultato rappresentativo per la distribuzione territoriale (grafico 1, 2) e, per il mondo profit, anche sotto il profilo dimensionale misurato sulla base del numero dei dipendenti.<sup>117</sup> Da qui in avanti tutti i grafici riguardanti il non profit saranno di colore verde e tutti quelli riguardanti il profit saranno di colore arancione.

**Grafico 1: Confronto territoriale universo vs campione profit.**



*Campionamento casuale a grappoli:* nel campionamento a grappoli le unità elementari della popolazione sono raggruppate in sottoinsiemi di unità contigue di osservazione dei dati detti grappoli. Data una popolazione viene estratto un certo numero di grappoli e tutti gli elementi appartenenti ai gruppi selezionati entrano a far parte del campione. In genere si tende ad utilizzare come grappoli gruppi naturali o già esistenti.

*Campione a due o più stadi:* nel campionamento a stadi, data una popolazione le cui unità elementari sono divise in gruppi, si seleziona dapprima un campione casuale di gruppi e successivamente si estrae un certo numero di unità elementari dai gruppi selezionati. Vi sono due livelli di campionamento: al primo stadio vengono scelti i gruppi, mentre al secondo vengono scelte le unità elementari chiamate unità secondarie.

*Campionamento sistematico:* nel campionamento sistematico solo la prima unità della popolazione viene estratta in modo casuale dalla popolazione, le altre, invece, sono selezionate in modo automatico secondo un criterio prefissato.

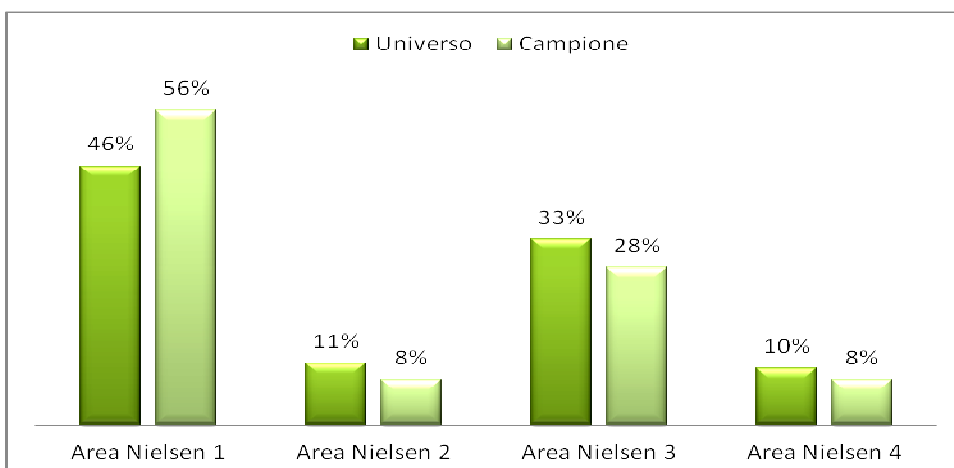
I campioni non probabilistici sono costituiti secondo una legge probabilistica definita a priori, la selezione delle unità avviene secondo particolari esigenze conoscitive, criteri soggettivi o caratteristiche peculiari a seconda degli obiettivi della ricerca.

<sup>116</sup> Il campione è significativamente rappresentativo quando l'errore è inferiore a +/-10 (Molteni, Troilo, 2003)

<sup>117</sup> L'Unione Europea definisce le Piccole e Medie Imprese, PMI, nel seguente modo:

- Grande impresa: Occupati  $\geq 250$ , Fatturato  $>50$  Milioni di Euro
- Media Impresa: Occupati  $<250$ , Fatturato  $\leq 50$  Milioni di Euro
- Piccola Impresa: Occupati  $<50$ , Fatturato  $\leq 10$  Milioni di Euro ([www.wikipedia.it](http://www.wikipedia.it))

**Grafico 2: Confronto territoriale universo vs campione non profit**



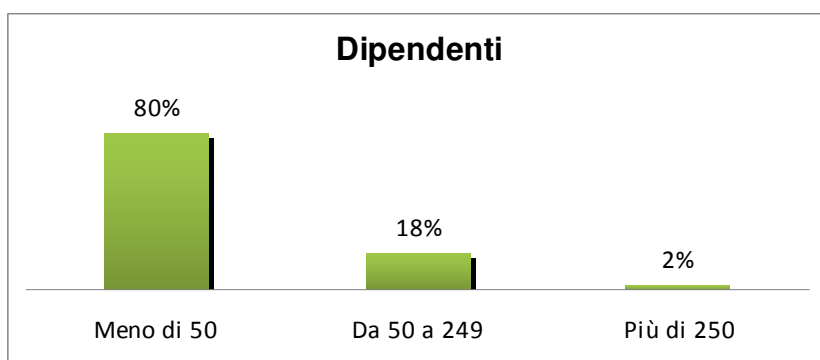
Le aziende che compongono il campione hanno le caratteristiche descritte di seguito.

***La dimensione delle aziende del campione***

I dipendenti delle 50 aziende non profit intervistate sono:

- Meno di 50 nell'80% delle aziende non profit intervistate
- Da 50 a 249 nel 18% delle aziende non profit intervistate
- Più di 250 nel 2% aziende non profit intervistate

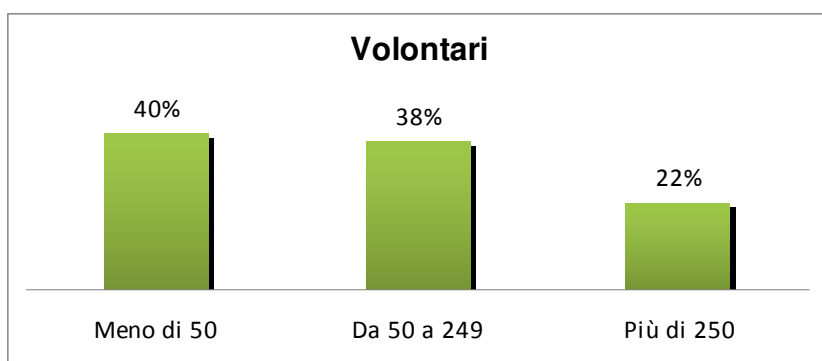
**Grafico 3: Numero dipendenti aziende non profit intervistate**



I volontari delle 50 aziende non profit intervistate sono:

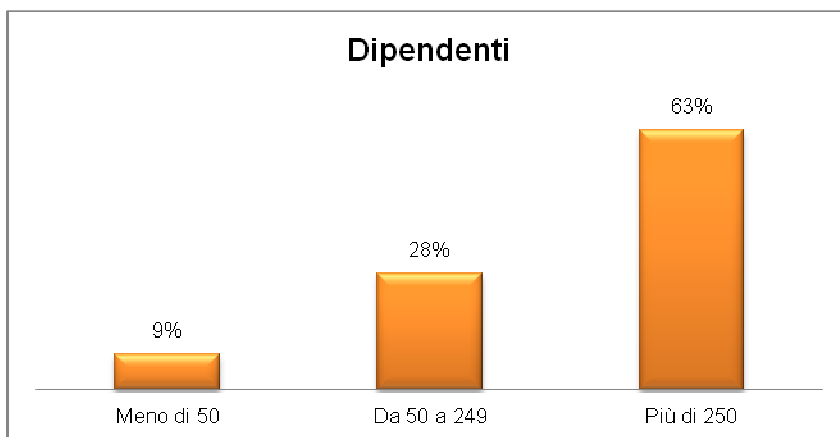
- Meno di 50 nel 40% delle aziende non profit intervistate
- Da 50 a 249 nel 38% delle aziende non profit intervistate
- Più di 250 nel 22% delle aziende non profit intervistate

**Grafico 4: Numero volontari aziende non profit intervistate**



Per quanto concerne, invece, le aziende intervistate, la divisione in base al numero dei dipendenti è la seguente.

**Grafico 5: Numero dipendenti aziende profit intervistate**



I dipendenti delle 50 aziende profit intervistate sono:

- Meno di 50 nel 9% delle aziende profit intervistate
- Da 50 a 249 nel 28% delle aziende profit presenti nel campione
- Più di 250 nel 63% delle aziende profit intervistate

Le entrate medie delle 50 aziende non profit intervistate, in riferimento agli anni 2007, 2008 e 2009 sono:

- Anno 2007: € 6.805.312
- Anno 2008: € 7.876.777
- Anno 2009: € 8.441.350

La media del fatturato delle aziende profit intervistate è stata nel 2009 pari a € 1.328.489.445.

### ***L'appartenenza a gruppi internazionali***

Le aziende non profit intervistate non appartengono per la maggior parte ad un gruppo internazionale. A fronte di 50 interviste, si ha, infatti, che l'80% delle ANP non appartengono ad un gruppo internazionale, mentre le restanti il restante 20% si.

Per quanto concerne, invece, le imprese intervistate il 70% non appartiene ad un gruppo internazionale, mentre il 30% si.

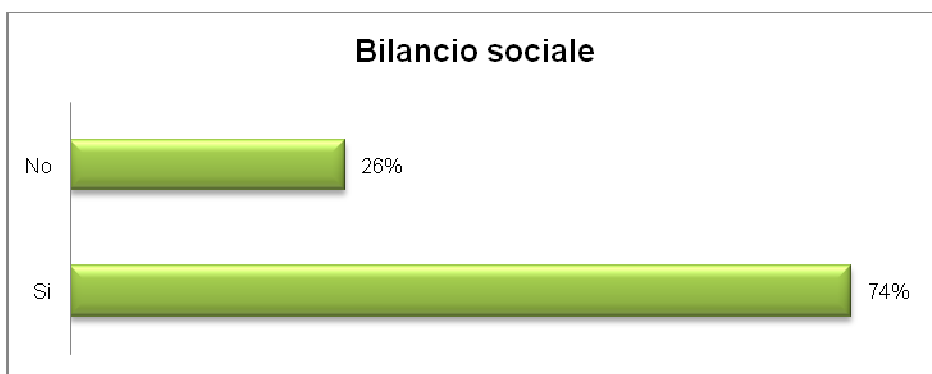
Tale distinzione è di fondamentale importanza in quanto l'appartenenza o meno ad un gruppo influenza la scelta delle aziende non profit con cui collaborare per le imprese, spesso, infatti, le decisioni relative all'ambito in cui deve essere scelta l'ANP con cui effettuare partnership sono prese a livello di capogruppo, limitando così l'ambito di scelta dell'azienda.

Inoltre il 45% delle ANP intervistate è impegnata economicamente su progetti all'estero, mentre il 55% svolge progetti soprattutto in Italia.

Per verificare ***il livello sotto il profilo manageriale e sociale delle aziende del campione***, ovvero la managerializzazione del non profit e l'orientamento alla responsabilità sociale del profit, si sono indagate la formalizzazione del bilancio sociale, l'organizzazione delle funzioni di fund raising (nel non profit) e di RSI (nelle profit) e la costituzione di fondazioni interne alle imprese.

Alla domanda relativa alla redazione del bilancio sociale, il 74% delle aziende non profit dichiara di redigere un bilancio sociale mentre il restante 26% non produce alcuna forma di report sociale.

**Grafico 6: Redazione del bilancio sociale aziende non profit**



La percentuale delle risposte positive, relative alla redazione di un bilancio sociale, implica che le aziende non profit si stanno sempre più adeguando all'utilizzo di strumenti di rendicontazione pubblici e trasparenti per comunicare e rendere conto delle proprie attività.

Solo il 50% delle profit dichiara invece di redigere un report sociale, il dato mostra che a differenza delle aziende non profit intervistate il mondo profit si sta ancora specializzando nella produzione di una qualche forma di report sociale.

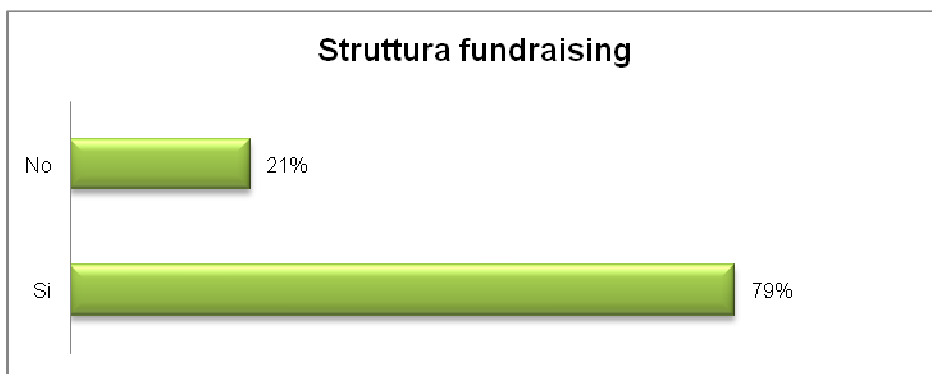
Rispetto all'attività di fundraising il 94% della ANP intervistate la svolge in maniera costante, il restante 6% pur riconoscendone la fondamentale utilità, svolge questa attività in maniera saltuaria.

**Grafico 7: Costante attività di fundraising aziende non profit**



Al 94% delle aziende non profit che ha risposto di svolgere azioni di fundraising è stato chiesto di indicare se esiste una struttura dedicata alla raccolta fondi al proprio interno o meno.

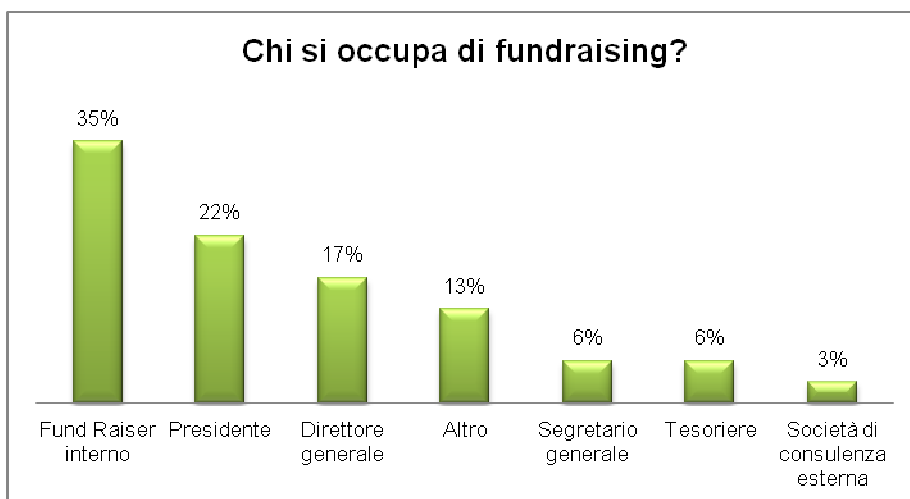
**Grafico 8: Esistenza di una struttura di fundraising aziende non profit**



Il 79% delle ANP intervistate ha una struttura dedicata alle azioni di fundraising, mentre le il 21% non è strutturato in questo senso.

Alle ANP che hanno risposto avere una struttura dedicata alle azioni di fundraising è stato, inoltre, chiesto di indicare chi si occupa di questa struttura all'interno dell'azienda stessa.

**Grafico 9: Chi si occupa di fundraising aziende non profit**



Nella maggior parte dei casi intervistati, si ricorda che gli intervistati potevano barrare più di una casella in quanto spesso non è un'unica persona ad occuparsi di raccolta fondi, la responsabilità è affidata al fund raiser interno, al presidente o al segretario generale, ad indicare il livelli altamente strategico che viene

attribuito alla funzione, ma che spesso non è accompagnato dalla creazione di una funzione specifica.

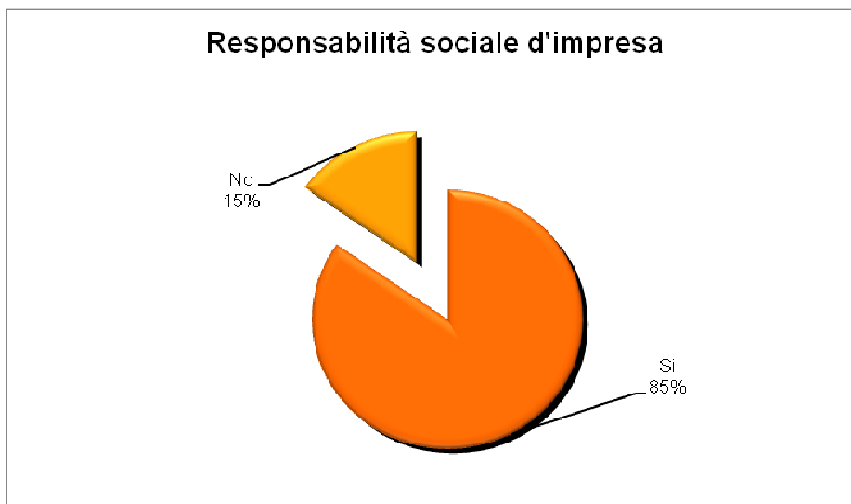
Alle imprese è stato, inoltre, chiesto se hanno costituito al proprio interno una fondazione. Dai risultati si evince che il 71% delle imprese intervistate non hanno costituito una fondazione, preferendo affidarsi ad un'azienda non profit esterna per svolgere le proprie attività di responsabilità sociale.

Il 29% delle imprese intervistate ha, invece, costituito una fondazione al proprio interno che può essere di impresa o di comunità, a seconda del caso specifico.

Tra le imprese che hanno costituito al proprio interno una fondazione, è interessante il caso di una azienda ha gemmato al suo interno una fondazione di comunità che si occupa delle relazioni con il mondo non profit attraverso il coinvolgimento dei vari stakeholder.

Sempre alle imprese è stato chiesto se svolgono attività di Responsabilità sociale in maniera costante e a coloro che dichiarano di svolgere questa attività se hanno un referente al loro interno.

#### **Grafico 10: RSI all'interno dell'impresa**



## Grafico 11: Referente RSI



Dai grafici si evince che l'87% delle imprese intervistate svolge RSI in maniera costante e strutturata, e di questo 87% più della metà, il 65%, ha un referente che si occupa specificatamente di questa attività.

### 4.2.2 Il questionario

Il questionario rientra in una delle strategie di analisi empirica più diffuse, che impiega l'interrogazione di un campione di persone in grado di rilevare informazioni di interesse per lo scopo della ricerca. In questo caso, il processo di osservazione si caratterizza per la generazione di materiale empirico tramite una serie di stimoli che sono posti alle persone interrogate (Fattore 2005). Le domande, e dunque anche le risposte, sono standardizzate per generare dati che possano essere impiegati in analisi quantitative, eventualmente anche attraverso la rielaborazione delle risposte<sup>118</sup>.

La scelta dello strumento del questionario risponde all'esigenza di "ascoltare" le diverse esperienze delle aziende (profit e non profit) per verificare lo stato dell'arte delle partnership.

<sup>118</sup> I metodi basati sull'intervista aperta invece lasciano libera la persona intervistata di esprimersi, senza costringerla a formulare risposte predefinite, o comunque immediatamente codificabili e classificabili.

Il questionario è stato declinato in maniera speculare a seconda della tipologia di destinatario, imprese o aziende non profit, ed è strutturato in sei sezioni, di seguito elencate:

**Sezione 1:** Anagrafica (della quale si sono riportati i principali risultati nella parte precedente)

**Sezione 2:** Erogazioni liberali

**Sezione 3:** Sponsorizzazione

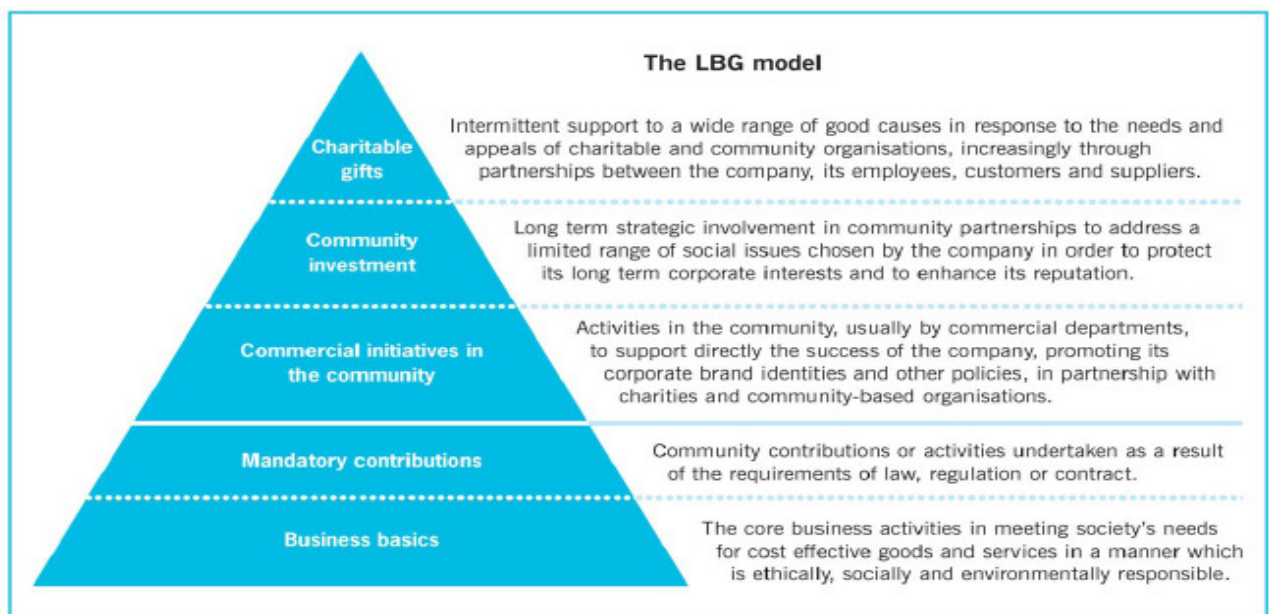
**Sezione 4:** Cause Related Marketing

**Sezione 5:** Attività di business o commerciali

**Sezione 6:** Comunicazione della partnership tra azienda profit e azienda non profit

Le Sezioni 2-3-4-5 indagano i possibili tipi di collaborazione tra profit e non profit contemplate nel modello del London Benchmarking Group.<sup>119</sup>

**Figura 2: Il modello del London Benchmarking Group**



La raccolta dati è stata effettuata via mail con recall telefonico per evitare potenziali bias di un'eventuale intervista face-to-face e per consentire alle aziende di disporre di tutti i dati al fine di minimizzare la dispersione dei dati.

<sup>119</sup> Si veda capitolo 3, fonte del grafico: [www.lbg-online.net](http://www.lbg-online.net)

I dati provenienti dal questionario, oltre che per l'analisi e quindi per la produzione dell'output, sono stati utilizzati sia per individuare i temi da approfondire con l'indagine qualitativa condotta tramite focus group sia per identificare i casi di eccellenza da analizzare.

### 4.3 Approfondimento qualitativo

Per quel che concerne l'approfondimento qualitativo, secondo step del disegno di ricerca, sono stati condotti 3 focus group<sup>120</sup>, il primo con la presenza di 4 aziende profit, il secondo di 7 aziende non profit, e l'ultimo con entrambe le tipologie di aziende con 11 partecipanti, sono inoltre stati analizzati 6 casi significativi.

Per l'approfondimento si è scelto l'approccio qualitativo in quanto si rivela particolarmente efficace quando si ha la necessità di indagare temi complessi "che vanno oltre la sfera di comportamenti e degli atteggiamenti noti al singolo individuo, coinvolgendo atti, valori, conoscenze di base, pregiudizi, rimozioni, paure e rappresentazioni collettive."<sup>121</sup> (Morgan, 1996<sup>122</sup>; Acocella, 2008). L'utilizzo del focus group e dei casi costituisce un passaggio essenziale nell'indagine sui temi multidimensionali e complessi, perché consente di individuare le motivazioni latenti, gli elementi più esposti all'influenza dello scambio faccia a faccia, dei rapporti di potere, della routine (Yin 1984). Per la

---

<sup>120</sup> Il focus group è una tecnica in cui la raccolta dei dati avviene tramite la conduzione di un gruppo di individui di piccole dimensioni, stimolato a discutere sui temi che costituiscono l'oggetto della ricerca (Molteni L., Troilo G. Ricerche di marketing, McGraw Hill 2007); la tecnica dei focus group consiste in "discussioni di gruppo guidate" con lo scopo di fornire informazioni su un certo argomento e per una data popolazione (Ward, 1991).

<sup>121</sup> In realtà possiamo dire che si sono combinati i due metodi di analisi, infatti come previsto in letteratura (Morgan, 1996), questionario e i focus group possono essere combinati in quattro soluzioni alternative che si differenziano in relazione a quale dei due metodi riceva "attenzione primaria" e a quale venga data un'"attenzione secondaria" e funzionale al metodo principale.

1. La prima alternativa prevede che il questionario sia il metodo primario, mentre il focus group agisca a livello preliminare;
2. La seconda combinazione prevede che il questionario abbia un'attenzione secondaria con lo scopo di fornire le informazioni necessarie al corretto svolgimento del focus group, che è oggetto di attenzione primaria;
3. La terza combinazione prevede il questionario come metodo primario e il focus group come metodo di interpretazione dei risultati emersi dal precedente questionario;
4. La quarta alternativa prevede il focus group come metodo di analisi primario e il questionario come strumento di analisi secondario

Nella ricerca è stata utilizzata la terza alternativa di combinazione.

<sup>122</sup> Morgan D. L. (1996), *Focus Groups*, Annual Review of Sociology, Vol. 22, pp. 129-152.

raccolta dei dati sono state realizzate griglie di domande per delineare in modo ampio l'oggetto di indagine e che ha lo scopo di guidare l'intervistatore ed evitare la distorsione dal focus della ricerca (Beverland, et. al. 2004).

#### ***4.3.1 Focus Group***

Ciascun focus group è stato condotto da almeno due intervistatori, uno responsabile di condurre il dibattito, l'altro di verificare che tutti gli argomenti di interesse fossero stati toccati dal primo.

Durante i focus group sono stati discussi gli obiettivi e le motivazioni sottostanti la partnership, le tipologie di partnership, le modalità di misurazione e di comunicazione e sono state approfondite le criticità emerse dallo studio dei questionari.

Ogni focus group è stato prima realizzato e quindi completamente trascritto.

Le informazioni provenienti dai focus group sono state analizzate mediante il software di content analysis Nvivo 8. Tale software ha permesso di codificare i dati contenuti nei focus group in variabili rilevanti per l'analisi. In particolare, partendo dalla trascrizione degli stessi, gli ambiti di ricerca sono stati tradotti in codici, articolati a loro volta in sub-codici; è stato assegnato un codice a ciascuna frase espressa dagli intervistati, creando diverse reference<sup>123</sup> (Amaturo E., 1993). Per assicurare validità interna all'analisi, riducendo quindi al minimo il rischio di soggettività che la ricerca qualitativa può comportare, la codifica è stata svolta in modo separato da due ricercatori indipendenti. Il cross-check dell'uniformità della codifica ha garantito l'oggettività di tale processo (Bailey, 1982).

In totale sono state realizzate 138 reference che sono analizzate per identificare i risultati emergenti dallo studio. Durante l'analisi dei dati sono stati considerati tutti i dati a disposizione (ovvero tutte le attività, competenze, prospettive, indicate dai rispondenti) cui si sono aggiunte le proprie considerazioni, mantenendole però separate da quanto detto dagli intervistati per rigore metodologico (Bourgeois & Eisenhardt 1988). Così come per la codifica, l'analisi

---

<sup>123</sup> Amaturo E. (1993), *Messaggio simbolo comunicazione. Introduzione all'analisi del contenuto*, Roma, la Nuova Italia scientifica.

dei dati è stata realizzata da due ricercatori indipendenti, che hanno tratto le proprie conclusioni dai dati a disposizione. Anche in questo caso, il cross-check delle analisi e la valutazione congiunta di spiegazioni alternative ha permesso di verificare l'oggettività dell'analisi svolta (Strauss & Corbin 1998; Yin 1984).

Attraverso la content analysis realizzata con il supporto del software è stato quindi possibile individuare i concetti chiave per le due categorie di soggetti intervistati e rappresentare le connessioni tra gli stessi in mappe cognitive (Novak 2001)<sup>124</sup>, al fine di costruire validi modelli previsionali<sup>125</sup>.

#### ***4.3.2 Studio dei casi (best practise)***

L'approfondimento qualitativo si completa con lo studio dei casi, funzionale a mettere in evidenza alcune best practice e a convalidare le correlazioni dei dati delle risposte ricevute ai questionari e dai risultati dei focus group.

La metodologia di analisi di casi (Eisenhardt 1989, 1991; Yin 1994; Fattore 2005) è definita come una strategia di ricerca olistica indirizzata alla comprensione delle dinamiche all'interno di singoli specifici contesti (Eisenhardt 1989). Seppur nella diversità delle sue applicazioni (esplicativa, descrittiva, esplorativa, meta-valutativa, Yin 1994), le caratteristiche essenziali dell'approccio sono riassumibili in (Fattore 2005):

- Chiara definizione dell'oggetto empirico di analisi;
- Pluralità di fonti informative e di strumenti di indagine;
- Vicinanza temporale tra il ricercatore e l'oggetto d'indagine, che permette il ricorso a tecniche specifiche quali l'osservazione diretta e l'intervista in profondità (Grandori 1996; Yin 1994);
- Approccio naturalistico di indagine; nello studio di casi - al contrario dei metodi sperimentali – il ricercatore, non interviene sull'oggetto di

---

<sup>124</sup> [http://www.csi.unian.it/educa/mappeconc/jdn\\_an.html](http://www.csi.unian.it/educa/mappeconc/jdn_an.html) per una prima sintetica lettura delle mappe cognitive.

<sup>125</sup> In allegato sono riportate in maniera analitica le principali evidenze emerse dai primi due focus group.

studio per costruire contesti artificiali in grado di controllare l'effetto di alcune variabili per evidenziarne altre;

- Contestualizzazione ed esplorazione della realtà secondo un'ottica sistemica, al fine di mettere in risalto le relazioni tra le proprietà dell'unità di indagine e l'ambiente di riferimento.

In particolare si sono analizzati casi multipli condotti rispetto a più unità di analisi (Yin 1994).

I casi sono stati scelti in base alle evidenze emerse e ad alcune caratteristiche che sono sembrate di rilievo per fornire spunti sia per quanto riguarda il *valore aggiunto* che le *linee guida* per il futuro. Altri sono stati scelti per la particolarità del processo o per le strategie di comunicazione adottate, in generale si è cercato di considerare aziende piccole e grandi, con orizzonte nazionale internazionale per entrambi i settori di studio.

In particolare sono state scelte una media impresa profit che ha introdotto la responsabilità sociale in un vero e proprio piano di strategia aziendale, una grande che ha dimostrato una particolare attenzione allo stakeholder ambiente e ha sviluppato alcune attività di partnership avvalendosi dei suggerimenti e del coinvolgimento dei dipendenti, attraverso un processo bottom up dimostratosi particolarmente efficace. Un'altra grande impresa, ma familiare, che ha sviluppato un'attività di supporto duratura alle famiglie del territorio.

Tra le non profit una grossa ONG, in termini di fatturato, con sede in Italia ma di cultura anglosassone per il particolare approccio utilizzato, una ulteriore ONG per l'elevato numero di partnership realizzate nel corso degli anni, una associazione italiana che opera a livello nazionale, ma radicata del centro Italia che è riuscita, attraverso un settore marketing e fund raising particolarmente evoluto e strutturato, a sviluppare partnership con un ritorno consistente.

## Capitolo 5

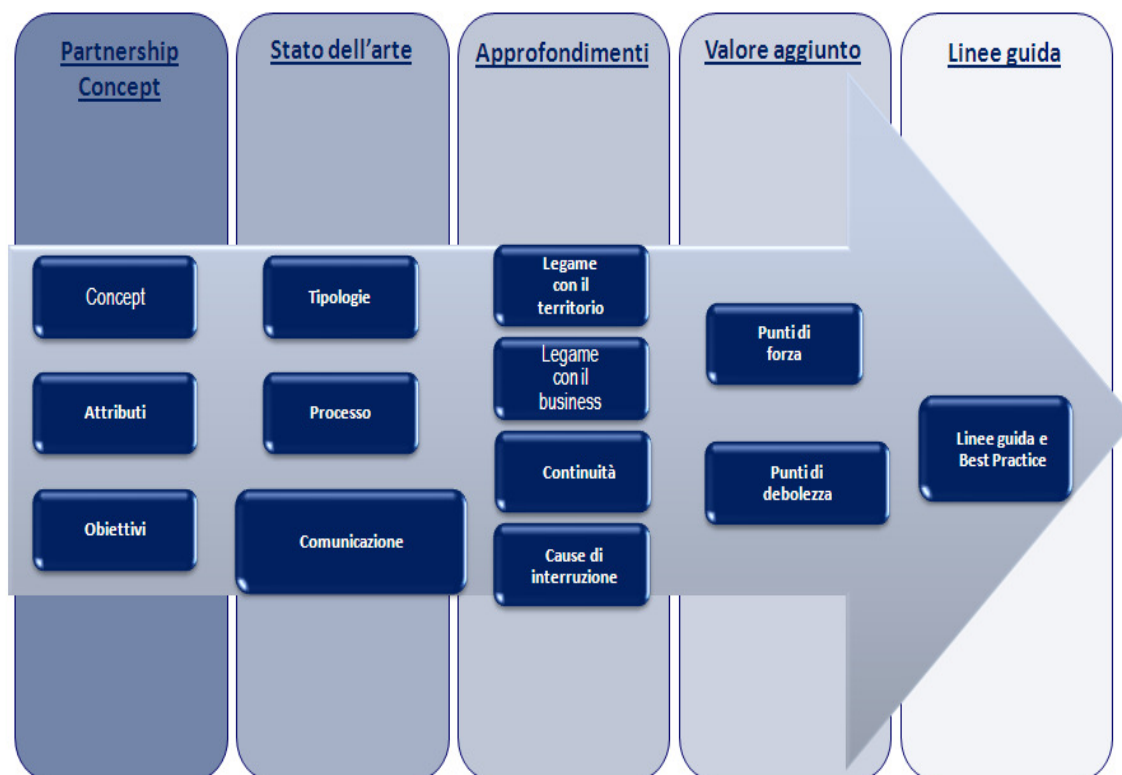
### RISULTATI

#### 5.1 Le evidenze principali emerse dalla ricerca

In questo capitolo sono riportate le evidenze emerse dalla combinazione delle diverse tipologie di indagine condotte nel corso della ricerca: ovvero dell'analisi esplorativa campionaria e dell'analisi qualitativa realizzata tramite focus group e casi.

I risultati delle analisi sono particolareggiati in cinque aree (fig.1).

**Figura 1. Struttura delle evidenze**



La prima area - il *Partnership Concept* – mette in luce il significato che gli attori attribuiscono alla “partnership tra aziende profit e non profit” e, in particolare, chiarisce gli obiettivi e individua gli attributi che vengono associati al concetto, al fine di identificare quali elementi per ciascuno delle due categorie di partner ha nelle rispettive mappe cognitive, una valenza positiva o negativa e di conseguenza funge da stimolo o da impedimento all’avvio e allo sviluppo della relazione.

La seconda descrive l’attuale *stato dell’arte delle partnership*, ovvero identifica la diffusione delle diverse tipologie di collaborazione tra aziende profit e non profit, le definisce nel dettaglio, misura il grado di soddisfazione rispetto alle attività svolte in termini di intenzioni a proseguire nella strategia avviata e, viceversa, indica le ragioni per le quali certe tipologie di partnership non vengono realizzate.

In questa seconda area viene anche rappresentato il processo di realizzazione della partnership: la genesi, le modalità di selezione del partner e il processi di verifica; si descrivono metodologie e strumenti di comunicazione posti in essere, nonché si dettagliano le attese di ciascun partner rispetto al supporto offerto dall’altro nella divulgazione delle attività svolte.

La terza area propone una serie di *approfondimenti* riferiti ad alcune caratteristiche delle partnership quali il legame con il territorio, il legame con il business, la continuità della relazione e le ragioni dell’interruzione del rapporto.

La quarta area identifica gli elementi che costituiscono secondo gli attori il *valore aggiunto* delle partnership e che ne rappresentano dunque i fattori critici di successo. In particolare descrive quelli che secondi gli attori costituiscono i punti di forza e i punti di debolezza delle collaborazioni.

La quinta e ultima area riguarda le *linee guida* per lo sviluppo di partnership di successo, che soddisfino le esigenze di ambedue gli attori: profit e non profit.

## **5.2 Il partnership concept**

Il *Partnership Concept* costituisce la rappresentazione cognitiva che le aziende profit e non profit hanno del concetto. La sua definizione non è una mera

descrizione dei comportamenti e degli atteggiamenti di ciascun attore coinvolto, ma ha finalità predittive sugli scenari futuri in quanto coinvolge atti, valori, conoscenze di base, pregiudizi, rimozioni, paure e rappresentazioni che emergono dal confronto delle parti. Proprio per evidenziare le motivazioni latenti, gli elementi più esposti all'influenza nelle relazioni, i rapporti di potere, la routine – fattori che determinano i comportamenti futuri degli attori- per costruirlo è stata utilizzata la tecnica della Content Analysis (cfr cap. 4.2 Metodologia).

La prima evidenza che emerge da questa parte dello studio è che il concetto di partnership è strettamente legato alle competenze manageriali: il tema più citato dagli intervistati, con una frequenza addirittura superiore rispetto all'oggetto dell'indagine, ovvero rispetto alla partnership stessa che si trova solo al terzo posto (grafico 1), è *management*, menzionato nelle sue varie articolazioni nel 29% delle reference<sup>126</sup> complessive dell'analisi. Nell'intero studio gli elementi legati al management ricorrono sistematicamente: in termini di cultura funzionale a garantire l'efficacia dell'azione, di competenze richieste al partner per avviare la relazione, di fattore indispensabile per consentire all'azienda di strutturare il rapporto tra i soggetti, di strumenti per misurare il successo della strategia, e, in ultima analisi, quale condizione necessaria per lo sviluppo di partnership durature e di valore.

Il secondo concetto legato alla partnership è *progetto*, in una duplice accezione: inteso come progettualità, ovvero visione, orientamento di lungo periodo e misurabilità dei risultati della partnership “...*avere una capacità di programmazione, di progetto che può andare avanti una volta avuto il finanziamento..*”, e in termini di iniziativa unica, con un limite temporale ben preciso, quasi opposti al concetto stesso di partnership intesa come strategia duratura “*è fondamentale capire qual è l'obiettivo dell'azienda per poter rispondere, diciamo, alle esigenze aziendali con il progetto piuttosto che con una partnership duratura e continuativa*”. Ed è in questa accezione che più

---

<sup>126</sup> Per il concetto di reference, citazioni associate a un codice nella content analysis, si rimanda alla metodologia cap.4.3.1.

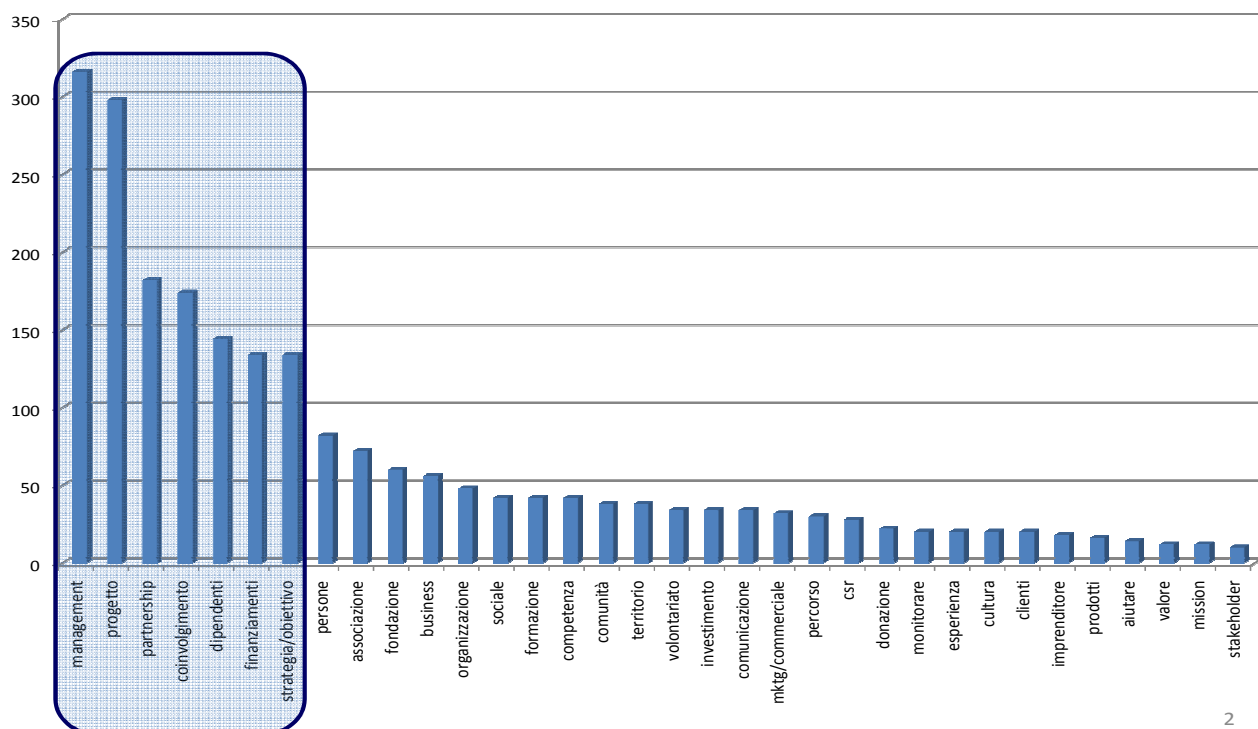
frequentemente viene intesa la *partnership*: come una collaborazione su iniziative specifiche e ben delimitate. Possiamo affermare che esiste una dissonanza cognitiva tra gli attori più evoluti, sia profit che non profit, che considerano come un limite la brevità del rapporto, e quelli meno evoluti che lo vedono come la modalità comune di affrontare iniziative congiunte.

Lo stesso numero di citazioni del termine *partnership* è associato al tema del *coinvolgimento* - “*tutte le volte che riusciamo a proporre un progetto di coinvolgimento, che ovviamente è più oneroso per le organizzazioni non profit, ... le possibilità di riuscita sono migliori*”- inteso come fattore positivo, ma costoso per i soggetti non profit, in quanto percepito come limitante la loro autonomia e spesso più costoso.

A seguire i tre elementi più citati sono *dipendenti*, il cui coinvolgimento viene considerato come determinante per il successo della *partnership*, *finanziamento*, che viene considerato dalle non profit il principale obiettivo della *partnership*, e *strategia*.

E' significativo leggere anche gli elementi meno citati che emergono nella “coda della distribuzione”, che mostra come alcuni concetti quali *stakeholder*, *CSR*, *valore*, *mission*, siano stati invece poco citati in associazione alla *partnership*.

**Grafico 1**



2

Una seconda evidenza emersa dalla Content Analysis riguarda la definizione di partnership. Entrambe le categorie dei contraenti definiscono la partnership innanzitutto come un *percorso*, ovvero un processo che porta a una crescita e che richiede esperienza e aggiustamenti nel corso della sua attuazione. Anche l’analisi dei casi conferma questa evidenza, tanto che in tutti si rappresenta come l’approccio alle partnership si sia evoluto nel tempo, spesso da elargizioni spot e non legate al core business fino a diventare uno dei driver della strategia di impresa.

Tale percorso si basa su un rapporto di *fiducia* tra gli attori, in quanto entrambi percepiscono nell’avviamento di una partnership una situazione di rischio, in particolare nei confronti dei propri stakeholder. Sia l’azienda profit sia la non profit si aspettano un *ritorno* dalla collaborazione; nella maggior parte dei casi l’associano a un *progetto*, come evidenziato precedentemente, nel quale *condividono* obiettivi, risorse e rischi. Infine per tutte e due le categorie di contraenti la partnership è di fatto una *strategia*.

Ma non tutti gli elementi della definizione sono comuni: per le aziende profit la partnership è un *investimento* nel quale l'impresa si mette nella condizione di *fornire* risorse in termini economici e di *competenze*, e nelle esperienze più mature definiscono la partnership come una *coproduzione* anche se nell'osservazione dei casi di eccellenza è comunque molto rara la realizzazione congiunta di progetti. Al contrario, per le aziende non profit la partnership è soprattutto una modalità per *la ricerca di capitali*, una *vendita di progetti*, uno *scambio* in cui ci si aspetta soprattutto di *ricevere*. Nelle accezioni più evolute è un *sodalizio*, con un significato anche valoriale, e un momento di *incontro e confronto*.

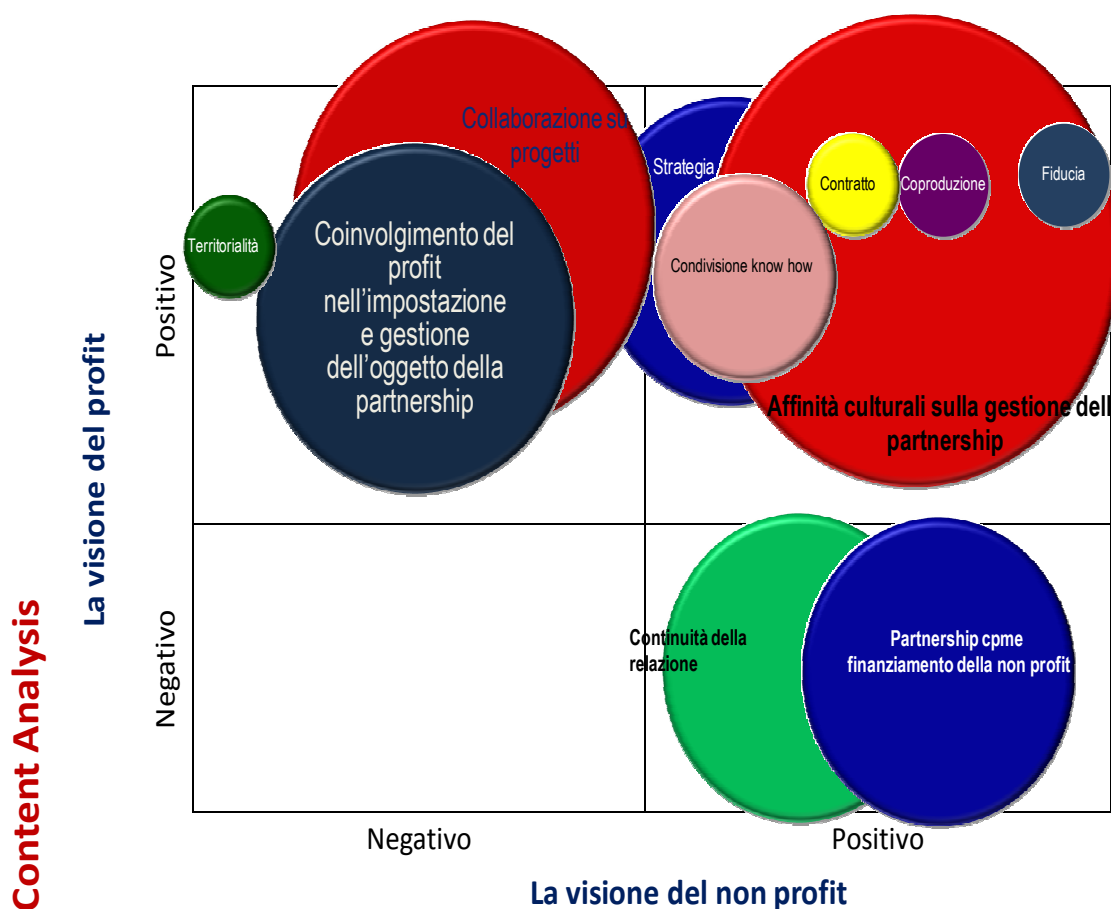
Le aziende non profit, come in precedenza affermato, sono quelle più preoccupate della partnership, e vi intravedono maggiori rischi: infatti, mentre le imprese profit associano al concetto attributi positivi nel 75% dei casi, le non profit vi collegano attributi negativi nel 60% delle citazioni, quali ad esempio *rischio*, *atteggiamento utilitaristico delle aziende profit*, *processo oneroso*, *etc.*

La mappa cognitiva congiunta conferma questa evidenza. Come si evince dalla figura 2 risultano più numerosi e pesanti<sup>127</sup> gli elementi negativi per il mondo del non profit che per quello del profit.

---

<sup>127</sup> Nella figura 2, la dimensione delle "bolle" è determinata dalla quantità di citazioni pesata per il valore attribuito a ciascun attributo.

Figura 2



Content Analysis: la dimensione delle bolle è data dal la quantità di citazioni pesata per il valore attribuito a ciascun attributo

Anche in termini di obiettivi si evidenziano differenze significative tra i due contraenti.

Per le imprese gli obiettivi si possono sintetizzare in politiche di responsabilità sociale, coinvolgimento dei dipendenti, coproduzione, stakeholder engagement, condivisione competenze e comunicazione: *“l’azienda si affida ad alcune non profit per svolgere le proprie attività sociali. La decisione di fare partnership con il non profit è una conseguenza dello stakeholder engagement.... oppure riguarda casi di staff involvement: c’è una spinta volontaria e personale da parte dei dipendenti. Non sempre siamo in grado di attuare politiche di “welfare” internamente in quanto non ne abbiamo le competenze.”*

Per le aziende non profit in raccolta fondi, ma anche condivisione del know how inteso come tecnologia e competenze, creazione di mercati di sbocco, coinvolgimento dipendenti della profit: *“la partnership ha come obiettivi la*

*ricerca di capitali... è inutile girarci attorno.....è questa l'esigenza del non profit. Sui progetti internazionali, e vale anche per chi lavora sull'Italia c'è esigenza spesso di tecnologia e di know how".*

In sintesi, dallo studio del *Partnership Concept* emerge chiaramente come il costrutto sia ancora in divenire: ci troviamo di fronte a un fenomeno non ancora maturo, ma in fase di sviluppo. I diversi attori non sono ancora allineati su una definizione condivisa del concetto e nonostante le dichiarazioni, la partnership è gestita in una dimensione tattica piuttosto che strategica, spesso anche dai soggetti imprenditorialmente più evoluti. Infine la fiducia tra i contraenti è ancora limitata, soprattutto la fiducia riposta dalle aziende non profit nelle imprese profit.

### **5.3 Lo stato dell'arte delle partnership**

A conferma di quanto emerso nell'area di studio descritta nel paragrafo precedente, lo stato dell'arte delle partnership, definito attraverso l'indagine campionaria<sup>128</sup> (cfr. cap. Metodologia 4.2), risulta ancora in uno stadio embrionale. Solo il 13% delle entrate delle aziende non profit del 2009 è derivato da partnership con imprese.

Anche questa parte dello studio evidenzia come la maggior parte delle partnership oggi si sostanzino in erogazioni liberali<sup>129</sup> (tabb. 1 e 2<sup>130</sup>), mentre solo il 16% del campione non profit e il 20% del campione profit realizzino iniziative di co-business. Siamo al primo stadio dei livelli individuati dal London Benchmarking Group (cfr.cap 3).

---

<sup>128</sup> Si sottolinea che il campione la cui attendibilità statistica è al 95% (errore +/- 8.84), è calcolato sull'universo delle aziende profit e non profit che realizzano sistematicamente iniziative in partnership.

<sup>129</sup> Per erogazioni liberali si intendono tutte le forme di elargizioni/donazioni, sia di denaro (cash), sia di beni (in kind), sia di servizi (pro bono) da parte di imprese ad aziende non profit.

<sup>130</sup> Tutti i grafici e le tabelle verdi riguarderanno il non profit e tutti gli arancioni il profit.

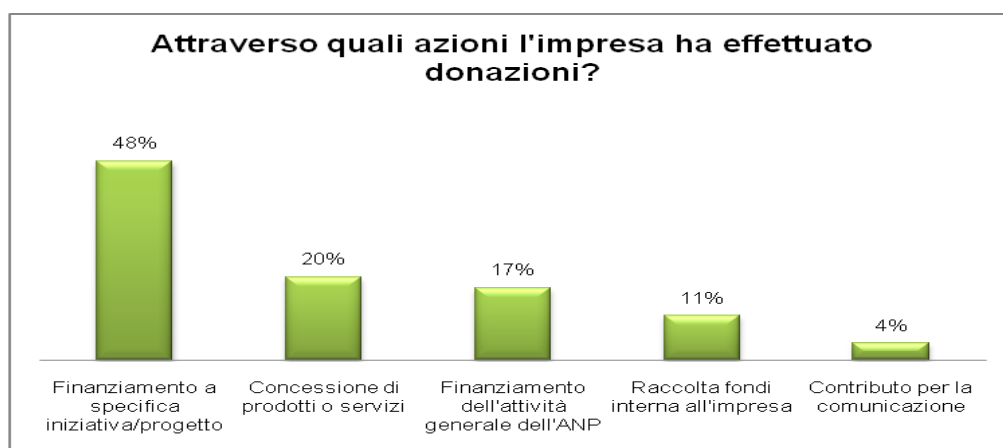
**Tabella 1**

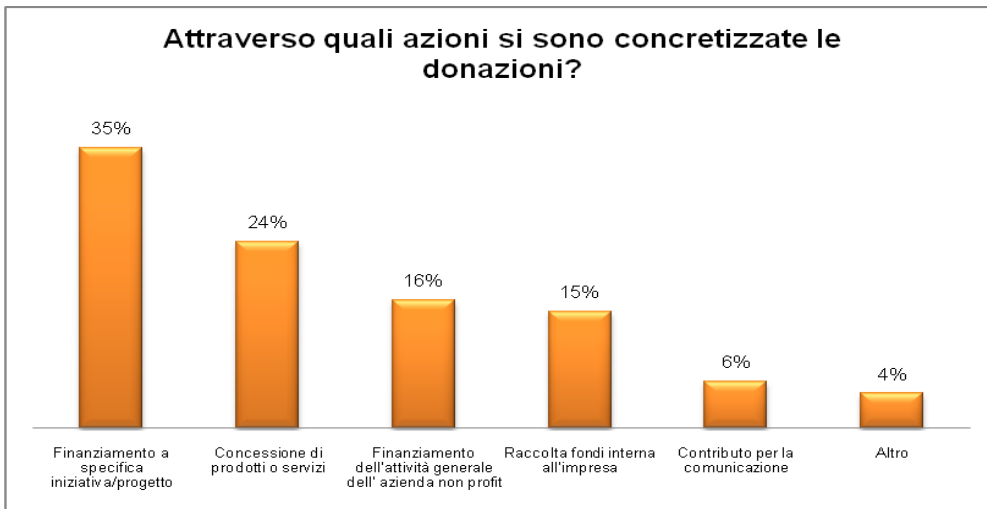
Non Profit	SI	NO
EROGAZIONI LIBERALI	100%	0%
SPONSORIZZAZIONI	54%	46%
CRM	52%	48%
COBUSINESS	16%	84%

**Tabella 2**

Profit	SI	NO
EROGAZIONI LIBERALI	93%	7%
SPONSORIZZAZIONI	52%	48%
CRM	39%	61%
COBUSINESS	20%	80%

Anche la tipologia di erogazioni liberali (graff. 2 e 3) conferma i risultati del *Partnership Concept* che tende a restringere la collaborazione a iniziative specifiche e ben delimitate: la maggior parte riguarda finanziamenti di progetti specifici – 48% e 35% rispettivamente per le non profit e le profit – e solo il 20% e il 24% la concessione di prodotti e servizi, ovvero la condivisione di know how.

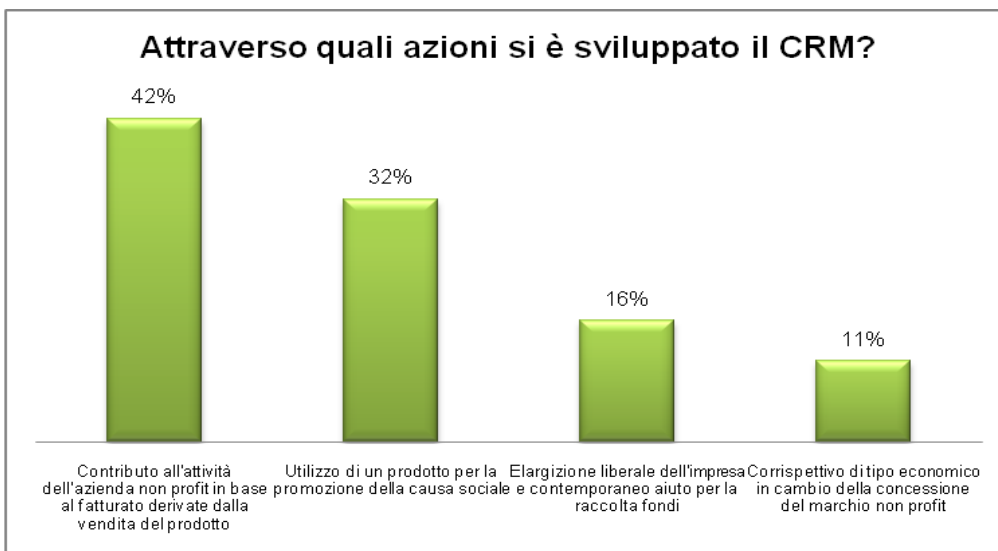
**Grafi 2, 3**



La seconda tipologia di partnership per diffusione sono le sponsorizzazioni<sup>131</sup> (tabb.1,2), realizzate dal 54% delle non profit e dal 52% delle profit.

La scarsa evoluzione del concetto di partnership allo stato attuale si rileva anche dal fatto che le attività di Cause Related Marketing trovano riscontro in meno della metà dei casi complessivamente indagati (tabb. 1,2), rispettivamente 52% delle aziende non profit che realizzano iniziative in partnership e 39% delle aziende profit.

#### Grafico 4



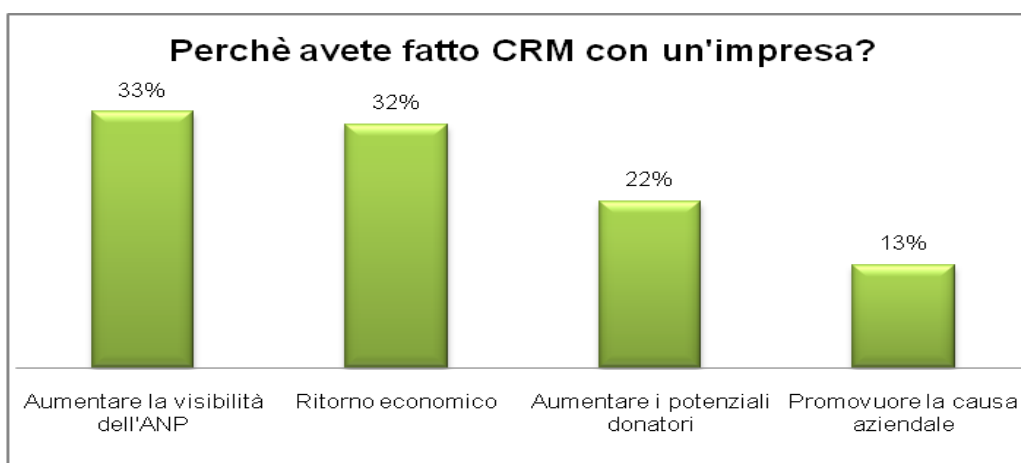
<sup>131</sup> Con il termine sponsorizzazioni si indicano gli interventi economici a favore di un'azienda non profit da parte di un'impresa, che utilizza spesso lo strumento dell'evento, e finalizzato per l'impresa ad ottenere visibilità e a promuovere i propri prodotti ad un determinato pubblico di riferimento.

**Grafico 5**

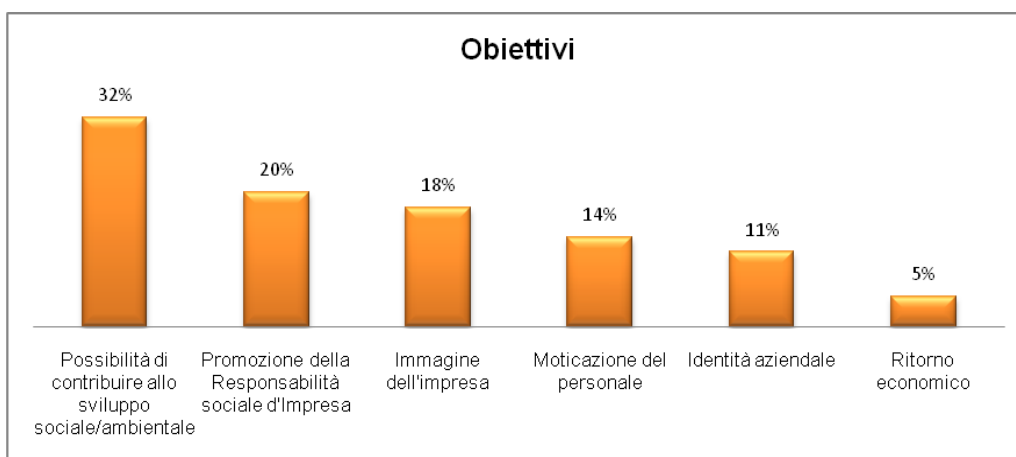


I grafici 4 e 5 dettagliano la modalità di gestione di tali iniziative che, per la maggior parte delle aziende non profit, il 42%, si sostanziano nella modalità di ricevere contributi sulla base del fatturato del prodotto, mentre per la maggior parte delle aziende profit, nell'utilizzo del prodotto commercializzato come mezzo per la promozione della causa sociale: ancora una volta si evidenzia come il mondo del profit sia più orientato a una collaborazione anche sugli obiettivi, mentre il mondo del non profit interpreta la partnership come una modalità per raccogliere fondi. Ciò è evidente anche nei grafici 6 e 7, che descrivono gli obiettivi del Cause Related Marketing, che per il non profit risulta essere la promozione della causa solo nel 13% delle aziende intervistate.

**Grafico 6**

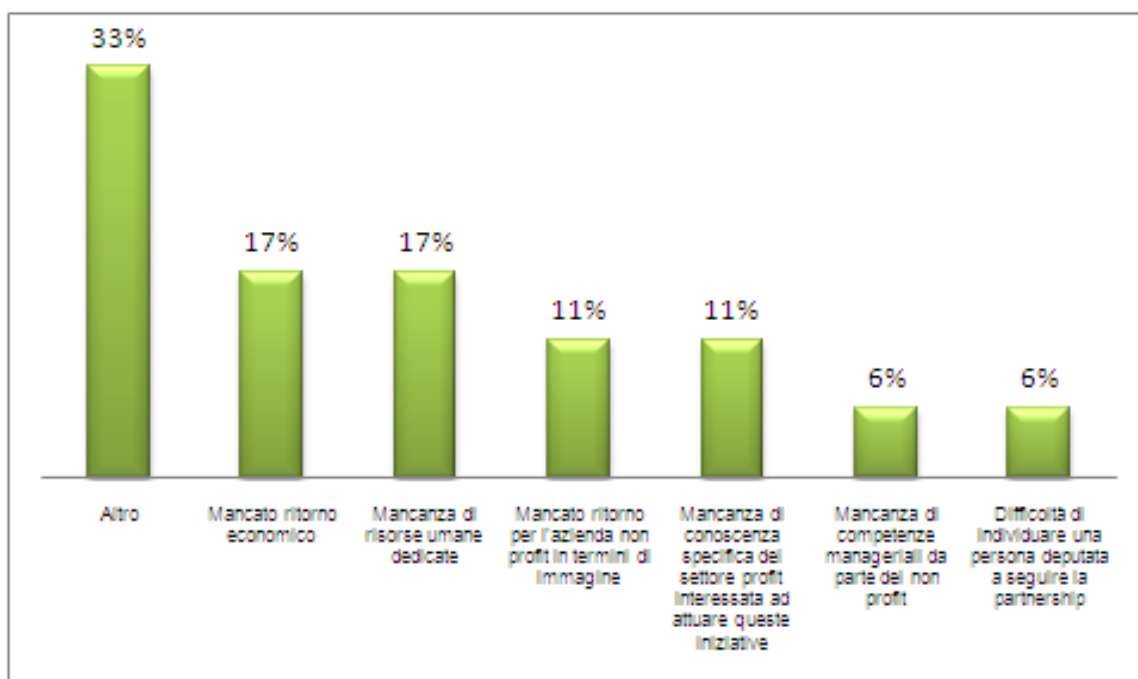


**Grafico 7**

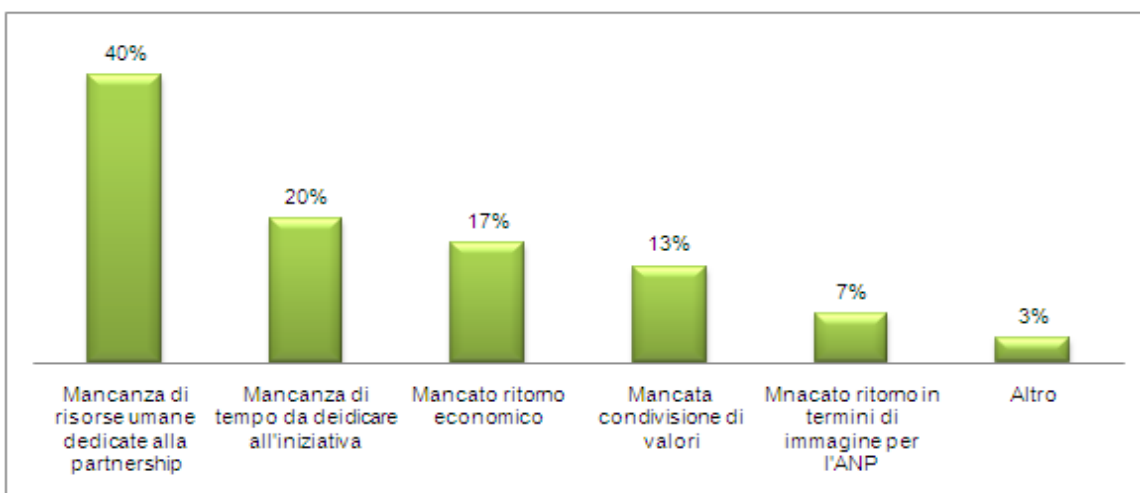


Le ANP che *non* realizzano sponsorizzazioni e iniziative di CRM dichiarano (graff. 8,9) che la motivazione sia la mancanza di risorse dedicate e di competenze: anche questa evidenza, pertanto rimanda a quanto emerso dalla Content Analysis descritto nel paragrafo precedente, ovvero la necessità di acquisire maggiori competenze e strumenti manageriali per costruire partnership più avanzate rispetto alla semplice elargizione liberale. Ciò è dimostrato anche dal fatto che questo tipo di iniziative siano realizzate prevalentemente da imprese con un fatturato superiore ai 10 milioni di euro.

**Grafico 8: Sponsorizzazioni anp**

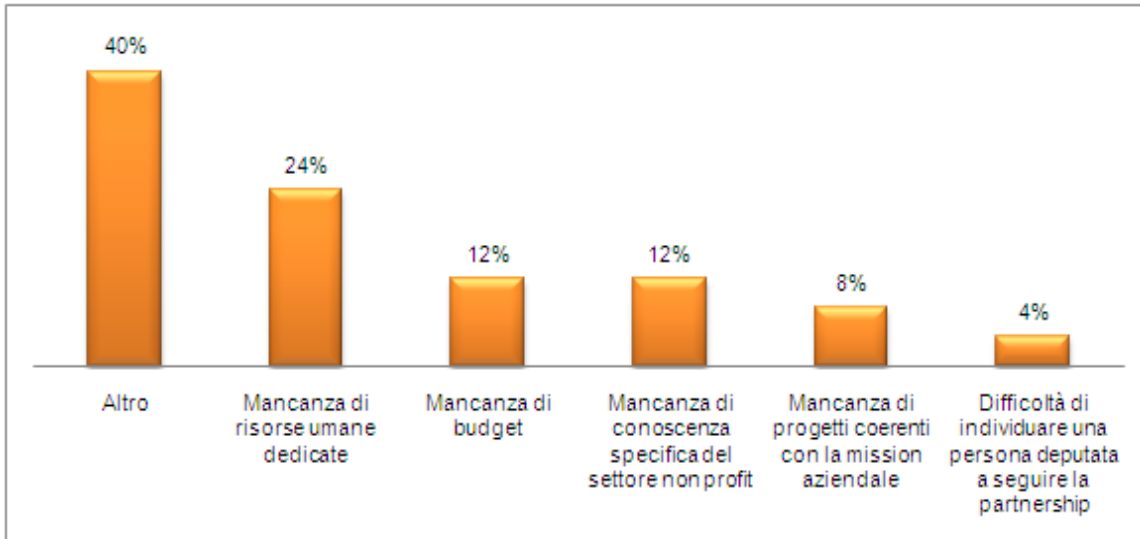


**Grafico 9: Cause Related Marketing anp**



Le stesse difficoltà si riscontrano anche nelle profit (graf.10), dove la mancanza di risorse umane dedicate supera, in termini percentuali, l'eventuale mancanza di budget.

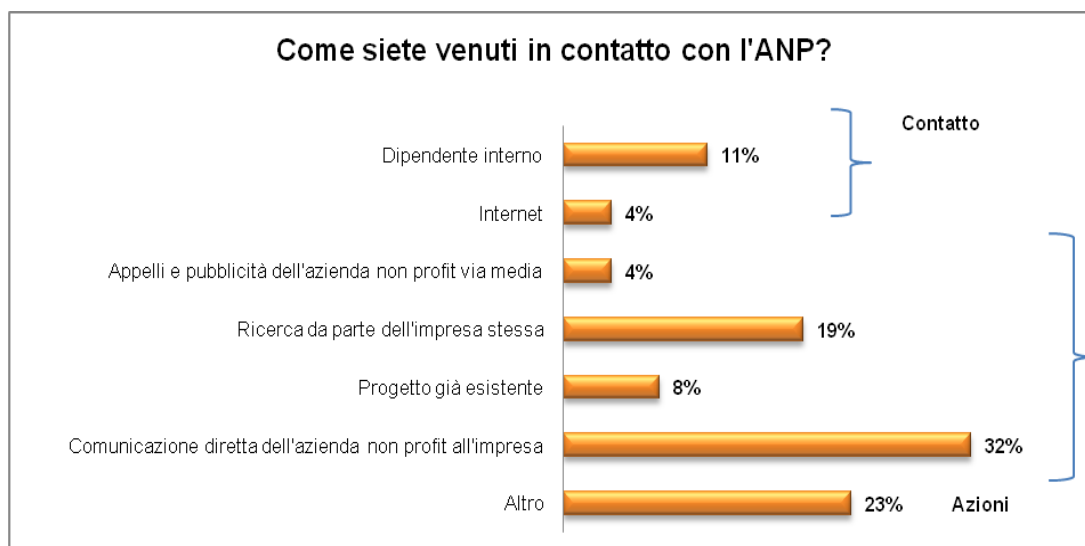
**Grafico 10: Cause Related Marketing profit**



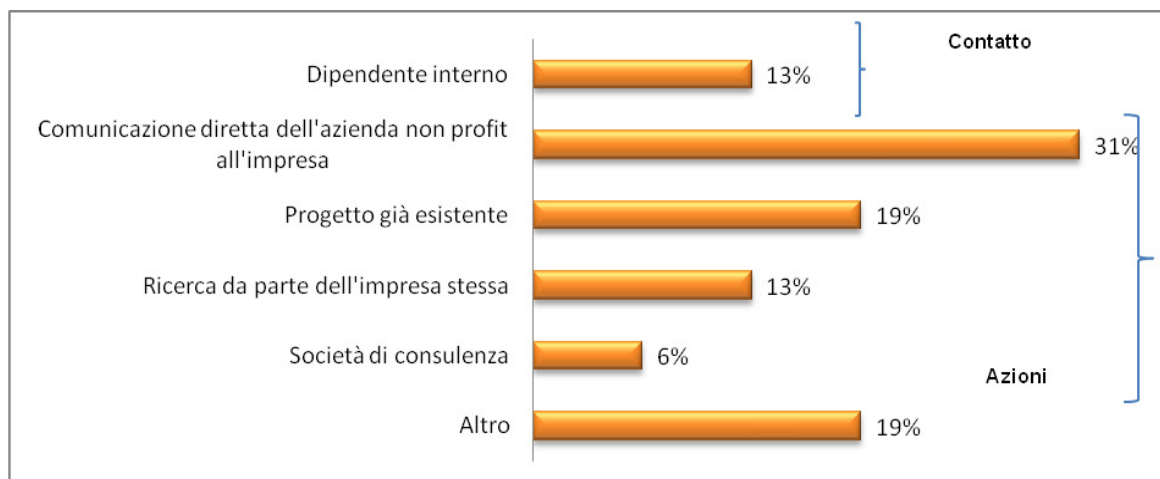
Al fine di evidenziare eventuali criticità nella gestione della partnership, quest'area dello studio ha approfondito in termini sia quantitativi sia qualitativi il processo e, in particolare, le fasi di genesi, selezione del partner, verifica e valutazione.

Per quel che concerne la genesi delle partnership, in genere le aziende profit sono contattate direttamente dalle ANP. Solo nel 19% e 13% dei casi, rispettivamente per elargizioni liberali e CRM, sono le imprese ad attivarsi direttamente (graff. 11 e 12) e ciò ad ulteriore conferma della non maturità del fenomeno.

**Grafico 11: erogazioni liberali imprese**



**Grafico 12: Cause related marketing profit**

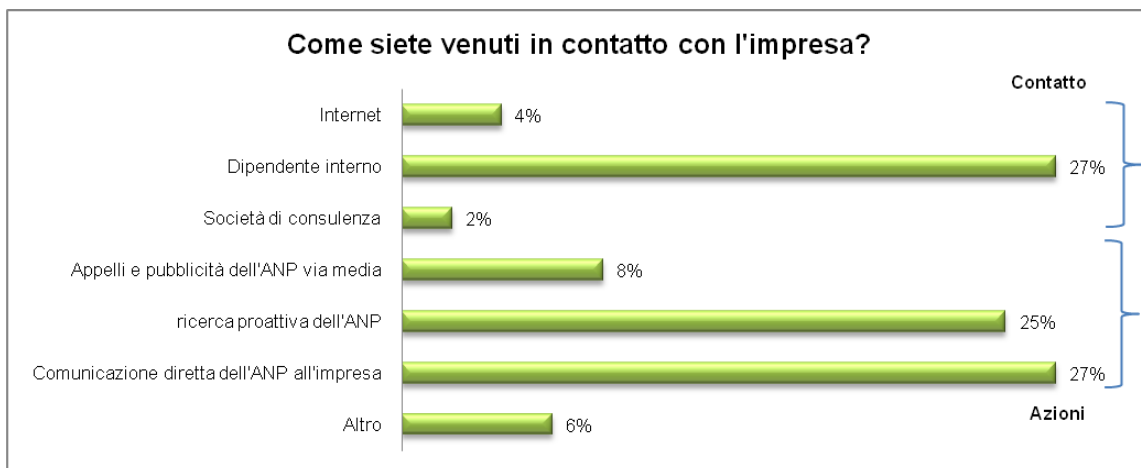


Nonostante le aziende non profit<sup>132</sup> siano nella maggior parte dei casi strutturate, l'80%, per la raccolta fondi e quindi per relazionarsi con le imprese, solo nel 35% delle partnership, l'attività è avviata dal fund raiser e nella gran parte dei casi le iniziative sembrano nascere più da relazioni casuali (di volontari, dipendenti,

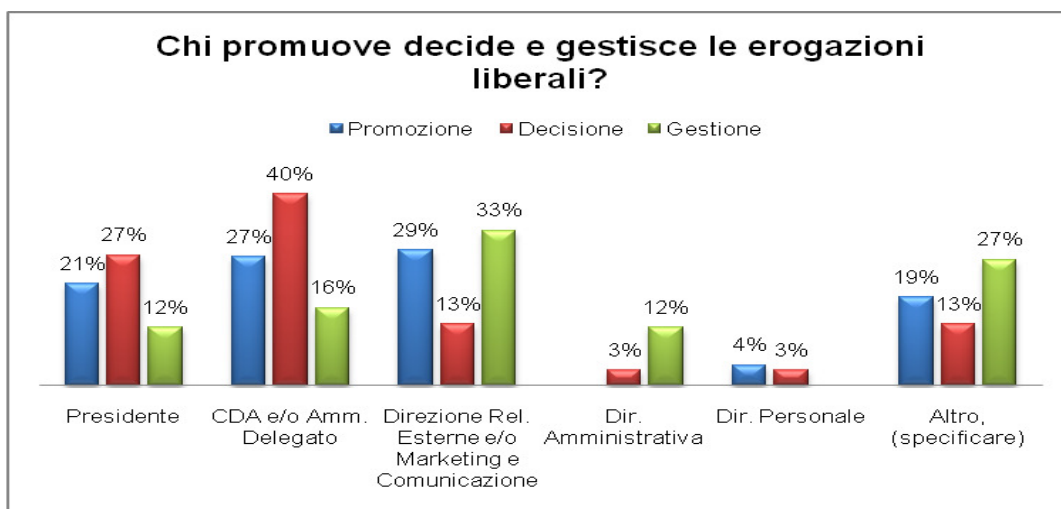
<sup>132</sup> Si rammenta che il campione si riferisce ad aziende che sistematicamente sviluppano partnership.

segretari generali e presidenti) che non da una strategia specifica pianificata (graff. 13, 14, 15).

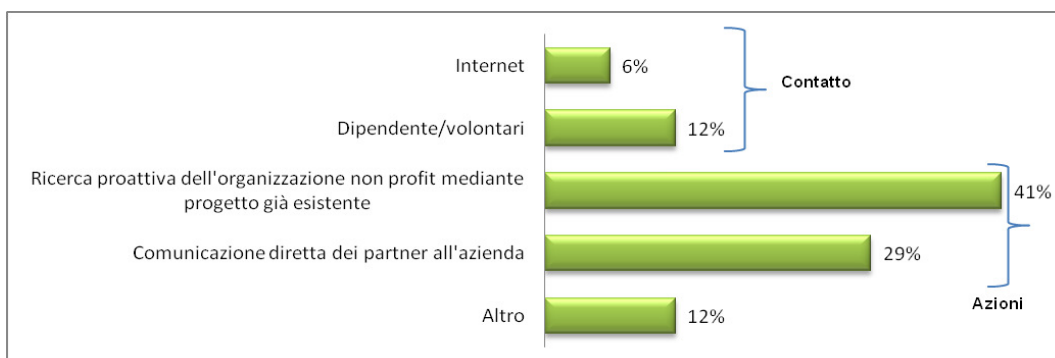
**Grafico 13: erogazioni liberali anp**



**Grafico 14: promozione, decisione e gestione erogazioni liberali anp**



**Grafico 15: CRM anp**

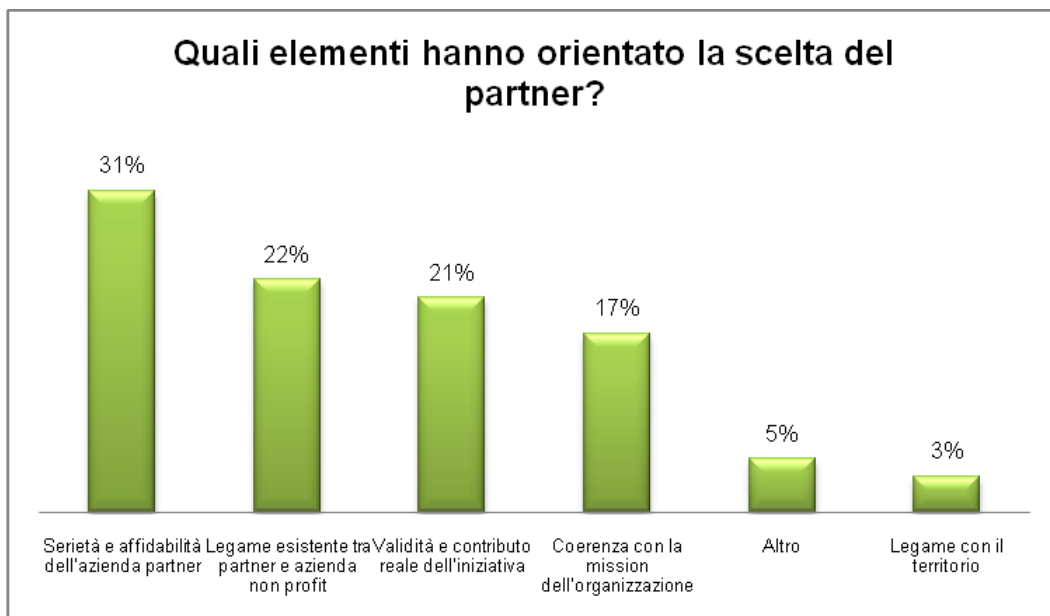


Ciò si evince anche nella modalità di selezione del partner che nel 20% dei casi, percentuale che si riduce sulla base del livello di evoluzione della tipologia di iniziativa, ovvero più alto per elargizioni e più basso per CRM, è dovuta a un legame preesistente con l'impresa (graff.16,17 e 18).

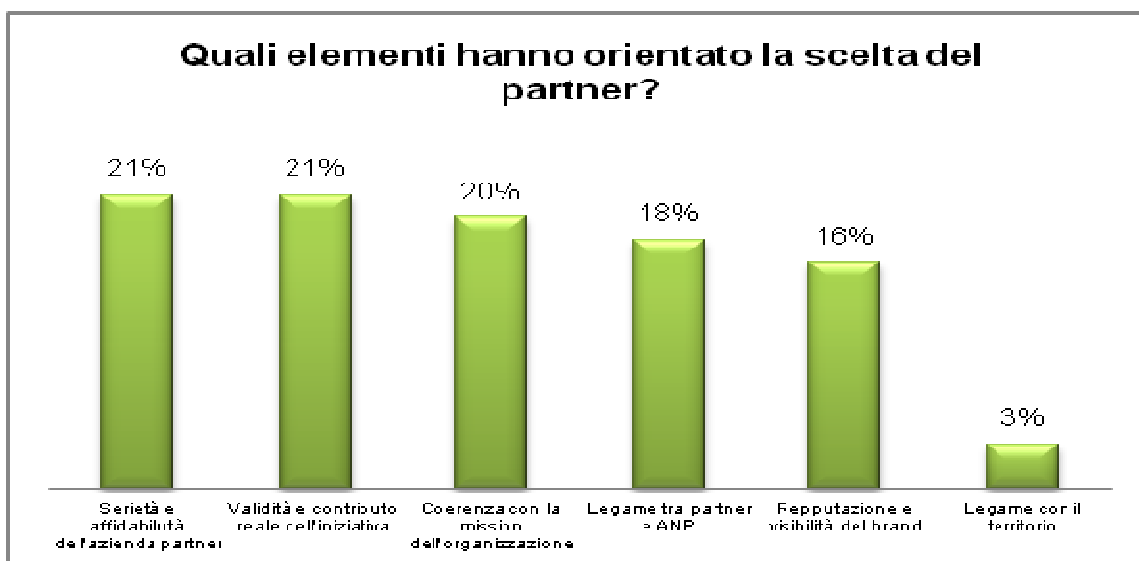
**Grafico 16: elargizioni anp**



**Grafico 17: Sponsorizzazioni anp**



**Grafico 18: CRM anp**



Le imprese seguono invece principi più strategici per la selezione del partner in primo luogo valutano l'affidabilità percepita del potenziale partner, quindi la coerenza dell'iniziativa con la strategia aziendale, il legame con il territorio e la validità del progetto: tutti elementi fondanti la fiducia *calculus based*, ovvero basata sulla razionalità. Il legame con il personale dell'ANP ha un valore sempre inferiore al 10%, valore comunque elevato che conferma quanto sia rilevante la fiducia *knowledge based*, ovvero basata sulla relazione personale, in questo tipo di partnership anche per il mondo profit, anche se non predominante come nel mondo non profit. Valori ancora più bassi sono assegnati alla visibilità e notorietà del progetto, fattore che testimonia il maggiore orientamento alla Responsabilità sociale, piuttosto che al marketing, delle imprese che sviluppano sistematicamente partnership con le ANP.

Rispetto al Cause related marketing, tra le motivazioni per le quali si sceglie il partner appare il fattore “*capacità di rendicontazione dell'Azienda non profit*”. Questa evidenza, rilevata con l'indagine esplorativa campionaria, risulta confermata e rafforzata dalla Content Analysis di approfondimento condotta tramite i focus group. Da questa, infatti, emerge che un efficace uso degli strumenti di verifica e valutazione delle partnership è estremamente rilevante in

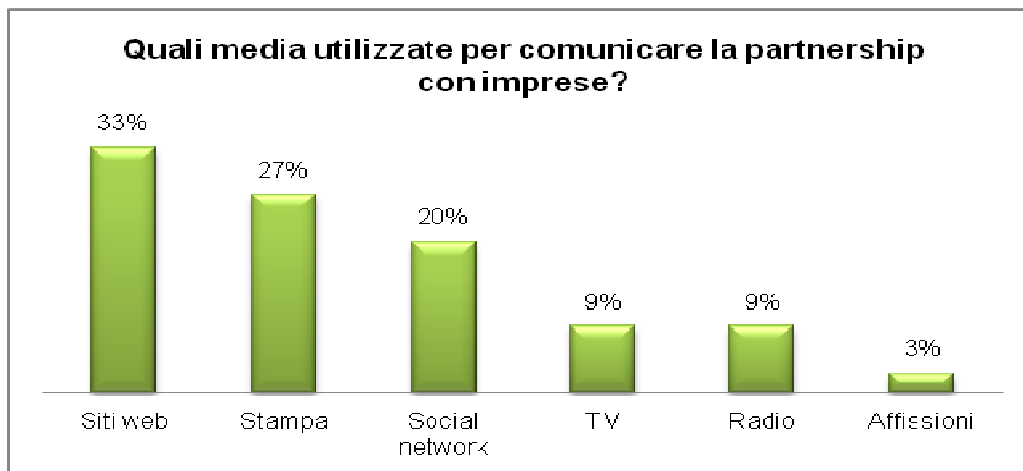
quanto rappresentativa di una maggiore efficienza *“è corretto il porsi il problema di come sto investendo i soldi che sto investendo o se è necessario farli rendere meglio”*, inoltre rende la partnership e dunque l’orientamento alla CSR più accettata dal management aziendale non direttamente coinvolto *“non andiamo da nessuna parte se non coinvolgiamo tutto il resto del management...e io devo far vedere loro cosa facciamo e come”*, e da ultimo consente di sviluppare più iniziative *“devo monitorare i miei progetti: più risparmio e più posso essere generosa con le associazioni”*. Non solo, secondo le imprese una buona rendicontazione rende anche più efficace la comunicazione *“un progetto anche rendicontabile maggiormente raccontabile”*.

Ciò che l’impresa vuole monitorare, oltre alle attività svolte, è il valore generato per gli stakeholder e la modifica del clima interno. Tuttavia le imprese lamentano la scarsa capacità e la scarsa attenzione alla rendicontazione delle ANP. Queste ultime, dal canto loro, ritengono che *“le imprese sono più concentrate sul monitoraggio dell’efficienza che dell’efficacia dell’iniziativa”*.

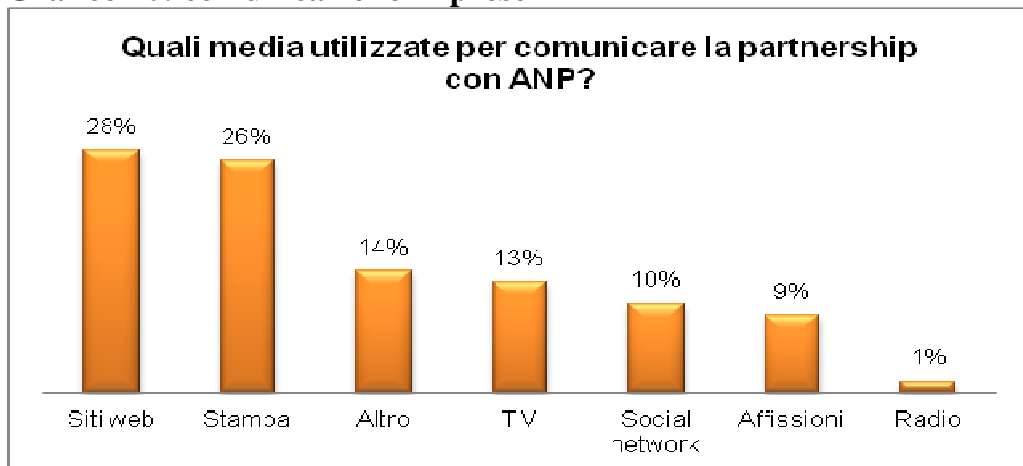
Al di là delle difficoltà organizzative dichiarate, comunque, tutte le imprese profit intervistate sono convinte di voler perpetuare la strategia e di voler sviluppare altre iniziative in futuro in partnership con le aziende non profit.

E’ stata inoltre osservata l’attività di comunicazione che accompagna la partnership, per identificare i mezzi e gli strumenti impiegati, nonché le modalità di collaborazione tra i due partner (graff.19-24).

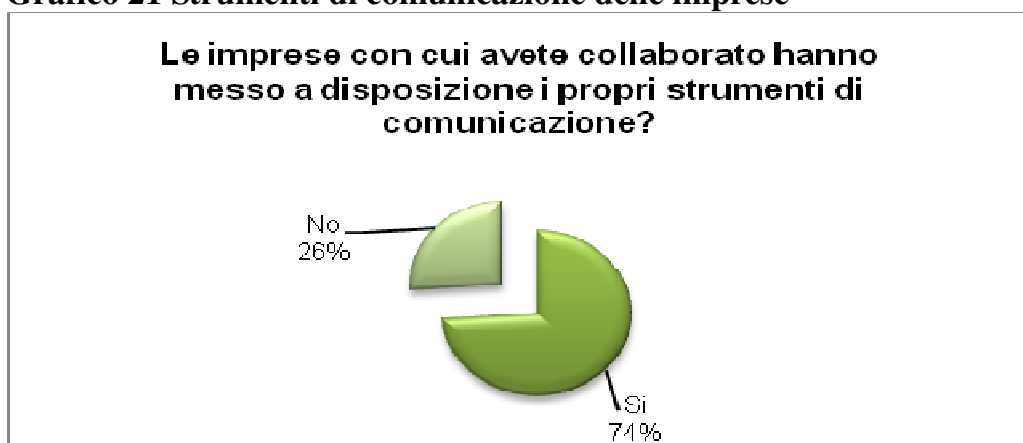
**Grafico 19: comunicazione anp**



**Grafico 20: comunicazione imprese**



**Grafico 21 Strumenti di comunicazione delle imprese**

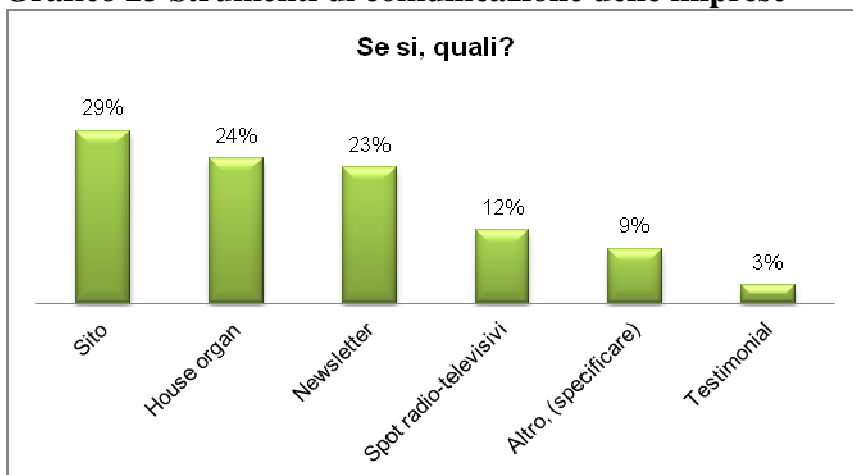


**Grafico 67:**

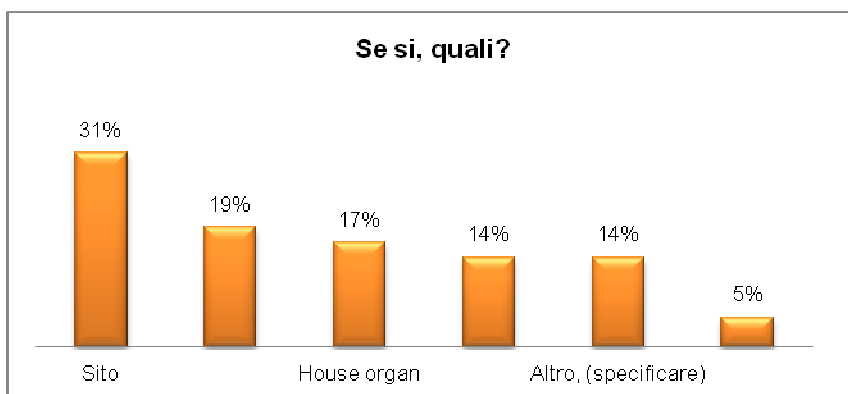
**Grafico 22: Strumenti di comunicazione delle aziende non profit**



**Grafico 23 Strumenti di comunicazione delle imprese**



**Grafico 24: Strumenti di comunicazione delle imprese**



I media più utilizzati risultano stampa e web; per le non profit stanno assumendo una rilevanza significativa i social network. Se per le ANP TV e radio si equivalgono in termini di frequenza di utilizzo, per le imprese profit la

predominanza è senz'altro della televisione. Gli attori profit e non profit per comunicare la partnership si avvalgono di agenzie pubblicitarie rispettivamente nel 18% e nel 22% dei casi; le ANP fanno più spesso ricorso alla conferenza stampa rispetto alle imprese (60% vs 41%).

Circa nel 70% dei casi ciascun partner ha messo a disposizione dell'altro i propri strumenti di comunicazione. Tuttavia dai focus group anche la comunicazione è risultata un'area da migliorare: da un lato le imprese lamentano una scarsa attenzione alla comunicazione (in termini quantitativi) da parte della ANP partner, dall'altro e ANP lamentano uno scarso supporto in termini di cessione di know how e di strumenti sulla comunicazione da parte delle imprese.

In sintesi l'analisi dello stato attuale delle partnership mostra come lo sviluppo delle stesse sia ancora in una fase embrionale; le aziende si stanno organizzando, ma non sono ancora strutturate per la gestione del processo; la relazione si basa ancora in gran parte su rapporti personali piuttosto che aziendali; e sebbene l'orientamento e l'intenzione sia quella di spingere verso la strutturazione di partnership strategiche, ancora oggi gran parte del processo è ancora tattico e l'approccio di imprese profit e aziende non profit alla partnership è in buona parte eterogeneo.

#### **5.4 Gli approfondimenti**

Le evidenze delle aree di indagine precedentemente descritte hanno determinato l'opportunità di approfondire i temi sui quali appariva un minore accordo tra le due categorie di partner, ovvero: (1) il legame con il business, (2) il legame con il territorio, (3) la continuità della relazione e (4) le ragioni dell'interruzione del rapporto.

Il *legame con il business*<sup>133</sup> viene descritta dalle imprese come una fase più evoluta delle partnership rispetto alle loro prime esperienze, perché conferisce maggiore strategicità all'iniziativa *“diversamente dai nostri primi approcci alla*

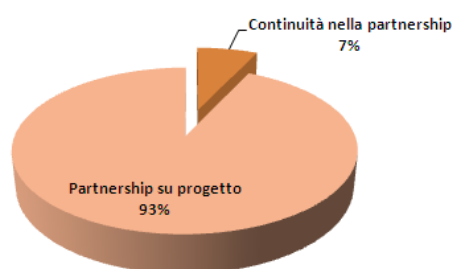
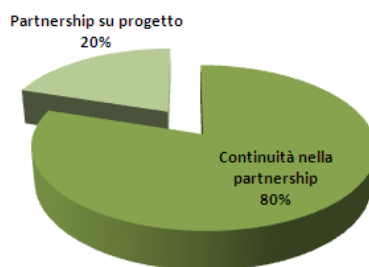
---

<sup>133</sup> Ovvero l'impresa che si occupa di telecomunicazioni che mette a disposizione la propria banda larga, o l'impresa che si occupa di alimentare che supporto una campagna contro la fame nel mondo.

*partnership ..oggi ...in tutte le operazioni sociali, da quelle più piccole a quelle più significative si cerca ...di strutturare in maniera più intelligente e più coerente con gli obiettivi dell'impresa” e consente all'impresa di assumere un ruolo più attivo, di non solo mero finanziatore di un progetto “abbiamo scelto di dare una priorità a tutte quelle attività che hanno un legame con il business. E perché questo? Perché per il gruppo si rende conto che può far molto per lo sviluppo della società, per cui è meglio enfatizzare tutti quei progetti in cui da nostro corebusiness si può dare un certo valore aggiunto” “quando c'è questa capacità delle associazioni di prendere cose che non sono solo soldi, ma anche competenze che si riferiscono più all'impresa di cui noi portiamo il nome è aver capito ed è avere capacità di andare avanti.” Inoltre il legame con il business favorisce la continuità nella relazione “se l'azienda ha in qualche modo intenzione di fare volontariato di impresa e quindi di coinvolgere i dipendenti e migliorare il clima aziendale o per farli convergere verso un obiettivo sociale e quindi dare molto più valore alla collaborazione reciproca tra azienda e stato, ecco che la continuità ha un valore imprescindibile perché laddove io riesco a dare continuità riesco a dare continuità nella relazione tra dipendente e non profit e riesco a dare più valore” e favorisce il coinvolgimento del management aziendale che non si occupa strettamente di CSR, garantendo continuità e risorse all'iniziativa.*

Le imprese risultano più orientate a favorire partnership su iniziative legate al proprio territorio, in quanto a loro avviso generano un maggior coinvolgimento degli stakeholder, in primo luogo dei dipendenti. Ciò costituisce un limite per le aziende non profit, il 72% delle quali non realizza investimenti nella comunità (dato emergente dall'analisi quantitativa), non solo perché riduce il numero di partner potenziali, ma anche perché incide sulla continuità della relazione. Le imprese, infatti, dichiarano che “nel caso di partnership sul territorio non è strategica la continuità, ma è anzi il contrario perché è importante sostenere diverse realtà locali”.

## Grafici 25 e 26: continuità della partnership

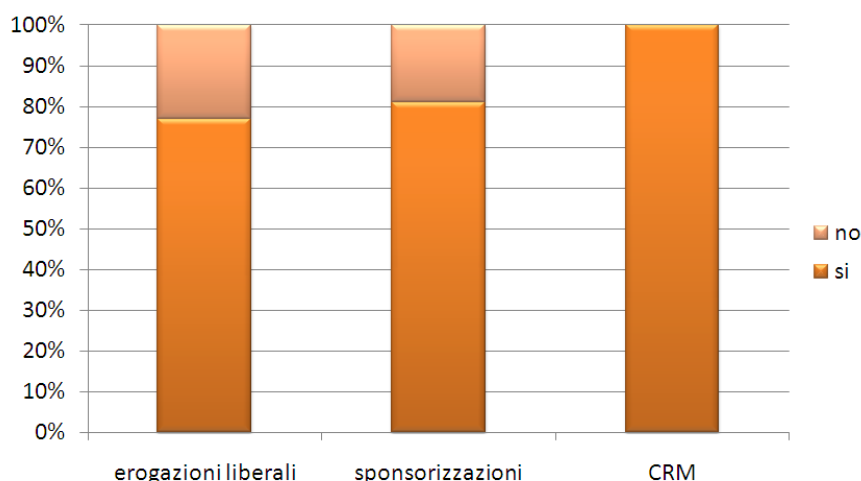


Rispetto a quest'ultimo punto, ovvero alla *continuità della relazione* con il medesimo partner, mentre le non profit spingono per partnership durature (graf.32), anche per ragioni di mera convenienza *“la continuità non è solo auspicabile, ... è più facile e meno dispersivo tenersi un cliente in questi tempi difficili, che prenderne uno nuovo”*, le imprese sono maggiormente orientate a modificare i partner (graf.33), in quanto percepiscono una minore efficacia della comunicazione *“laddove l'azienda si muove nel contesto del sociale per aver un'ulteriore occasione di comunicazione ecco che la continuità fa venir meno l'occasione di comunicazione che è di solito un elemento di rottura, di novità”*, e ritengono che la continuità possa determinare un minore engagement dei dipendenti *“le iniziative sono presentate da dipendenti. ..quindi è importante ottenere relazioni diverse in modo da poter rispondere all'esigenze che di volta in volta emergono dai dipendenti”*. Inoltre il legame con una singola ANP viene percepito come poco trasparente e meritocratico *“tendenzialmente la nostra impresa non vuole avere dei partner fissi, questa è stata la nostra intenzione fin dall'inizio perché volevamo garantire trasparenza e democraticità di accesso,*

*per cui si organizzano sistematicamente bandi aperti per dare a tutti la possibilità di rispondere”.*

Tuttavia più la partnership è evoluta, più l’impresa percepisce strategica la continuità della relazione: *“la partnership strategica invece è più interessata al concetto della continuità”* (graf. 27).

**Grafico 27**



Sono stati successivamente indagati i motivi per i quali la partnership si può *interrompere*, in particolare le cause si possono così sintetizzare:

- (1) cause esterne, macroambientali come ad esempio la crisi economica globale *“c’è la crisi, non abbiamo più le risorse economiche e il personale per rispondere a richieste del genere”* o esterne alla relazione, dovuti a cambiamenti organizzativi dell’impresa *“in un caso specifico in cui siamo partiti con una campagna che è andata molto bene ma c’è stato un cambio di strategia aziendale, si trattava di una multinazionale che ha smantellato la sede italiana perché hanno portato tutte le decisioni a livello strategico a Londra e quindi ...”*;
- (2) conflitto con i valori/procedure della funzioni di impresa non direttamente coinvolte nel progetto di partnership *“se tu non hai il tuo business che funziona bene e.....anche se fai della formazione, non puoi fare partnership”*,

*“non erano ancora così chiari e trasparenti nei processi legati al business, avranno fatto un passo indietro”;*

- (3) relazioni di uno dei partner con altri soggetti *“se vengono a mancare le esperienze personali e il contatto personale si buttano per aria tutte le strategie e le politiche di marketing che ci possiamo inventare”;*
- (4) difficoltà a misurare il ritorno dell’investimento *“la partnership può finire perché l’organizzazione, o associazione no profit ...non ha strumenti in corso d’opera per valutare quello che è stato investito, cioè a volte si investe ma poi non si riesce a metter in campo quello che gli è stato dato ...”;*
- (5) incompatibilità dei tempi *“I tempi delle imprese sono asincroni rispetto a quelli del non profit”.*

Tutte e cinque queste tipologie di cause, comprese quelle esterne, possono essere superate grazie alla cultura e agli strumenti manageriali: se il partner è infatti in grado far percepire la collaborazione come investimento anche il management non direttamente coinvolto può valutare l’opportunità di portare avanti la strategia.

In ultima analisi una visione strategica della partnership e l’investimento in strumenti e competenze adeguate, in particolar modo di tipo manageriale, potrebbero consentire il superamento di questi punti di debolezza nel rapporto tra i partner, rispetto ai quali le affinità culturali al momento risultano più basse.

## **5.5 Il valore aggiunto**

La quarta area delle evidenze identifica i driver di valore delle partnership e, in particolare, ne individua i punti di debolezza e i punti di forza. Essa costituisce una conferma di quanto emerso dalle aree descritte nei paragrafi precedenti.

Gli elementi che secondo gli attori ad oggi sono più deboli in funzione dello sviluppo di partnership efficaci e durature si possono sintetizzare nella carenza di competenze gestionali, organizzative in entrambi i partner, nell’assenza di una cultura effettiva di CSR nelle imprese da una parte e di cultura manageriale nelle

ANP, e di conseguenza, nella scarsa diffusione operativa di strumenti di monitoraggio e rendicontazione condivisi, che rispettino le esigenze di entrambi i partner.

Al contrario i driver di valore o punti di forza si possono sintetizzare in:

- a) cultura manageriale dell'impresa
- b) coinvolgimento dei dipendenti
- c) coinvolgimento attivo dei partner
- d) coerenza degli obiettivi dell'iniziativa con gli obiettivi aziendali
- e) coinvolgimento del management aziendale di altre divisioni
- f) progettualità
- g) efficienza
- h) strumenti di verifica condivisi

Secondo gli attori, tuttavia, alla base dello sviluppo delle partnership vi è la necessità di “*stabilire, mantenere e rafforzare relazioni di fiducia tra le aziende*” e quindi di dotarsi di strumenti manageriali di *trust building*. Da questa area di studio, infatti, emerge che ad oggi i driver di fiducia più diffusi nelle partnership di successo sono legati alla fiducia *knowledge based*, ovvero conoscenza personale degli individui (es, dipendenti), reputazione dei partner, esperienza di gestione congiunta del progetto, oppure *value based*, basata sui valori, quali l'attaccamento emotivo al progetto e le affinità culturali e valoriali tra i partner. Tuttavia queste due categorie di fiducia sono quelle sulle quali è più difficile intervenire, spesso sono casuali, e, inoltre, sono le più rischiose, perché legate a singoli individui e non alle aziende. Occorre pertanto investire anche sui driver di fiducia *calculus based* o *razionali* quali la trasparenza nei processi, la chiarezza negli accordi e i sistemi di valutazione condivisi, che sono quelli dei quali ad oggi gli intervistati percepiscono la maggiore carenza.

## **5.6 Le linee guida per il futuro**

Dalla sintesi delle quattro aree di ricerca descritte, emergono delle chiare linee guida per lo sviluppo di partnership efficaci che si traducono in un superamento

del concetto stesso di partnership, abusato ed evidentemente nella fase attuale non condiviso dagli attori nei suoi fondamenti, per passare a un concetto più evoluto di *engagement*, ovvero di attaccamento al contempo razionale ed emotivo all'oggetto della partnership da entrambi gli attori.

Tale engagement, operativamente, può essere raggiunto attraverso un percorso che prevede a monte un'organizzazione strutturata di entrambe le categorie di soggetti, profit e non profit, quindi un avvio solo a seguito di un'analisi preliminare degli obiettivi del partner potenziale, fondamentale per allinearsi e comprendersi realmente.

Una volta compresi, e condivisi, gli obiettivi del partner diventa essenziale costruire insieme accordi chiari che prevedano anche le modalità di verifica degli interventi basati sugli obiettivi di ciascuno dei due contraenti.

In ultima analisi, occorre gestire in chiave manageriale il processo di collaborazione, consapevoli che esso costituisce un percorso di apprendimento.

Lo strumento più idoneo a questo scopo potrebbe essere il cosiddetto Partnership Plan, (fig. 3), documento operativo che definisce la strategia di partnership di un'azienda, sia essa profit o non profit.

Esso si compone di una parte "statica", con un orizzonte temporale annuale, e di una parte dinamica. La parte statica rappresenta la strategia complessiva di collaborazione, detta Mappa della collaborazione che, per ogni Area Strategica di Partnership –ASP-, definita sulla base degli obiettivi aziendali per stakeholder di riferimento, individua le categorie potenziali di partner più importanti e le possibili modalità di collaborazione.

La parte dinamica da aggiornare periodicamente ad ogni nuovo contatto, raccoglie i singoli accordi contenenti ruoli, impegni e responsabilità dei soggetti coinvolti, la descrizione delle azioni e degli strumenti, i tempi per la realizzazione dell'iniziativa.

**Figura 3**



### **5.7 Conclusioni**

In seguito all'emergere della consapevolezza dell'impatto che l'impresa ha sulla comunità e sul territorio e dell'interesse dimostrato verso le attività di responsabilità sociale da parte di istituzioni, cittadini, comunità e in senso più ampio stakeholder sono aumentate negli ultimi anni le modalità e il numero di collaborazioni tra il settore profit e quello non profit. Per l'impresa che adotta comportamenti socialmente responsabili questo tipo di partnership rappresenta uno strumento strategico che consente di promuovere comportamenti socialmente attivi, contribuire al benessere comunitario, ma anche per sviluppare nuove aree di business di impresa. Da quanto emerso le modalità più frequentemente scelte dalle aziende per sostenere le istituzioni non profit sono principalmente due: le elargizioni liberali e le attività di sponsorizzazione, siamo dunque ancora al livello più elementare del modello London Benchmarking Group preso a riferimento.

Le attività di partnership si stanno sviluppando sia in termini quantitativi che a livello di complessità e la maggior parte delle aziende dichiara di non aver avuto situazioni di conflitto con le organizzazioni non profit e di essere soddisfatta delle collaborazioni che ha scelto di intraprendere. Ciò nonostante, si rileva che

le partnership hanno ancora un carattere discontinuo, possono essere intraprese attività non sempre coerenti e integrate tra loro e nella gestione del progetto, i ruoli, le procedure e i criteri di valutazione non sono sempre adeguati alla molteplicità delle attività che il rapporto richiede. Le due culture prevalenti appaiono nella maggior parte dei casi ancora troppo distanti, mancano linguaggi condivisi che consentano di ovviare alla mancanza di fiducia reciproca, relazioni pensate per il medio-lungo periodo e metodi di valutazione e rendicontazione efficaci.

La problematica prioritaria dal punto di vista del non profit, è il rischio, ravvisato già in alcuni autori, di incongruenza tra un approccio eccessivamente business oriented dell'impresa considerato poco compatibile con temi sociali; quella individuate dal profit è la mancanza di competenze manageriali e gestionali della controparte; la collaborazione tra i due ambiti, però, attraverso la trasmissione di know how differenti, consente spesso di superare i reciproci limiti e di contribuire all'accrescimento delle professionalità, riducendo le criticità e migliorando il livello etico di alcuni aspetti del business. Per quanto riguarda i vantaggi le imprese possono sviluppare relazioni e intraprendere iniziative a sostegno della comunità, migliorando i rapporti con il territorio e la società civile. Inoltre, l'impegno a favore di una causa sociale è un modo per rafforzare il coinvolgimento, la partecipazione e il senso di appartenenza dei dipendenti e degli stakeholder, anche attraverso le massicce campagne di comunicazione interna ed esterna che frequentemente accompagnano la partnership. Le organizzazioni non profit possono invece ottenere maggiori risorse umane e finanziarie, una più capillare diffusione della mission, un passaggio di competenze manageriali, grazie alla contaminazione positiva con manager e imprenditori, beneficiando inoltre dei considerevoli strumenti di comunicazione normalmente utilizzati dalle imprese.

Nonostante questa sia una realtà in espansione e dai numerosi aspetti positivi, in Italia i rapporti di tipo commerciale tra imprese profit e non profit non sono ancora così diffusi e si concentrano su specifiche iniziative, per lo più legate a erogazioni liberali. I principali ostacoli per una maggiore collaborazione

sembrano essere la scarsa conoscenza delle reciproche modalità operative, i pregiudizi e le incomprensioni sui diversi modelli d'impresa, le tempistiche e i linguaggi differenti.

La collaborazione tra profit e non profit ha ancora ampi margini di crescita e miglioramento, sia nel numero che nelle modalità, soprattutto nell'ambito della creazione di veri e propri business a scopo sociale. Questa alleanza non è soltanto l'adesione a un insieme di principi etici ma è l'effetto di un processo di contaminazione reciproca. Esso riguarda il sistema dei valori e la crescita di processi e strutture organizzative condivise, attraverso un percorso in cui le due culture aziendali si possono incontrare influenzandosi reciprocamente, sviluppando reti relazionali, condivisione di competenze e creando dunque capitale sociale.

Dalla sintesi delle quattro aree di ricerca descritte, emergono delle chiare linee guida per lo sviluppo di partnership efficaci che si traducono in un superamento del concetto stesso di partnership, in questa fase non ancora perfettamente condiviso dagli attori nei suoi fondamenti, per passare a un concetto più evoluto di *engagement*, ovvero di attaccamento al contempo razionale ed emotivo all'oggetto della partnership da entrambi gli attori.

Tale engagement, operativamente, può essere raggiunto attraverso un percorso che prevede a monte un'organizzazione strutturata di entrambe le categorie di soggetti, profit e non profit, quindi un avvio solo a seguito di un'analisi preliminare degli obiettivi del partner potenziale, fondamentale per allinearsi e comprendersi realmente.

Una volta compresi, e condivisi, gli obiettivi del partner diventa essenziale costruire insieme accordi chiari che prevedano anche le modalità di verifica degli interventi basati sugli obiettivi di ciascuno dei due contraenti.

In ultima analisi, occorre gestire in chiave manageriale il processo di collaborazione, consapevoli che esso costituisce un percorso di apprendimento

La completa e matura realizzazione di una relazione strategica tra business e non profit è un processo molto complesso, che ha bisogno ancora di crescere per assumere una dimensione strategica, con investimenti in personale dedicato al

rafforzamento dei processi e alla implementazione di strumenti di pianificazione, valutazione e verifica.

La consapevolezza delle imprese e dei consumatori circa la centralità di tali aspetti nelle dinamiche competitive sta guadagnando interesse, trasformando operazioni di promozione di immagine in vere e proprie scelte etiche che conducono ad azioni e progetti concreti. L'impegno "etico" di un'impresa entra direttamente nella cosiddetta catena del valore<sup>134</sup> prospettando l'utilizzo di nuovi percorsi e leve competitive coerenti con lo "sviluppo sostenibile" per la collettività. In questo percorso è fondamentale l'attività dedicata al mantenimento di proficue, mature e durature relazioni con l'ambiente esterno di riferimento attraverso il soddisfacimento condiviso di interessi collettivi.

---

<sup>134</sup> Porter op.cit 2006

## **ALLEGATO 1**

### **FOCUS GROUP ORGANIZZAZIONI NON PROFIT**

#### **Presenti**

Coopi; Lega del Filo d'oro; Medici senza frontiere; Cesvi; Emergency; Avsi; Fondazione ANT.

#### **Partnership imprese aziende non profit: criticità**

- Le imprese hanno difficoltà a percepire le aziende non profit come controparte istituzionale per attuare azioni di business. Le aziende non profit sono percepite dalle imprese soprattutto come destinatarie di donazioni.
- Il passaggio da una donazione one shot da parte delle imprese nei confronti delle aziende non profit alla creazione di un rapporto continuativo è piuttosto difficoltoso. Esiste una vera e propria difficoltà nell'instaurazione di rapporti professionali tra le imprese e le aziende non profit.
- Il non profit non è in grado di esprimere la propria professionalità.
- Esiste una difficoltà intrinseca di condivisione della mission dell'azienda non profit da parte dell'impresa.
- Il quadro normativo italiano è avverso a determinati tipi di partnership tra aziende non profit e imprese.
- Esiste un forte radicamento territoriale da parte delle imprese nella scelta dell'azienda non profit con cui attuare una partnership.
- Le piccole e medie imprese hanno una maggiore sensibilità nei confronti del mondo non profit, ma sempre nella logica di elargizione non in quella della creazione di un rapporto continuativo con l'azienda non profit.
- La logica dell'impresa nella partnership con il mondo non profit è più strumentale che strategica.
- Le imprese sono poco "imprese" nel rapporto con le aziende non profit e tendono a badare solo all'efficienza e non all'efficacia.

#### **Partnership imprese aziende non profit: elementi positivi**

- Le azioni di staff involvement generano un riscontro immediato sia per l'impresa che per l'azienda non profit.
- Lo staff involvement crea una maggiore condivisione di valori all'interno dell'azienda stessa.
- Il rapporto con le imprese ha consentito la contestualizzazione delle aziende non profit all'interno della società.
- Dalla partnership con le imprese le aziende non profit possono mutuare condotte di gestione.

#### **Partnership imprese aziende non profit: comunicazione**

- L'impresa si aspetta molto per la comunicazione della partnership da parte dell'azienda non profit.
- Non sempre l'impresa aiuta nella comunicazione della partnership.

- L'impresa non investe in ricerca e sviluppo per lo sviluppo del Cause Related Marketing.

#### **Altro**

- Le partnership tra imprese aziende non profit non sempre vanno a buon fine soprattutto a causa dei problemi inerenti la gestione della filiera.
- Altri motivi per cui la partnership tra le imprese e le aziende non profit non vanno a buon fine sono il mancato ritorno economico e i problemi relativi alla royalty.
- La relazione con le imprese ha costretto le aziende non profit a creare dei network. Un network delle cause comuni serve per aumentare la professionalità del mondo non profit.
- La crescente competizione sulla raccolta fondi ha reso necessaria la creazione di network nel mondo non profit.
- Lo sviluppo delle collaborazioni tra profit e non profit ha fatto sì che il settore pubblico si ritrovasse a operare in un sistema di welfare in cui non è in grado di agire.

## FOCUS GROUP IMPRESE

**Presenti** Azienda A (Abbigliamento per l'infanzia), Azienda B (Reti per la trasmissione dell'energia), Azienda C (Materiale Elettronico), Azienda D (Leader nella medicina omeopatica).

### **Raggiungimento obiettivo sociale: ci si appoggia ad una non profit o si agisce autonomamente?**

*Premessa:* al giorno d'oggi le imprese non sono più un soggetto passivo all'interno della comunità in cui agiscono ma hanno un ruolo di fondamentale importanza sul territorio. Perché un'impresa svolge attività di welfare con un'azienda non profit e non agisce autonomamente? Chi ha costituito al proprio interno una fondazione e perché?

**Azienda A:** è un'azienda di piccole dimensioni che nel 2010 ha registrato un fatturato pari a 43.000.000 di Euro. Quando l'azienda è stata fondata, nel 1968, il concetto di CSR non era ancora diffuso; sotto questo punto di vista la maturità è stata raggiunta nel 1999, anno in cui l'azienda ha ottenuto la certificazione SA8000. La certificazione ha fatto sì che anche i dipendenti si rendessero attivi per fare qualcosa per il territorio.

Da qui nasce la Fondazione che è una fondazione di comunità che vede la presenza di 60 aziende come contributori. La Fondazione è una fondazione in parte di erogazione in parte di gestione e coinvolge diversi attori per lo sviluppo della comunità. Il fundraising avviene attraverso l'impegno attivo di 575 imprenditori e 12.000 cittadini: ognuno di questi attori sceglie il progetto che vuole finanziare e alla fine viene erogato il totale. I progetti finanziati vengono seguiti solo in parte e alla fine viene rendicontato tutto.

Non è stata costituita una fondazione corporate per mancanza di competenze.

La costituzione della Fondazione ha fatto crescere in maniera esponenziale la risposta ai bisogni.

**Azienda B:** L'azienda si affida ad alcune aziende non profit per svolgere le proprie attività sociali. La decisione di fare partnership con il non profit è una conseguenza dello stakeholder engagement. La partnership con il WWF concerne temi di impatto ambientale e la relazione, a volte, può risultare piuttosto critica: l'obiettivo da perseguire è la minimizzazione dell'impatto.

La partnership con Coopi riguarda, invece, un caso di staff involvement: c'è stata una spinta volontaria e personale da parte dei dipendenti.

Non sono in grado per ora di attuare politiche di "welfare" internamente in quanto non ne hanno le competenze.

**Azienda C:** Il gruppo di acquisto si affida ad un'azienda non profit in quanto internamente non hanno competenze e risorse per gestire direttamente politiche di "welfare". Non si sente la necessità di costituire una propria fondazione o associazione. Per quanto concerne la scelta dei progetti si opta per quello più utile al momento della decisione di finanziare una ANP.

**Azienda D:** La scelta di finanziare una ANP piuttosto che raggiungere i propri obiettivi sociali è dettata soprattutto dalla "convenienza". Laddove l'impresa non ha un proprio mercato decide di affidarsi ad una ANP, ad esempio in Kenia si è deciso di intervenire con Coopi per la costruzione di micro farmacie. In altri casi l'impresa è intervenuta da sola sfruttando, ad esempio, i viaggi dei dipendenti durante il periodo di ferie.

*Conclusioni:* In generale la decisione di svolgere attività di "welfare" avviene secondo quattro grandi filoni:

1. *Decisioni del vertice dell'azienda e conseguente evoluzione del business verso valori sociali*

2. *Conseguenza dello stakeholder engagement*
3. *Professionalità e congruenza dei progetti delle aziende non profit con il tipo di intervento deciso dall'impresa per raggiungere l'obiettivo sociale*

**Tra le varie forme di partnership presenti nel questionario, quale avete utilizzato maggiormente?**

*Premessa: Nel questionario vengono indagate le diverse modalità di partnership esistenti tra imprese ed aziende non profit, tenendo conto della categorizzazione del London Benchmarking Group. Quali partnership effettuate più frequentemente per il raggiungimento dei vostri obiettivi sociali?*

**B:** Le partnership sono caratterizzate da relazioni che lavorano anche su altri aspetti. Non effettuano mai erogazioni liberali. Il progetto che l'ONG aveva presentato è stato completamente ricostruito altrimenti non avrebbe potuto stare in piedi. La partnership con l'ONG ambientale è stata una relazione paritaria in cui entrambi hanno imparato qualcosa.

**C:** Per attuare la partnership, di qualunque tipo essa sia, l'impresa mette a disposizione la propria rete di vendita, e tende a scegliere progetti di pertinenza nazionale.

**A:** la costituzione di una fondazione di comunità ha fatto sì che ognuno si sentisse responsabile di qualcosa all'interno di un progetto.

**D:** Tra le modalità di partnership preferiscono la sponsorship in quanto cercano di creare la relazione e il progetto con l'azienda non profit scelta.

**Come si effettua la scelta dell'organizzazione con cui attuare partnership?**

*Premessa: la scelta dell'azienda non profit con cui attuare i tipi di partnership presi in considerazione può dipendere da diversi fattori, Nella maggior parte dei questionari la risposta è stata la ricerca diretta da parte dell'azienda non profit.*

**C:** cercano aziende non profit che abbiano visibilità e livello nazionale, siano affidabili e riconosciute. I progetti sono finanziati anche in base al budget, tenendo conto che il budget dell'azienda tengono conto di determinati vincoli di bilancio e non sono illimitati.

**B:** le aziende non profit con cui fare partnership vengono scelte in base alla coerenza con il codice etico e una condizione preferibile è che siano certificate dall'Istituto Italiano della Donazione.

**D:** non è l'impresa a scegliere una azienda non profit, ma si cerca di rispondere ai bisogni del territorio.

**A:** delegano tutto alla Fondazione di comunità che hanno costituito; la selezione delle cause sociali e dei soggetti avviene in base alla reazione della comunità.

**Quali sono i limiti e le criticità che avete riscontrato durante la partnership?**

**D:** la principale criticità riscontrata è stata la dispersione di fondi

**B:** Le principali criticità si riscontrano nell'utilizzo del brand dell'azienda non profit. I tempi delle imprese sono asincroni rispetto a quelli del non profit in generale.

**A:** il limite principale è la mancanza di rendicontazione

*Conclusioni: gli aspetti negativi delle partnership tra profit e non profit possono essere riassunti nella difficoltà di fidelizzazione e di creazione di reciproca fiducia da parte dei due partner, nei tempi lunghi tipici delle aziende non profit che cozzano con la velocità delle imprese, e nella mancanza di rendicontazione.*

**Quali sono gli aspetti positivi riscontrati durante la partnership?**

Tra i principali aspetti positivi si riscontrano la generazione di nuove proposte, la territorialità, la cultura dell'intervento a favore dei destinatari e la condivisione dei valori.

**Come si misura la partnership?**

**B:** misurano la partnership attraverso il modello del London Benchmarking Group per quantificare il valore creato esternamente. Utilizzano, inoltre, degli indicatori indiretti che misurano approssimativamente i risultati reali, in particolare il clima interno è una proxy delle altre misure relative alla partnership.

**C:** rendicontano alla Onlus solo quando hanno svolto effettivamente e direttamente un'attività.

**A:** il ritorno del progetto è rendicontato sia in termini di numeri che di impatto sul territorio.

**Come avviene la comunicazione della partnership?**

Nella gestione della partnership si tende, in generale, verso una comunicazione integrata.

## ALLEGATO 2 CASI DI STUDIO

### NOME AZIENDA

Alessi

### STORIA E STRATEGIA AZIENDALE

L'azienda italiana Alessi S.p.A è stata fondata da Giovanni Alessi nel 1921. L'azienda produce utensili quotidiani e per la casa e rappresenta il fenomeno delle Fabbriche del Design Italiano.

Geograficamente le origini dell'azienda si collocano a Crusinallo, una frazione di Omegna, in Piemonte, zona caratterizzata dalla lavorazione artigianale del legno e del metallo.

Negli anni '20 l'azienda è nata come un laboratorio di metallurgia e di fonderia; negli anni '30 Carlo Alessi, mettendo a frutto la propria formazione di disegnatore industriale, ha avvicinato l'azienda al mondo del design industriale.

I prodotti realizzati dall'azienda fino al 1945 sono stati disegnati da Carlo stesso; dagli anni '50 in poi, invece, sono stati commissionati designer esterni, secondo la pratica che poi è diventata tipica di tutte le Fabbriche del Design Italiano.

Dagli anni '80 l'azienda, collabora con i più grandi nomi del design italiano ed internazionale.

La produzione dell'azienda è caratterizzata da prodotti dal design ricercato ed espressivo di alta qualità produttiva, attributi senza i quali, i prodotti Alessi sarebbero normali strumenti di uso quotidiano. Tale politica aziendale si riconduce all'idea di artigianato che l'azienda vuole tramandare in onore alle proprie origini, seppur apportata ad una produzione industriale (e quindi non artigianale) usufruente di sistemi produttivi meccanici.

La mission dell'azienda è quella di “produrre oggetti dal design esclusivo, pratici e belli”, e i prodotti sono distribuiti sul mercato con tre marchi diversi, a seconda del mercato e del target. I tre marchi sono:

- Alessi: è il brand con il quale vengono prodotti gli oggetti più prestigiosi, sia da un punto di vista storico che qualitativo
- A di Alessi: è il brand con il quale l'azienda distribuisce i prodotti con prezzi più accessibili
- Officina Alessi: è il marchio che contraddistingue le serie limitate di prodotti o le edizioni speciali

Attualmente l'azienda occupa circa 500 dipendenti impegnati direttamente nello sviluppo del progetto, nella produzione, nella vendita e nella distribuzione. Alessi esporta il 65% del suo fatturato in oltre 60 paesi e può contare su una rete di oltre 5.000 punti vendita. Oggi l'azienda annovera nelle aree più strategiche del pianeta 14 negozi monomarca e 175 Shop in shop.

Le caratteristiche dell'azienda possono essere così riassunte:

- Ricorso a nuovi materiali e a competenze specialistiche
- Continua innovazione con un piano annuale caratterizzato dal rilascio di nuovi prodotti
- Allineamento tra innovazione e stagionalità della domanda

I prodotti Alessi sono fatti per impreziosire l'ambiente circostante.

La politica di marketing dell'azienda riesce a sfruttare le potenzialità degli oggetti nei

confronti dei consumatori.

Questi stessi oggetti sono straordinariamente quotidiani e tendono a rendere straordinario l'ordinario.

## **SOSTENIBILITA'**

L'azienda Alessi considera irrinunciabili i principi della salvaguardia dell'incolumità e della dignità dei lavoratori e il rispetto dell'ambiente, per questo è impegnata sviluppare, produrre, distribuire e commercializzare prodotti il cui impatto ambientale, sia in fase di realizzazione che in fase di fine vita, si riduca costantemente e a garantire che nello svolgimento delle attività produttive presso i propri siti, sia sempre salvaguardata la salute e la sicurezza dei lavoratori.

Per questo motivo l'azienda si propone di:

- costruire e mantenere attiva una struttura organizzativa conforme ai requisiti delle norme UNI EN ISO 14001:2004 e BS OHSAS 18001:2007. considerando la tutela ambientale e la sicurezza sul lavoro come parte integrante del processo decisionale aziendale.
- assicurare il rispetto assoluto delle norme nazionali e locali vigenti relative alla salvaguardia della salute e sicurezza sul lavoro e alla tutela dell'ambiente.
- valutare tutti i rischi per la sicurezza e la salute e tutti gli aspetti ambientali significative connessi con le attività lavorative.
- migliorare le prestazioni aziendali sia in termini di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali, sia in termini di controllo degli aspetti ambientali significativi e di prevenzione dell'inquinamento.
- perseguire obiettivi di miglioramento volti:
  - alla riduzione dei rischi di infortuni sia per i dipendenti che per chiunque acceda ai luoghi di lavoro
  - alla riduzione degli impatti ambientali derivanti dalle proprie attività; alla riduzione del quantitativo di rifiuti prodotti; alla riduzione dei consumi di acqua.
- sensibilizzare e formare il personale in materia di salute e sicurezza e tutela dell'ambiente, promuovendo un comportamento responsabile e una cultura della prevenzione degli infortuni e della protezione dell'ambiente.
- collaborare con fornitori attenti alla tutela della salute e sicurezza e agli aspetti ambientali derivanti dalle loro attività.

## **LA GESTIONE DELLE PARTNERSHIP CON IL NON PROFIT**

La caratteristica fondamentale della gestione delle partnership con il mondo non profit da parte di Alessi è l'obiettivo di introdurre questo tipo di collaborazione nella strategia dell'azienda stessa.

La collaborazione con il mondo non profit nasce come pura filantropia dettata da motivi personale, tuttavia ad un certo punto è stata necessaria una razionalizzazione di questi interventi filantropici.

Le collaborazioni che avvenivano sia a livello nazionale che internazionale avevano bisogno di una certa sistematizzazione in quanto:

- a livello territoriale continuavano ad arrivare richieste di donazione e si cercava di rispondere positivamente alla maggior parte di esse e le erogazioni avvenivano senza un criterio;
- a livello internazionale si finanziavano i progetti dell'associazione AIBI, Amici dei Bambini; questa collaborazione, tuttavia, si basava solo su relazioni personali e non era inserita nelle logiche strategiche dell'azienda.

A fronte di questi problemi si è cercato di sistematizzare queste collaborazioni non stravolgendo la modalità con cui avvenivano, ma solo tentando di farle diventare strategie di successo per l'impresa stessa.

Il modo principale attraverso cui si è potuto raggiungere questo obiettivo è stato il coinvolgimento degli stakeholder:

- a livello territoriale, come stakeholder, sono stati coinvolti i dipendenti. È stato costituito un fondo per il territorio che finanzia i progetti delle associazioni con cui gli stessi dipendenti hanno dei rapporti.  
Si crea, quindi, una sorta di triangolazione tra l'impresa, i dipendenti che sono al centro di questo rapporto, e l'associazione, con un ritorno positivo in termini di rapporti tra l'azienda e lo stesso lavoratore.  
Il fondo per il territorio è stato creato nel 2008 e ad oggi sono stati donati 250 mila Euro e si tende a finanziare associazioni diverse, senza fidelizzarsi ad una specifica.
- A livello internazionale, la partnership con AIBI è stata rivista in termini di comunicazione e coinvolgendo come stakeholder i clienti e i media. Si è scelto di creare un prodotto come testimonial della partnership e di conseguenza si è spinto molto sulle strategie di comunicazione per la vendita di questo nuovo oggetto.

L'importanza di inserire la collaborazione con il mondo non profit nella strategia aziendale testimonia che, in un momento di crisi come quello odierno, la partnership deve essere un investimento anche per l'impresa stessa.

La partnership con AIBI, è uno dei più importanti esempi di cause related marketing in Italia; la collaborazione è nata nel 2002 sotto forma di donazione ed è rimasta tale fino al 2005.

Nel 2005 è stato creato il primo prodotto testimonial, e si è passati dall'erogazione liberale al cause related marketing, e il progetto Alessi - AIBI ha preso il nome "La fabbrica dei sogni". Il nome del progetto è stato preso dai cataloghi di Alessi ed è, inoltre, emblema della vision di AIBI di realizzare i sogni dei bambini degli istituti.

Nel 2011 per la prima volta Alessi ha sostenuto attraverso AIBI un progetto in Italia per la costruzione nel milanese della prima Comunità Mamma Bambino gestita da Amici dei Bambini: un luogo protetto e sicuro in cui le neomamme in difficoltà possono essere accolte con i loro piccoli, in un momento di particolare bisogno.

L'oggetto scelto come testimonial nel 2011 è stato il cavatappi "Alessandro M.- Merry Boy".

Dal 2005 ad oggi Alessi ha devoluto ad AIBI circa mezzo milione di Euro; negli ultimi tre anni l'importo devoluto ad AIBI non è dipeso dalle vendite ma è stato stabilito preventivamente.

Il ritorno per l'impresa è stato, invece, misurato in termini di comunicazione attraverso le uscite stampa.

Dal 2011 Alessi partecipa al progetto "Fior d'Arancio" che vede la presenza di dieci aziende diverse che si occupano dei vari aspetti del matrimonio e si impegnano a devolvere una percentuale del loro ricavato ad AIBI. Per questo progetto non viene stabilita una somma da devolvere all'associazione a priori, ma la percentuale dipende dai dati delle vendite delle bomboniere.

## **NOME AZIENDA**

De Cecco

## **STORIA**

Il pastificio De Cecco nasce nel 1886 dall'idea di Filippo De Cecco e del figlio Nicola che inventano un nuovo modo di essiccare la pasta a bassa temperatura, superando così il limite che subordinava la produzione alle condizioni meteorologiche. È grazie a questa acuta intuizione che la De Cecco inizia ad aprirsi a nuovi mercati, iniziando così il processo di internazionalizzazione dell'azienda.

Dopo la seconda guerra mondiale inizia una fase di crescita che porterà la De Cecco fino alle attuali dimensioni: lo stabilimento, raso al suolo dai bombardamenti tedeschi, viene ricostruito e riprende la produzione, sempre più orientata in senso internazionale.

Per sostenere questa rinascita produttiva, negli anni cinquanta viene inaugurato il pastificio di Pescara, in grado di sostenere l'incremento produttivo di quegli anni. Nel 1980 viene inaugurata a Fara San Martino una nuova e moderna unità produttiva, con una potenzialità raddoppiata, mentre nel 1985 l'Azienda, per rispondere alle nuove esigenze del mercato, si prepara ad un passaggio fondamentale che la vede impegnata nella costituzione di una propria rete di vendita.

Altra tappa importante è quella che nel 1986 vede la costituzione della "Società Olearia", il primo passo verso la sostanziale differenziazione della gamma dei prodotti, che si amplierà ulteriormente nel 1993.

Gli anni Novanta sono quelli dei grandi investimenti: viene realizzato il nuovo molino di Fara San Martino, caratterizzato da una capacità di lavorazione pari a 11000 quintali di grano al giorno; nel 1997 nasce lo stabilimento di Ortona, esempio di modernità e di avanzata tecnologia a servizio dell'antica tradizione pastaia.

## **STRATEGIA AZIENDALE:**

- Sustainable Sales Maximization per la crescita sostenibile;
- Customer value management cogliere l'inclinazione dei clienti;
- Salesforce Effectiveness per la massimizzazione dei processi commerciali

## **POSIZIONAMENTO SUL MERCATO**

Secondo colosso nel mercato della pasta (dopo la Barilla).

## **SVILUPPO DI PARTNERSHIP CON IL NON PROFIT:**

- Erogazioni liberali (partnership strette con Save the Children, Sodalitas);
- Cause Related Marketing (partnership con Sodalitas)

### **PROGETTI APERTI CON IL NON PROFIT**

- Sostegno della Campagna di Save the Children “Every One” attraverso il finanziamento del progetto triennale di salute materno-infantile in Mozambico.

### **ASPETTATIVE RISPETTO ALLE PARTNERSHIP COL NON PROFIT**

Le partnership col mondo non profit sono allineate con la strategia aziendale dell'impresa. Queste sono state effettuate principalmente per seguire l'inclinazione dei clienti, una forte motivazione del personale interno (E.L.), la possibilità di contribuire allo sviluppo sociale e ambientale e promuovere la RSI (E.L. e C.R.M.).

### **INNOVAZIONE DELLA PARTNERSHIP (con particolare attenzione alla motivazione agli aspetti distintivi per cui si fanno o sono state fatte collaborazioni)**

- motivazione del personale;
- promozione della responsabilità sociale d'impresa;
- sensibilità dei clienti

### **CAMBIAMENTO SOCIALE: (valore aggiunto a livello di ricaduta sociale)**

Raggiungimento del quarto obiettivo del millennio, che prevede la riduzione di 2/3 del tasso di mortalità infantile entro il 2015. E salvare così la vita a 5 milioni di bambini ogni anno.

### **OPPORTUNITÀ E CRITICITÀ DELLE PARTNERSHIP CON IL MONDO NON PROFIT**

- vantaggio competitivo;
- pubblicità al marchio De Cecco;
- divulgazione azioni di CSR

### **NOME AZIENDA**

Terna

### **L'AZIENDA**

Terna è il primo operatore di trasmissione indipendente in Europa e il settimo operatore al mondo in base ai chilometri di linee gestiti. È presente in tutta Italia con una rete elettrica ad alta tensione di 63.000 chilometri.

L'azienda è il responsabile della trasmissione e del dispacciamento dell'energia elettrica sull'intero territorio nazionale ed è il principale proprietario della Rete di Trasmissione Nazionale. La società gestisce, inoltre, l'equilibrio tra domande ed offerta di energia elettrica in Italia, della programmazione, dello sviluppo e della manutenzione della rete.

Ha, inoltre, avviato alcuni progetti di sviluppo in paesi dell'area balcanica e del NordAfrica attia realizzare nuove interconnessioni e ampliare la capacità di importazione a vantaggio della sicurezza del sistema elettrico italiano.

Il nome dell'azienda deriva dall'insieme dei tre conduttori o gruppi di conduttori adibiti al trasporto di ciascuna delle tre fasi del campo elettrico trifase usato nella rete a corrente alternata.

Terna è quotata in Borsa Italiana dal 2004, il suo amministratore delegato è Flavio Cattaneo e il Presidente è Luigi Roth. Il 14% del capitale sociale della società è detenuto da investitori attenti a tematiche etiche, i cosiddetti Socially Responsible Investors – SRI.

L'attenzione di Terna nel 2010 si è concentrata verso il Core Business e verso le opportunità al di fuori delle attività tradizionali, il tutto tenendo sempre presente l'obiettivo di sostenibilità.

#### LA STORIA

Il 31 maggio del 1999 a seguito del Decreto Bersani, dal Gruppo Enel nasce la società Terna. Inizialmente il ruolo della nuova società consisteva nell'esercizio e nella manutenzione degli impianti del Gruppo Enel facenti parte della rete di trasmissione nazionale e lo sviluppo della rete stessa secondo le direttive impartite dal Grtn (Gestore della rete di trasmissione nazionale). Successivamente si occuperà anche della vendita di servizi a clienti industriali ed altre società elettriche operanti sull'alta tensione.

Nel 2005, a seguito della Legge n.290, diviene operativa l'unificazione tra proprietà e gestione della rete di trasmissione e nasce Terna - Rete Elettrica Nazionale SpA.

La società, quotata in Borsa, collabora con operatori di trasmissione elettrica di vari Stati europei, ha conseguito diversi premi e oggi si posiziona come società leader in Europa e al 7° posto nelle classifiche mondiali.

Dal 2005 al 2010 si contano cinque anni di successi per Terna in campo economico, finanziario, tecnologico e di sviluppo.

Il suo valore in Borsa dal 2005 al 2010 è cresciuto di oltre il 66%, infatti la sua capitalizzazione è passata dai 3,9 miliardi di euro di novembre del 2005 agli oltre 6,6 miliardi del novembre 2010.

Nel quinquennio gli investimenti sulla rete hanno raggiunto i 4 miliardi di euro – il doppio di quanto previsto nel Piano 2006- per 2.200 Km di nuovi elettrodotti, un valore 10 volte superiore rispetto ai 220 Km di linee realizzate nel 2005.

#### STRATEGIA AZIENDALE

La Società sviluppa e promuove dei piani strategici quadriennali.

Il piano strategico 2011-2015 è riassunto nei seguenti punti chiave:

- Accelerazione degli investimenti: da 4,3 miliardi a 5 miliardi di euro per le attività regolate tradizionali;
- Triplicare l'impegno di investimento per le attività non tradizionali: stanziato fino ad 1 miliardo di euro;
- Solidità della struttura finanziaria: debito netto sempre inferiore al 60% del capitale investito regolatorio durante l'arco di Piano;
- Confermata la politica dei dividendi: crescita annua del 4%, con il 2008 come anno di riferimento.

#### I PRINCIPALI RISULTATI DEL 2010

Il 2010 ha fatto registrare il risultato migliore degli ultimi cinque anni e una crescita a doppia cifra degli indicatori economici. Gli investimenti sono aumentati di quasi il 30% nel 2010 e rappresentano, nel breve periodo, un contributo con effetto anticiclico a sostegno dell'economia e dell'occupazione, mentre, nel medio e lungo termine rendono disponibile un'infrastruttura più moderna, efficiente e sicura per l'Italia.

I numeri più importanti di Terna del 2010 possono essere così riassunti:

- 3.468 dipendenti
- 1.589 milioni di Euro di fatturato
- 1.161 milioni di Euro di investimenti
- 613 milioni di Euro di utile netto

Il 2010 è stato un anno positivo per la sostenibilità di Terna: sono stati registrati positivi sviluppi in tutte le aree concernenti la responsabilità d'impresa e sono stati raggiunti gli obiettivi indicati nel Rapporto di Sostenibilità del 2009.

I dipendenti dell'azienda sono stati coinvolti nella diffusione dei contenuti del Codice Etico attraverso l'iniziativa di solidarietà "Vota il tuo Valore".

Sempre nel 2010 sono state organizzate alcune presentazioni da parte della funzione Responsabilità Sociale per spiegare il significato e le ragioni di scelte strategiche e gestionali che seguono un approccio di sostenibilità.

Nel corso dell'anno è stato ottenuto il rinnovo delle certificazioni ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 per il triennio 2011-2013; la cultura della sostenibilità è stata rafforzata attraverso l'associazione da parte di Terna al London Benchmarking Group (LBG), organizzazione inglese che monitora gli impatti delle iniziative delle aziende nella comunità. Da alcuni anni Terna è già membro di Sodalitas e di "Anima per il Sociale nei valori di impresa".

Il concetto di responsabilità in Terna implica non solo quello di CSR ma anche responsabilità del servizio elettrico, responsabilità economica e responsabilità ambientale.

Per quanto concerne la responsabilità economica l'impatto economico di Terna è misurabile attraverso la creazione di posti di lavoro, la spesa per acquisti, pari a 1.320 milioni di Euro nel 2010, e soprattutto attraverso le attività di investimento che nell'ultimo sono stati pari a 1.160 milioni di Euro.

Terna ha ridotto del 41% i volumi delle risorse approvvigionate per il servizio di dispacciamento e in tal modo ha ottenuto l'importo massimo dallo schema di incentivazione della AEEG.

In riferimento alla responsabilità del servizio elettrico, nel 2010 il piano di sicurezza dell'azienda ha determinato investimenti per 96 milioni di Euro per il miglioramento dei sistemi preposti alla salvaguardia dei servizi di trasmissione.

## LA RESPONSABILITA' AMBIENTALE

Gli impatti significativi e visibili di Terna sotto il profilo ambientale sono le linee e le stazioni fisiche, l'impatto che l'attività può avere sulla biodiversità e sull'avifauna, i rifiuti speciali e il loro smaltimento, le emissioni di campi magnetici ed elettrici.

La presenza fisica delle linee e delle stazioni elettriche e la loro interazione con l'ambiente circostante ha reso l'attività della società sempre molto attenta all'impatto che la propria attività poteva avere sul territorio circostante e alle esigenze dello stesso.

Gli impegni principali dell'azienda per l'ambiente consistono soprattutto nella

pianificazione dello sviluppo della rete e nello sviluppo di soluzioni condivise con gli stakeholder e nell'impegno a contenere l'impatto degli impianti, in particolare sull'avifauna, con la concertazione di alcune associazioni ambientaliste.

In riferimento a quest'ultimo punto gli accordi con la Lipu e con il WWF si pongono il fine di sviluppare linee guida sull'inserimento ambientale delle linee elettriche e di fondare su premesse scientifiche la messa a punto di strumenti di mitigazione. Le misure di mitigazione, nello specifico, sono mirate a ridurre la visibilità e a migliorare l'integrazione nel territorio delle strutture che li compongono attraverso sistemi di mascheramento per le recinzioni delle stazioni, riqualifica degli edifici e tecniche di ingegneria naturalistica.

## LA RESPONSABILITÀ SOCIALE

La responsabilità sociale di impresa attuata da Terna è divisibile in quattro filoni: il ricambio generazionale, la formazione, la sicurezza sul lavoro e il corporate giving.

La quasi totalità delle persone che lasciano l'azienda ha raggiunto i requisiti per il pensionamento e la trasmissione di conoscenze tra una generazione e l'altra avviene attraverso docenze interne della faculty di Campus. I dati di Terna relativi alla formazione indicano quest'ultima come uno dei punti di forza relativi alla valorizzazione delle risorse umane.

Per quanto concerne, invece, il corporate giving, secondo la classificazione del London Benchmarking Group nel 2010 Terna ha destinato alle iniziative nella comunità più di 1 milione e mezzo di Euro, di cui più della metà sono stati destinati a donazioni, mentre più di 100 mila Euro sono stati devoluti ad investimenti nella comunità.

Terna promuove la propria RSI attraverso la partecipazione a network ed organizzazioni nazionali ed internazionali:

- Nel 2008 Terna, insieme ad altre aziende, ha costituito la Fondazione per lo Sviluppo dell'Imprenditoria che persegue l'impegno dell'associazione Sodalitas per la diffusione della RSI e per la diffusione del dialogo tra mondo profit e mondo non profit. Nel 2010 Terna ha partecipato al primo "Sodalitas Day" per presentare il proprio approccio sostenibile. Nel 2011, "Anno Europeo del Volontariato", il progetto Kami, effettuato in partnership con Coopi, è stato scelto come vincitore della categoria "Large Company" all'European Volunteering Awards.
- Dal 2010 Terna fa parte di "Anima per il sociale nei valori di impresa", associazione non profit che facilita l'incontro delle aziende con l'impegno sociale concentrandosi sulla triade istituzioni, imprese e terzo settore.
- Terna fa, inoltre, parte del network CSR Manager Network Italia e nel 2010 ha partecipato al Salone della responsabilità sociale di impresa "Dal dire al fare".
- Terna sostiene ricerche sulla CSR.

Nel 2010 le attività di Corporate giving dell'azienda sono state classificate in base al modello del London Benchmarking Group.

Nel 2010 il valore totale dei contributi devoluti agli investimenti nella comunità sono stati pari a 1.558.826 Euro, di cui 808.085 euro sono stati devoluti sotto forma di donazioni, 114.284 Euro sono stati categorizzati come investimenti nella comunità e 636.458 Euro come iniziative commerciali nella comunità.

## PARTNERSHIP CON IL NON PROFIT: LO STAKEHOLDER AMBIENTE

### La partnership con il WWF

Nel 2010, Anno Internazionale della Biodiversità, Terna ha attuato degli interventi di ripristino, mitigazione e compensazione ambientale nelle Oasi toscane di Padule –Orti Bottagone, di Stagni di Focognano e in quella siciliana di Torre Salsa. Tali interventi erano stati previsti dall'accordo triennale siglato da Terna con WWF Italia nel 2009. Nelle tre oasi, scelte perché rappresentative di situazioni tipiche del territorio italiano e delle potenziali interazioni tra infrastrutture di trasmissione dell'energia elettrica, passaggio e biodiversità, sono state realizzate azioni in grado di ridurre gli effetti negativi delle linee elettriche esistenti e sono stati realizzati nuovi sistemi di monitoraggio, controllo e fruizione didattico - naturalistica delle Oasi.

I progetti di Terna in partnership con il WWF prevedono, inoltre, l'elaborazione di linee guida per la Rete di Trasmissione Nazionale in aree ad alto valore ambientale e la progettazione di interventi di ripristino naturalistico in aree di Conservazione Ecoregionale.

Alla fine del 2010 Terna ha siglato una nuova Convenzione con il WWF per la realizzazione del Piano di Azioni per la Sostenibilità dello Sviluppo della Rete di Trasmissione Nazionale all'interno del Parco Nazionale del Pollino e del Parco Nazionale del Gran Sasso – Monti della Laga. Gli interventi riguardano azioni di riqualificazione ambientale collegate allo smantellamento de linee elettriche vecchie.

### La partnership con la Lipu

La partnership con la Lipu è stata siglata da Terna nel 2008 e nasce come un accordo per uno studio scientifico sull'interazione tra le linee ad alta tensione e gli uccelli.

Attraverso questo progetto si è studiato per la prima volta a livello nazionale l'interazione tra le reti di trasmissione nazionale ad alta e altissima tensione e l'avifauna. È stato realizzato uno studio in sette aree dislocate in tutto il territorio nazionale; tali aree sono state individuate in base alla particolare concentrazione di uccelli selvatici e in modo da interessare le principali tipologie ambientali.

Lo studio condotto da Lipu e Terna è stato presentato per la prima volta al convegno "Power Lines and Bird Mortality in Europe" organizzato da BirdLife International a Budapest nell'aprile 2011: l'obiettivo della conferenza è stato quello di facilitare il dialogo tra le parti interessate sulla necessità di affrontare il problema della mortalità dei volatili di grandi dimensioni sulle linee elettriche.

## NOME AZIENDA

ActionAid

## STORIA

Nel 1989 ActionAid UK fonda a Milano Azione Aiuto, inizialmente con un solo Programma Paese a favore dell'Etiopia e con l'adozione a distanza come un'unica forma di sostegno. Viene riconosciuta nel 1996 come Ente Morale dal Ministero dell'Interno e due anni dopo come ONLUS (Organizzazione Non Lucrativa di Utilità Sociale) dall'Agenzia delle Entrate. All'interno del network ActionAid Alliance, Azione Aiuto diventa, nel 2001, un membro indipendente pronto a sviluppare la propria strategia nazionale. Viene avviata una ristrutturazione interna che porta alla creazione di nuove funzioni, dalla ricerca alla comunicazione, per rendere l'organizzazione un attore rilevante nel panorama nazionale e internazionale: vengono avviate campagne di sensibilizzazione della società civile e attività di pressione sulle istituzioni. Il nuovo statuto prevede la possibilità di collaborare con associazioni operanti sul territorio, riconosciute come Gruppi Locali dell'organizzazione e rappresentate nel Consiglio Direttivo. Viene lanciata la campagna "No Poverty No Aids" con l'obiettivo di moltiplicare le risorse destinate alla lotta alla povertà e monitorarne la destinazione; assicurare il diritto di accesso ai farmaci e a un'assistenza socio-sanitaria adeguata alle persone più povere e vulnerabili; favorire la partecipazione della società civile, e in particolar modo delle persone sieropositive, ai processi decisionali che riguardano l'assistenza e la terapia per i malati. Nel 2003 Azione Aiuto è riconosciuta come ONG (Organizzazione Non Governativa) idonea dal Ministero degli Affari Esteri. ActionAid Alliance si trasforma in ActionAid International, una sola grande organizzazione internazionale, e Azione Aiuto diventa ActionAid International Italia ONLUS ed è uno dei membri fondatori della nuova organizzazione. Per accrescere la presenza sul territorio italiano l'anno seguente viene aperto un nuovo ufficio internazionale a Roma incaricato di sviluppare le relazioni con le agenzie ONU per l'alimentazione che hanno sede nella capitale: FAO, Programma Alimentare Mondiale e Fondo Internazionale per lo Sviluppo Agricolo; in contemporanea viene lanciata la campagna "Coltiviamo i diritti!" sul tema del diritto al cibo. Entra così in vigore la strategia italiana condotta in parallelo con quella internazionale "Diritti per vincere la povertà". Negli anni successivi ActionAid si attiva a favore di numerose campagne per combattere la fame nel mondo: nel 2006 "Che state a FAO?", in occasione del Vertice Mondiale sull'Alimentazione, nel 2007 HungerFREE, la campagna internazionale per chiedere ai governi, alle organizzazioni internazionali e alle imprese di schierarsi in difesa del diritto di ogni individuo ad avere un'adeguata alimentazione, nel 2008-2009 sfrutta l'attenzione mediatica sul Vertice FAO per la Sicurezza Alimentare Globale e sul G8, organizzato in Italia, per informare e mobilitare la società civile contro la povertà nel mondo. Infine, nel 2010 ActionAid lancia su scala nazionale la campagna "**Operazione Fame**" (attraverso iniziative pubbliche: "Il Miglio Rosa. Diritti delle donne e accesso alla terra", "Biofuel day", "Vogliamo un caffè corretto").

## MISSION

ActionAid intende perseguire esclusivamente finalità di solidarietà sociale, finalizzate alla realizzazione di un mondo senza più povertà nel quale ogni persona possa vivere con

dignità ed essere rappresentata all'interno dei processi decisionali che la riguardano. L'obiettivo è mettere i cittadini poveri ed esclusi – donne e ragazze in particolare – in condizione di poter rivendicare i propri diritti. Al contempo, AA opera affinché la società civile globale si mobiliti a favore dei diritti umani fondamentali di ognuno e affinché gli Stati e le loro istituzioni siano democratici, responsabili e promuovano, proteggano e realizzino tali diritti per tutti.

In linea con ActionAid International, i valori che ispirano AA Italia sono:

- Rispetto reciproco: uguale dignità di tutti gli uomini e le donne e nel valore della diversità.
- Onestà e trasparenza: nelle proprie azioni e comunicazioni.
- Uguaglianza e giustizia: per garantire a ognuno eque opportunità nel portare avanti un progetto di sviluppo personale e un progetto di sviluppo per la comunità in cui vive.
- Solidarietà: impegno costante verso le persone povere ed emarginate dal potere nelle mani dei più forti.
- Coraggio nelle proprie convinzioni: ottenere spazio e risorse dedicate alla causa della lotta alla povertà.
- Umiltà: essere pronti all'ascolto e avere la consapevolezza di essere parte di una più grande alleanza di forze che lottano insieme per sconfiggere la povertà.
- Austerità: impegno nel gestire l'organizzazione nel modo più efficiente possibile, per massimizzare la quantità di risorse utilizzate nel perseguire il proprio obiettivo di vincere la povertà.
- Ricerca dell'eccellenza: lavoro sempre svolto in modo preciso, efficace e con standard di qualità molto alti, in modo da essere un punto di riferimento nel campo delle organizzazioni di sviluppo.
- Coerenza: prendere le decisioni sempre pensando alle conseguenze dirette e indirette a cui porteranno.
- Indipendenza: da affiliazioni politiche, religiose o di altra natura.

## GESTIONE ASSOCIATIVA

ActionAid è presente in Italia con due sedi: a **Milano** e a **Roma**. AA Italia è governata da un Consiglio Direttivo e da un'Assemblea dei Soci. Il Consiglio Direttivo ha ampi poteri per quanto riguarda l'amministrazione ordinaria e straordinaria di AA Italia ONLUS, all'interno del quale si distribuiscono aree di responsabilità specifica tra i singoli consiglieri con decisione ordinaria. L'Assemblea dei Soci ha il potere di eleggere e revocare il Presidente e i membri del Consiglio, deliberare sulle azioni di responsabilità nei confronti degli amministratori e in merito alle esclusioni dei Soci, approvare le linee generali di indirizzo dell'associazione e deliberare sulle proposte di modifica dello Statuto e sul bilancio consuntivo. La gestione operativa è garantita da uno staff di professionisti che alla fine del 2010 conta **77 persone** (di cui 74 dipendenti e 3 consulenti per progetti). Attualmente è organizzata in quattro dipartimenti: **Direzione - Campaigning - Raccolta Fondi - Efficienza Organizzativa** - divisi in unità funzionali. Bilancio 2010: **i proventi istituzionali del 2010** ammontano a **47,9 milioni di euro** e sono per lo più derivanti da **donazioni regolari di privati cittadini** (174.894 adesioni per Adozione a distanza e altre forme di contribuzione) ma anche dal finanziamento di **progetti specifici e appelli**, provenienti da AGIRE, aziende e major donor, fondazioni e altre partnership private. Infine, i proventi dal **5x1000** sono pari circa il 3% del totale. La principale destinazione dei proventi è rappresentata dall'**attività di programma** sia nel **Sud del mondo** (29.543 mila euro destinati a 32 progetti a lungo termine e a 17 progetti a

breve termine, distribuiti per il 49% in Africa, il 24% in Asia e il restante 17% in America Latina), sia **in Italia** (1.264 mila euro) per le attività di sensibilizzazione e informazione.

#### STRATEGIA AZIENDALE

- Produrre cambiamenti direttamente tangibili per i poveri
- Sviluppare posizioni autorevoli fondate sulla competenza
- Informare, sensibilizzare e mobilitare gli italiani sulle questioni internazionali legate alla povertà
- Mobilitare i cittadini attraverso una maggior visibilità di ActionAid
- Guidare il processo di internazionalizzazione dell'organizzazione
- Contribuire alla crescita globale di ActionAid
- Lavorare sulle proprie risorse umane e sullo sviluppo dell'organizzazione italiana
- Raggiungere un'eccezionale efficienza operativa

La strategia, inoltre, tenderà a una maggiore sollecitazione dei cittadini, in modo che la mancanza di accountability da parte delle istituzioni non venga vissuta come un fatto ordinario dai cittadini italiani. AA continua a lavorare insieme ad altri soggetti che nel 2010 hanno dimostrato la capacità di rappresentare una novità nel panorama nazionale (per esempio il network AGIRE di cui AA Italia continua a mantenere la presidenza) e svolge in proprio un'opera di sensibilizzazione che tenta di prendere forme nuove al fine di svolgere appieno un ruolo di responsabilità sempre maggiore anche in Italia.

#### FUNZIONI DI ECCELLENZA

Il legame tra povertà, esclusione sociale e diritti umani costituisce il fulcro dell'attività nella quale AA si distingue:

- per il proprio schierarsi a fianco dei cittadini poveri ed esclusi;
- per il proprio approccio basato sui diritti umani che dà alle persone la possibilità di

organizzarsi e mobilitarsi per rivendicare i propri diritti fondamentali;

- per la costruzione di alleanze e partnership con organizzazioni e movimenti della società civile (network AGIRE);
- per il proprio ingaggio critico con i governi e le istituzioni le cui politiche e prassi creano mantengono situazioni di povertà o altre forme di esclusione;
- per la propria azione su tutti i fronti, dal livello locale a quello globale.

#### SVILUPPO DI PARTNERSHIP CON IL FOR PROFIT

- Coin: nei negozi di tutta Italia è stato possibile acquistare al prezzo di 10 euro un paio di jeans limited edition Democratic Arc Pant by G-Star. Il ricavato è stato devoluto per un programma di istruzione primaria in Sierra Leone.
- Avis: partnership biennale nel 2009 per il progetto di educazione sostenuto in Brasile nella favela Cidade de Deus (Rio de Janeiro).
- Veratur: progetto educazione in Tanzania.
- Poste Italiane: a giugno 2009 si è concluso il primo semestre dell'iniziativa "Ora Etica: quando il lavoro vale una vita" promossa da Poste Italiane presso i propri dipendenti che hanno aderito al programma aziendale di payroll giving per tutelare i diritti dell'infanzia in Malawi.
- Nokia-Siemens: giugno 2009, programma di formazione dei propri dipendenti.

Per una giornata, lo staff internazionale si è calato nei panni di un fund-raiser o di un attivista di ActionAid per le strade di Stresa, promuovendo il progetto mandiamo a scuola mille bambini in Sierra Leone.

- Aziende ALD Automotive, Almaca, BPM, Brico Io, Malì, Pharmaworld, The Boston Consulting Group, [Think-Cell](#), Twinergy, [Callmewine](#) hanno permesso di rafforzare il sistema di istruzione primaria in Sierra Leone, di costruire centri di assistenza per tutelare bambini da 0 a 5 anni in Malawi; ottenere importanti risultati con il microcredito a favore delle donne che vivono delle zone rurali in Bangladesh; avviare un programma di sviluppo dedicato ai bambini di strada in Pakistan; di agire a favore delle comunità più marginalizzate in molti altri paesi come Nepal, Repubblica Democratica del Congo, Vietnam, Uganda, Guatemala, Congo, Etiopia, Brasile, India e SudAfrica.

#### PROGETTI APERTI CON IL FOR PROFIT

- McKinsey & Company: progetto “Una scuola per tutti” in Senegal.
- HRG Italia: partner di ActionAid da ormai 3 anni a sostegno di progetti di sviluppo in Brasile, Sud Africa, Cambogia e Malawi. HRG Day, giornata di raccolta fondi tramite una lotteria interna all’azienda, organizzata in tutte le sedi italiane (Milano, Roma e Matera) e internazionali. Con il coinvolgimento dell’intero mondo HRG, dai dipendenti ai clienti e ai fornitori che mettono a disposizione i premi in palio per la lotteria. Il ricavato dei biglietti acquistati dagli impiegati, manager e dirigenti è devoluto totalmente ad ActionAid.
- Numerose le aziende, gli esercizi commerciali e i liberi professionisti che scelgono di sostenere l’organizzazione in occasioni speciali, come il [Natale](#).

#### ASPETTATIVE RISPETTO ALLE PARTNERSHIP COL FOR PROFIT

- Serietà e affidabilità dell’azienda;
- Coerenza con la mission dell’organizzazione;
- Validità e contributo reale dell’iniziativa;
- Promuovere la causa aziendale;
- Aumentare la visibilità dell’azienda non profit

#### INNOVAZIONE

CSR = Poste Italiane programma aziendale di **payroll living**; **Nokia-Siemens programma di formazione dei propri dipendenti**.

#### OPPORTUNITÀ E CRITICITÀ DELLE PARTNERSHIP CON IL MONDO PROFIT

- Finanziamenti per i progetti dell’associazione;
- Sensibilizzazione delle imprese;
- Divulgazione dello stato di difficoltà dei vari Paesi

## **NOME AZIENDA**

Lega del Filo d'oro

### **STORIA**

La Lega del Filo d'Oro è stata fondata nel 1964 ad Osimo da Sabina Santilli, una donna sordo cieca fin dall'infanzia, che decise di chiamare l'associazione in questa maniera in riferimento al "filo prezioso che unisce le persone sordocieche con il mondo esterno".

Negli anni successivi la Lega del Filo d'Oro è stata riconosciuta come Ente Morale (1967) dalla Presidenza della Repubblica, e Istituto di Riabilitazione (1974) dal Ministero della Sanità. Nel 1976 l'Associazione viene riconosciuta, dal Ministero della Pubblica Istruzione, come "Istituzione sperimentale nel campo dei pluriminorati psicosensoriali sordociechi". Nello stesso anno viene costituito, all'interno della Lega del Filo d'Oro, il "Comitato Tecnico Scientifico", con il compito di sovrintendere all'attività di ricerca e sperimentazione.

Nel 1987 nasce a Milano la prima sede territoriale, allo scopo di offrire assistenza di base alle persone sordocieche e alle loro famiglie e gestire i rapporti con il territorio. Nel 1993 viene aperta a Roma una sede per offrire assistenza e servizi agli utenti della zona. Nel 1996 e nel 1999 nascono altre due sedi territoriali rispettivamente a Napoli e a Osimo e nel 1998 la Lega del Filo d'Oro viene riconosciuta come ONLUS dallo Stato. Negli anni successivi è stata aperta un'altra sede territoriale in Puglia, a Molfetta.

Oggi la Lega del Filo d'Oro è presente in varie zone d'Italia attraverso sedi territoriali, che operano a Osimo, Lesmo, Roma, Napoli, Molfetta e Modena, tutti importanti punti di riferimento per i sordociechi e le loro famiglie.

In ognuna di esse operano équipe specializzate, composte da assistenti sociali e operatori lavora in collaborazione con i servizi sul territorio allo scopo di favorire l'integrazione delle persone sordocieche e migliorarne la qualità della vita.

Le principali attività svolte dalle sedi territoriali sono:

- Supporto agli utenti e alle loro famiglie (servizio sociale e socio educativo);
- Analisi dei bisogni degli utenti e attivazione di progetti personalizzati;
- Consulenza ai servizi del territorio;
- Coordinamento dei volontari a livello locale;
- Informazione e sensibilizzazione.

I centri di riabilitazione sono, invece, dislocati in strutture specializzate presenti a Osimo, Lesmo, Molfetta e Termini Imerese.

Lo scopo è mettere a frutto ed esportare, su tutto il territorio nazionale, l'esperienza maturata in tanti anni di attività.

I principali servizi erogati dai Centri di Riabilitazione:

- Servizio Sanitario e Assistenziale;
- Servizio Educativo-Riabilitativo per bambini, giovani adulti;
- Servizi del Centro Diagnostico;
- Servizi del Centro di Ricerca;
- Servizi del Centro di Documentazione.

Con circa 400mila donatori attivi a livello nazionale, l'obiettivo dell'Associazione continua ad essere il miglioramento costante, in modo da offrire a utenti e famiglie un servizio sempre più affidabile e di qualità. L'Organizzazione è inoltre attiva nella ricerca

psicopedagogica e tecnologicoriabilitativa, per la quale ha fondato il proprio Centro di Ricerca, e collabora con numerosi istituti universitari. A livello internazionale, collabora con altri Enti e organizzazioni che perseguono gli stessi obiettivi, rappresentando l'Italia nell'European Deafblind Network, Rete Europea sulla Sordocecità. Lo staff del Centro Diagnostico di Osimo effettua un'approfondita analisi delle abilità residue e delle cause principali di sordocecità e pluriminorazioni psicosensoriali per poi elaborare un programma riabilitativo personalizzato da effettuarsi in famiglia o presso un Centro di riabilitazione, dove sono a disposizione psicologi, pedagogisti e operatori educativoriabilitativi. Gli ospiti vengono poi divisi in gruppi in base al grado di disabilità sensoriale, l'età e lo stadio evolutivo. Ogni ospite è assistito da uno o due operatori con preparazione altamente qualificata. Il fine della riabilitazione è quello di reinserire le persone sordocieche nella società e nell'ambiente da cui provengono, compatibilmente con le loro specifiche minorazioni. La Lega del Filo d'Oro ha infatti più di 400 dipendenti, oltre ai volontari e agli studenti che svolgono tirocinio presso le diverse sedi. Il numero degli occupati è, tra l'altro, destinato a crescere, in funzione dell'apertura dei nuovi centri, che necessitano di un personale qualificato e specifico.

## **MISSION e VISION**

La mission della Lega Filo d'Oro è riassunta della seguente espressione: “Assistere, educare, riabilitare e reinserire nella famiglia e nella società le persone sordocieche e pluriminorate psicosensoriali”. Il perseguimento della mission si esplicita in un impegno costante che ha come finalità il miglioramento della qualità della vita della persone sordo cieche e pluriminorate psicosensoriale, che si concretizza attraverso:

- creazione di strutture specializzate
- formazione di operatori qualificati
- svolgimento di attività di ricerca e sperimentazione nel campo della sordocecità e della pluriminorazione psicosensoriale
- promozione di rapporti con enti, istituti, università italiane e straniere
- sensibilizzazione degli organismi competenti e dell'opinione pubblica nei confronti di questo tipo di disabilità

La vision della Lega “Promuovere lo sviluppo dell'ente attraverso l'attivazione di nuovi centri e servizi, al fine di migliorare la qualità di vita delle persone sordo cieche e pluriminorate psicosensoriali” può essere raggiunto attraverso l'impegno di tutti coloro che lavorano all'interno dell'Organizzazione al fine di migliorare il servizio, la professionalità, la soddisfazione e la motivazione del personale, gli aspetti organizzativi, gestionali e strutturali e sviluppare nuovi servizi e/o attività.

## **GESTIONE ASSOCIATIVA**

Ad oggi la Lega del Filo d'oro conta 400 dipendenti e oltre 280 figure professionali impiegate nel settore educativo-riabilitativo e sanitario a cui vanno aggiunti anche consulenti e collaboratori inseriti nei diversi settori dell'associazione.

Gli organi sociali della Lega del Filo d'Oro sono: l'Assemblea dei Soci, il Consiglio di Amministrazione, il Collegio dei Revisori dei Conti e il Collegio dei Probiviri. Gli Organi Ausiliari che affiancano l'attività del Consiglio d'Amministrazione sono: il Comitato Etico, il Comitato Tecnico Scientifico, il Comitato delle Persone Sordocieche e il Comitato dei Familiari.

La Segreteria Generale sovrintende l'attività gestionale e amministrativa e coordina le unità operative in cui si articola l'organizzazione.

## **STRATEGIA AZIENDALE**

La lega del Filo d'Oro persegue esclusivamente finalità di solidarietà sociale utilizzando tutti i mezzi ritenuti idonei alla promozione e alla realizzazione di servizi a favore delle categorie svantaggiate di cui si occupa. Tra i servizi realizzati si hanno: l'istituzione di apposite strutture di assistenza e riabilitazione, la promozione di rapporti con enti istituiti ed università italiane ed estere; lo svolgimento di attività di ricerca e di sperimentazione nel campo specifico; la sensibilizzazione degli organismi competenti e dell'opinione pubblica perché venga favorita la prevenzione di tali handicap e la formazione di operatori qualificati.

## **FUNZIONI DI ECCELLENZA**

La sinergia tra i diversi ambiti di intervento della Lega del Filo d'oro è un aspetto di fondamentale importanza, perché solo attraverso una diagnosi accurata è possibile sviluppare un programma di riabilitazione e un intervento personalizzato e programmare, insieme con le famiglie, un reinserimento adeguato nella realtà sociale a cui la persona sordocieca appartiene.

La **diagnosi funzionale**, effettuata presso il Centro Diagnostico di Osimo, è il primo indispensabile passo del percorso che le persone sordocieche e pluriminorate psicosensoriali intraprendono alla Lega del Filo d'Oro. L'équipe specialistica che opera nel Centro Diagnostico, costituita da medici, assistenti sociali, psicologi, operatori e altre figure professionali altamente qualificate, attua una valutazione, multidisciplinare e interdisciplinare, delle abilità, delle potenzialità e delle caratteristiche della persona. Ciò è essenziale per elaborare programmi riabilitativi personalizzati definiti in base ad età, tipo di disabilità, esigenze specifiche, da attuare all'interno del Centro di Riabilitazione o in altre strutture di riferimento del territorio di residenza. □ Per i bambini al di sotto dei 4 anni si interviene attraverso un **trattamento precoce**, per agire tempestivamente sulle capacità di apprendimento e prevenire gli eventuali effetti secondari della pluriminorazione psicosensoriale.

Le prestazioni nei settori riabilitativi sono erogate in funzione del Progetto Educativo Riabilitativo Individuale elaborato per ogni ospite in modo da fornire una risposta alle sue specifiche esigenze e possono riguardare:

Il lavoro che la Lega del Filo d'Oro svolge con i propri utenti richiede il coinvolgimento attivo delle famiglie, questo per agevolarne il reinserimento nel proprio ambiente ed essere un supporto importante durante i trattamenti, soprattutto per gli interventi precoci rivolti ai bambini al di sotto dei 4 anni.

Alle famiglie viene offerto da parte dell'Associazione un concreto supporto, costituito da assistenza, servizio informazioni, ascolto e aiuto, oltre a colloqui individuali con psicologi e medici delle strutture, incontri ed esperienze di gruppo: il **parent training**. Per permettere alle famiglie di vivere vicino ai propri figli è stato allestito inoltre un **servizio di foresteria**, per seguire le attività, in particolarmente durante i trattamenti intensivi svolti presso i Centri di Riabilitazione e per le indagini valutative e i trattamenti precoci tenuti presso il Centro Diagnostico di Osimo. Per interagire attivamente con la struttura organizzativa è stato costituito il Comitato dei Familiari, organo che ha funzioni propositive e consultive sulle problematiche generali delle famiglie di sordociechi e pluriminorati sensoriali, sia assistiti dall'Ente, sia a livello nazionale.

Il settore delle Attività associative, che coordina le sedi territoriali della Lega del Filo d'Oro, ha un ruolo fondamentale nel promuovere la partecipazione delle persone sordocieche e delle loro famiglie nei vari ambiti dell'Associazione e nelle iniziative promosse dalla stessa. Costante è l'impegno nella diffusione dell'informazione, attraverso la cura di materiale sulle tematiche specifiche della sordocecità, oltre alla cura del notiziario "L'Informatore Notizie e "L'Informatore Raccolta", inviato in 120 copie in nero e in braille, e del bollettino "Non solo Leggi", spedito a oltre 430 famiglie.

#### **SVILUPPO DI PARTNERSHIP CON IL FOR PROFIT E STRUMENTI UTILIZZATI**

Nel corso degli anni la Lega del Filo d'Oro ha potuto contare sul sostegno di numerose aziende che hanno, in vario modo, contribuito alla realizzazione dei tanti progetti portati avanti dall'Associazione. Eccone alcuni esempi, tra i più significativi:

**BPPB** : Da dicembre 2010 la Banca Popolare di Puglia e Basilicata ha deciso di sostituire i tradizionali gadget natalizi con donazioni a favore di associazioni che operano nel sociale. Dal 2010 è stato avviato il sodalizio con la Lega del Filo d'Oro per finanziarne alcuni importanti progetti a beneficio del centro socio-sanitario di Molfetta. In questo caso è stata effettuata un'erogazione liberale da parte dell'azienda.

**Poste Italiane:** nel 2009 ha organizzato un' iniziativa di Payroll Giving denominata "un' ora che vale una vita". Per un determinato periodo di tempo, i dipendenti hanno avuto la possibilità di destinare un importo equivalente alla retribuzione netta di un'ora di lavoro o più al progetto di solidarietà presentato dalla Lega del Filo D'Oro, attraverso una trattenuta sulla busta paga.

**CEVA Logistic Italia:** negli anni 2007, 2008 e 2009 ha organizzato al suo interno una campagna di raccolta fondi a favore della Lega del Filo d'Oro e ha offerto i suoi servizi logistici a favore dell'associazione, trasportando di materiali da una sede all'altra e ospitando nei propri magazzini i premi ritirati dai concorsi vinti dalla Lega del Filo d'Oro.

**KPMG:** ha organizzato nel 2009 una giornata di volontariato retribuita regolarmente dall'azienda. Durante la giornata 10 dipendenti della società hanno lavorato presso i Centri della Lega.

**Mediafriends:** dal 2004 al 2009 la Lega del Filo d'Oro è tra le associazioni beneficiarie de La Fabbrica del Sorriso.

**Conad:** nel 2008 e nel 2009 la catena di supermercati ha inserito nella propria raccolta punti un regalo di solidarietà. Con 250 punti è stato possibile, infatti, donare un'ora di assistenza specialistica e dare un contributo all'attività della Lega del Filo d'Oro. E Conad ha raddoppiato i punti donati.

**Gruppo Selex e Carrefour:** dal 2007 al 2009 la Lega del Filo d'Oro è stata individuata come la Onlus beneficiaria dei premi non assegnati o non ritirati nei proprio concorsi a premi.

**Gruppo Unicredit:** dal 2007 al 2009 coinvolge e sostiene la Lega del Filo d'Oro nei programmi "Millegenius" e "Universo Non Profit" rivolto ai propri correntisti, che possono fare in questo modo una donazione impiegando i proprio punti accreditati dalle operazione bancarie effettuate.

### **LA PARTNESHIP LEGA DEL FILO D'ORO BPPB**

La partnership tra la Lega del Filo d'Oro e la Banca Popolare di Puglia e Basilicata è nata nel 2010, anno in cui la Banca ha deciso di devolvere alla Lega il contributo relativo ai regali di Natale, al fine di contribuire all'acquisto di attrezzature per la piscina per cure idroterapiche e di un pulmino per il trasporto dei disabili per il centro di Molfetta.

La collaborazione tra la Banca e la Lega non si è fermata a questo episodio ma è andata avanti divenendo una partnership solida: è stato, infatti, creato un apposito conto concorrente chiamato "Conto Filo d'oro" attraverso cui la Banca si impegna a versare trimestralmente il 10% del costo delle operazioni addebitate ai clienti all'associazione .

La forza della collaborazione tra la Lega e la Banca è nella creazione e nella gestione a quattro mani dei progetti.

Dall'inizio della collaborazione ad oggi oltre all'acquisto dell'attrezzatura e del pulmino per il centro di Molfetta, la Lega del Filo d'Oro ha ottenuto nuovi spazi di comunicazione e sensibilizzazione attraverso la divulgazione di materiale, in particolare quello relativo al 5 per mille, all'interno delle filiali della Banca e l'apertura di questo nuovo conto corrente che porterà sia nuovi donatori che nuove donazioni.

### **NOME AZIENDA**

Medici senza frontiere

### **STORIA**

Nel 1971 un gruppo di medici francesi che lavoravano per la Croce Rossa, al rientro dalla Nigeria, e un gruppo di giornalisti sensibili all'emergenza umanitaria dopo le inondazioni del Pakistan decisero di creare un'organizzazione medico-umanitaria d'urgenza, indipendente, imparziale e finanziata da qualunque individuo, ente o istituzione. Oggi MSF è la più grande organizzazione medico-umanitaria indipendente al mondo e fornisce soccorso umanitario in più di 60 paesi a popolazioni la cui sopravvivenza è minacciata da

violenze o catastrofi dovute principalmente a guerre, epidemie, malnutrizione, esclusione dall'assistenza sanitaria o catastrofi naturali. Nel 1999 MSF ha ricevuto il premio Nobel per la Pace.

## **MISSION**

Intervento o azione di denuncia e testimonianza, sempre in rispetto ai suoi principi di etica medica e imparzialità, neutralità e indipendenza in contesti di emergenza quali catastrofi naturali, violenze, conflitti, epidemie, malnutrizione e violazione di diritti umani. MSF fornisce assistenza a coloro che si trovano in condizioni di maggiore bisogno e si riserva il diritto di denunciare all'opinione pubblica le crisi dimenticate, di contrastare inadeguatezze o abusi nel sistema degli aiuti e di sostenere pubblicamente una migliore qualità delle cure e dei protocolli medici.

## **GESTIONE ASSOCIATIVA**

MSF è costituita da 5 sezioni operative in [Francia](#), [Belgio](#), [Svizzera](#), [Paesi Bassi](#) e [Spagna](#) che gestiscono direttamente i progetti nelle aree di intervento. Alcune delle sezioni partner gestiscono dei progetti sul terreno, per delega di una delle sezioni operative. In questo ambito, MSF Italia gestisce, dall'inizio del 2005, dei progetti in Brasile, Perù (chiuso nel 2007), Colombia, Haiti, Etiopia, Iraq e tutti i progetti sul territorio italiano. In Italia MSF è un'Organizzazione non governativa e dal 1998 anche una Onlus legalmente riconosciuta.

## **STRATEGIA AZIENDALE**

Miglioramento dei programmi e dell'organizzazione stessa: investire nella risorsa primaria, le risorse umane (rigida selezione e corsi complessi di perfezionamento).

## **FUNZIONI DI ECCELLENZA**

Fornire assistenza medica di emergenza a milioni di persone che vivono situazioni di crisi (guerre, catastrofi naturali, epidemie, esclusione dall'assistenza sanitaria, malnutrizione) in oltre 60 paesi del mondo.

## **POSIZIONAMENTO SUL MERCATO**

E' una delle più grandi associazioni medico-umanitaria indipendente esistente al mondo.

## **SVILUPPO DI PARTNERSHIP CON IL FOR PROFIT**

- **Alitalia**
  - Campagna di raccolta miglia presso i propri clienti in favore di MSF.
- **Cento** **stazioni**
  - Donazioni di spazi pubblicitari nelle cento stazioni italiane per la campagna di raccolta fondi istituzionale di MSF (2005).
- **Le Coop del distretto adriatico.**
  - Campagna di raccolta punti dei soci Coop in favore dei progetti di Medici Senza Frontiere.
- **Supermercati Interdis e Dimeglio.**
  - Campagne di raccolta punti per finanziare diverse attività dell'organizzazione.

- **Fondazione Vodafone**  
Supporto delle attività di MSF attraverso il coinvolgimento dei dipendenti  
Finanziamento di diversi progetti: Filippine nel 2000, Haiti nel 2001 e 2002.
- **Granarolo**  
Donazione di spazi pubblicitari su TV, stampa, affissioni, per la campagna di raccolta fondi istituzionale di MSF  
Campagna di raccolta punti per il finanziamento di attività dell'organizzazione.  
(In corso)  
Campagna di match-giving che ha coinvolto i dipendenti a sostegno delle attività in Costa d'Avorio (dal 2005).
- **IKEA**  
Finanziamento di un progetto ad Haiti attraverso una serie di iniziative nel punto vendita che prevedono il coinvolgimento della clientela.
- **Interdis**  
- Campagne di raccolta punti per finanziare diverse attività dell'organizzazione.
- **Ogilvy & Mather**  
Realizzazione di varie creatività per la campagna di Natale aziende 2007.  
Realizzazione della creatività per le agende 2008.  
Realizzazione della creatività per la presente brochure.
- **Tim**  
2004 e 2005 - Finanziamento di un progetto per l'assistenza medico-legale degli immigrati in Italia  
2005 - Campagna di raccolta fondi, attraverso l'invio di SMS, con offerta di spazi di comunicazione aziendale per promuovere l'iniziativa  
2004 - Realizzazione di undici incontri di sensibilizzazione dei dipendenti  
2003 - Finanziamento per produzione di materiale per la raccolta fondi.
- **Poste Italiane**  
  
- "Un'ora che vale la vita", programma di raccolta fondi (payroll giving) rivolto ai dipendenti di Poste Italiane. Da gennaio a giugno 2009, i dipendenti di Poste Italiane hanno potuto scegliere di destinare l'equivalente di una o più ore del proprio stipendio in favore dei progetti di 9 organizzazioni a sostegno dei diritti dell'infanzia.

## BIBLIOGRAFIA

AA.VV. (1984), *Gli enti non profit in Italia*, a cura di Giulio Ponzanelli, CEDAM, Padova.

AA.VV. (1993), *Governing, leading and managing nonprofit organizations*, Jossey Bass San Francisco.

AA.VV. (1994), *The complete guide to nonprofit management*, John Wiley & Sons London.

AA.VV. (1996), *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, Clueb, Bologna.

Acocella I., (2008), *Il focus group: teoria e tecnica*, Milano, Franco Angeli

Airoldi G., Brunetti G., Coda V. (1994) *Economia Aziendale*, il Mulino, Bologna.

Airoldi G. (1996), *Aziende non profit: classificazioni*, in AA.VV., *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, Atti del convegno AIDEA svoltosi a Roma, 28- 30 settembre 1995, Clueb, Bologna.

Ackerman R. W, How companies respond to social demands, Harvard Business Review, Vol.51 Issue 4, 1973

Allen Jr JR. (1999), *The charitable remainder trust as an executive benefit tool*. J Financ Serv Prof; 53(4):34 –9 [July]

Alter K. (2007) *Social Enterprise Typology* Virtue Ventures LLC.

Amaturo E. (1993), *Messaggio simbolo comunicazione. Introduzione all'analisi del contenuto*, Roma, la Nuova Italia scientifica.

Amaturo E., Kleing G. (1989), *Dalle parole ai numeri: alcune considerazioni sul software per l'analisi dei testi nella ricerca sociale*, Atti del convegno "ricerca qualitativa e computer nelle scienze sociali", Enea, pp. 101-126.

Ambrosio G. (2009), *La Corporate Social Responsibility come strumento di integrazione tra impresa for profit e non profit*, in Bandini F. "Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali" , CEDAM, Milano.

Andreas M. (1996), *Le aziende non profit. Circuiti gestionali, sistema informativo e bilancio di esercizio*, Giuffrè, Milano.

Andreas M. (2002), *Le organizzazioni non governative: profili aziendalistici e problematiche gestionali*, Giuffrè, Milano.

Anheier H.K. (2005), *Nonprofit Organizations*, Routledge, London and New York.

Arduini S. (1996), *Le aziende non profit*, Giappichelli, Torino.

Atkinson A.A., Waterhouse J.H., Wells R.B. (1997), *A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement*, in Sloan Management Review

Austin J., E. (2000), *The collaboration challenge*, Harvard Business School

Bailey K. D. (2006), *Metodi della ricerca sociale*, Il Mulino: Bologna

Bandini F. (2003), *Manuale di economia delle aziende non profit*, CEDAM, Padova.

Barry B. W. (1986), *Strategic planning workbook for nonprofit organizations*, Amherst H. Wilder Foundation St. Paul.

Becchetti L., (2005), *Felicità sostenibile. Economia della responsabilità sociale*, Donzelli Editore, Roma

Beverland, M., Farrelly, F., & Woodhatch, Z. (2004). The Role of Value Change Management in Relation-ship Dissolution: Hygiene and Motivational Factors. *Journal of Marketing Management*, 20 (9/10), 927-939.

Borgonovi E. (1994) *Dalla storicizzazione dei fini e dalla flessibilità dei mezzi il contributo delle aziende nonprofit al progresso economico e sociale*, in *L'elasticità dell'azienda di fronte al cambiamento* (Atti del convegno AIDEA, Torino 1993), Clueb, Bologna.

Borgonovi E. (2000), *Le aziende non profit e la trasformazione di "valori" individuali in "valore" economico e sociale: elementi di teoria aziendale*, in Zangrandi A. (a cura di), *Aziende non profit: le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.

Borgonovi E., Rusconi G. (2008), *La Responsabilità Sociale delle Istituzioni di Pubblico Interesse*, Franco Angeli: Milano

Borzaga C., Defourny J. (2001a), *The emergence of Social Enterprise*, Routledge, London.

Borzaga C. (2009) *L'impresa sociale in "Dizionario di economia civile"* L. Bruni e S. Zamagni, (a cura di) Ed Città Nuova, Roma.

Bowen H. (1953), *Social Responsibilities of the businessmen*, New York, Harper and Brothers.

Brink, D.V.D., Odekerken-Schoder, G. and Pauwels, P. (2006), *The effect of strategic and tactical cause-related marketing on consumers' brand loyalty*, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23 No. 1, pp. 15-25.

Brosio G. (1993) *Economia e finanza pubblica*, Carrocci, Roma

Brunello C. (2006) *Imprese sociali* CEDAM ,Padova

Bruni L. Zamagni S. (2004) *Economia Civile*, Il Mulino Saggi, Bologna.

Bourgeois, L.J. & Eisenhardt, K.M (1988) "Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry." *Management Science* Vol. 34 No. 7 pp.816-835.

Burlingame D.F, D.R. Young, (1996)*Corporate Philanthropy at crossroads*, Indiana University Press,

Carrol A.B (1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, July-August.

Cavenago D. (1996), *Dirigere e governare una organizzazione non profit*, CEDAM, Padova.

Cavenago D. (2004), *Senza scopo di lucro. Un modello aziendale delle istituzioni senza scopo di lucro*, Giappichelli, Torino.

Cerana N. (2004), *Comunicare la Responsabilità Sociale: teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza*, Franco Angeli Editore, Milano.

Chiesi A.M., Martinelli A. Pellegatta M. (2000) *Il bilancio sociale. Stakeholder e responsabilità sociale d'impresa*, Il sole 24 ore, Milano.

Chirieleison C. (2004) *L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility* in Rusconi R., Dorigatti M. *La responsabilità sociale di impresa*, Ed Franco Angeli, Milano

Cicchitelli G., Herzel A., Montanari G. D. (1997), *Il campionamento statistico*, Il Mulino: Bologna

Collins J.C., Porras J.I. (1998) , *Built to last: successful habits of visionary companies*, Century Business: London.

Commissione delle comunità europee (2003), *Libro Verde della Commissione Europea*, Bruxelles.

Cone, C.L. (1996), *Doing well by doing good*, *Association Management*, Vol. 48 No. 4, pp. 103-8.

D'Orazio E. (2009), *Etica organizzativa e modello degli stakeholder nel sistema sanitario*, Corso di formazione CID, *Economia ed etica del Management* Orvieto, 29 - 31 gennaio 2009

Davidson, J. (1997), *Cancer sells*, *Working Woman*, Vol. 22 No. 5.

Davis K. (1960), *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, *California Management Review*, Spring, 1960

Dees Gregory J. Emerson Jed, Economy P. (2001), *Enterprising Nonprofits*, Wiley Nonprofit Series.

Della Porta A. (2006), *Responsabilità e performance sociale di impresa: la prospettiva del Corporate Social Performance Model*, Aracne, Roma

Drucker P. F. (1990), *Managing the Nonprofit Organizations*, Harper Collins Publisher, New York.

Eells R. , Walton C.,and Fox, S. (1961). *Conceptual foundations of business: an outline of major ideas sustaining business enterprise in the Western World*, R.D. Irwin, Homewood Ill.

Eichorn P. (1990), *L'economia aziendale e il bene comune* in *Azienda Pubblica*, n.2

Eisendhart K. M. (1989), *Building Teories from Case Study Research*, *Academy of Management Review*, 14, 4, pp. 532-5

Eisendhart K.M. (1991), *Better Stories and better constructs: the case for rigour and comparative logics*, *Academy of Management Review*, 16, 3, pp. 602-7

Ekelund C. (2002), *How to Govern Relationships and Established Commitments: a study of standardized products in mature industrial markets*, Forfatten, Copenhagen

Elkington J. and Fennell S. (2000), *Partners for sustainability*, in Bendell, J. (Ed.), *Terms of Endearment*, Greenleaf Publishing: Sheffield, pp. 150-62

Evers A. (2003), *Origins and implications of working in partnership*, in Kjaer, L., Abrahamson, P. and Raynard, P. (Eds), *Local Partnerships in Europe: An Action Research Project*, The Copenhagen Centre, Copenhagen, pp. 43-50

Farneti G. (1998), *L'economicità nelle imprese, nelle aziende e nelle ONLUS* *AziendItalia*, n. 4.

Farneti G. (2000), *Le aziende nonprofit e il loro sistema informativo*, in Vigano E., (a cura di), *Azienda. Contributi per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova.

Fattore G. (2005), *Metodi di ricerca in economia aziendale*, Egea: Milano

Ferrari L., Renna S., Sobrero R. (2009), *Oltre la CSR*, Isedi: Torino

Fiorentini G. (1997), *Organizzazioni non profit e di volontariato. Direzione, marketing e raccolta fondi*, Etas Libri, Milano.

Fiorentini G. (2006), *Impresa sociale e sussidiarietà*, Franco Angeli, Milano.

Foran N.J., Theisen B.A. ( 2000), *The business of charity*. *J Account*;190:77–80 [December].

Francesconi A. (2007), *Comunicare il valore dell'Azienda Non profit*, Cedam, Padova.

Freeman R.E.(1984) , *Strategic Management: a stakeholder approach*, Pitman Publishing, 1984

Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago

Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, New York Times Magazine, 13 Settembre 1970

Froelich, K. (1999), *Diversification of revenue strategies: evolving resource dependence in nonprofit organizations*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 28 No. 3, pp. 246-68.

Garbarino E., Johnson M.S. (1999), *The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships*. J Mark; 63:70 – 87 [April].

Goode W J, Hatt P. K., *Methods in Social Research*, New York; Mc Grow Hill, 1952

Grandori A. (1996), *I metodi di ricerca in organizzazione*, in Costa G., Naccamuli R. (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale: Volume 5- Metodi di organizzazione aziendale: Volume 5 – Metodi e tecniche di analisi e di intervento* - Utet: Torino.

Grumo M. (2001), *Introduzione al management delle aziende non profit*, Etas, Milano.

Gummesson E. (1997), *Relationship marketing as paradigm shift: some conclusions from the 3OR approach*. Manage Decis;35(4):267– 72 [June]

Hamann, R. and Acutt, N. (2003), *How should civil society (and the government) respond to ‘corporate social responsibility’? A critique of business motivations and the potential for partnerships*, Development South Africa, Vol. 20 No. 2, pp. 255-70.

Heald M. (1970), *The social responsibilities of business: Company and Community, 1900-1960*, Case Western Reserve University Press: Cleveland

Kay J., (1993), *Foundations of corporate success: how business strategies add value*, Oxford University Press: Oxford

Kistner W.G. (2000), *Supporting organizations give donors more control*. J Healthcare Financ Manage Assoc Westchester; 54(8):82– 5 [August].

Kotler P. (2005), *Corporate Social Responsibility*, Wiley

Kotler P., Lee N. (2008), *Marketing e responsabilità sociale d'impresa*, Il sole 24 Ore: Milano.

Kramer R.M., Tyler T.R. (1996), *Trust in organizations*, Sage: London.

London, T., Rondinelli, D. and O’Neill, H. (2005), *Strange bedfellows: alliances between corporations and nonprofits*, in Shenkar, O. and Reuer, J. (Eds), *Handbook of Strategic Alliances*, Dryden Press: New York, NY, pp. 353-66.

Macdonald, S. and Chrisp, T. (2005), *Acknowledging the purpose of partnership*, Journal of Business Ethics, Vol. 59, pp. 307-17.

Manfredi F. Zangrandi A. (2000) *Dall'eterogeneità all'economicità*, EGEA, Milano.

Marshall M. N. (1996), *The key informant techniques*, Family Practice,; 13: 92-97

Martin R. (2002), *The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility*, Harvard Business Review, March, 2002.

Marzaroli Fortunati V. (1992), *Efficienza, efficacia, qualità nelle organizzazioni non profit pubbliche*, Clueb, Bologna.

Masini C. (1978 II edizione) *Lavoro e risparmio* Utet Torino.

Mason D.E., Melandri V. (1999), *Il management delle organizzazioni non profit*, Maggioli Editore, Rimini.

Matacena A. (1998), *“Il sistema informativo obbligatorio delle Onlus. Finalismo aziendale e informazione: un nesso inscindibile”*, Non profit, diritto-management-servizi di pubblica utilità, 1, Maggioli, Rimini.

Matacena A. (2000), *Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano.

Matacena A. (2008), *Responsabilità sociale delle imprese e accountability: alcune glosse, note e ricerche* Alma Mater Studiorum Università di Bologna, Diapason, Rimini.

Matacena A. (2009) *La responsabilità sociale dell'impresa: dal capitalismo “dell'età dell'oro” al turbo capitalismo”* in Matacena A. e Del Balbo M. (2009) *Responsabilità sociale di impresa e territorio*, Franco Angeli, Milano.

McNutt P. – Bacoff R. W. (1992), *Strategic management of public and third sector organizations*, Jossey Bass San Francisco.

Melandri V. (2004), *Accountability e budget: valutare costi, risultati e benefici del fund raising*, Rirea, marzo-aprile.

Merlo A. (2003), *Aziende non profit. Casi di gestione*, Egea, Milano.

Messina A. (2004), *Manuale di gestione finanziaria per il Terzo settore*, Carocci Roma.

Michelini L. (2007) *Strategie collaborative per lo sviluppo della CSR Caratteristiche e strumenti di gestione delle alleanze tra imprese e ONP*, Franco Angeli, Milano

Mohr, L.A. and Webb, D.J. (2005), *The effect of corporate social responsibility and price on consumer response*, The Journal of Consumer Affairs, Vol. 39 No. 1, pp. 121-47.

Molteni L., Troilo G. (2007) *Ricerche di marketing*, McGraw Hill

Molteni M. (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa, per una sintesi socio-competitiva*, Vita e pensiero: Milano

Molteni M., Devigili D. (2004), *Il cause related marketing nella strategia d'impresa*, Franco Angeli: Milano

Molteni M., Pedrini M., Bertolini S. (2007), *Il mestiere di CRS Manager. Politiche di responsabilità sociale nelle imprese italiane*, Il Sole 24 Ore: Milano

Morgan D. L. (1996), *Focus Groups*, Annual Review of Sociology, Vol. 22, pp. 129-152.

Morri, L. (2009), *Storia e teorie della responsabilità sociale d'impresa*, Franco Angeli srl, Milano.

Murphy, D. (1997), *Mutual attractions*, Marketing, October 2, pp. 30-3.

Nahapiet J, Ghoshal S. (1998), *Social capital, intellectual capital and organizational advantage*, Acad Manage Rev; 23(2):242– 67 [April].

Nan, X. and Heo, K. (2007), *Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) initiatives: examining the role of brand-cause fit in cause-related marketing*, Journal of Advertising, Vol. 36 No. 2, pp. 63-73.

Niven P. (2003), *Balanced Scorecard Step by Step for Government and Non Profit Agencies*, Wiley and Sons, Hoboken.

Novak J.D. (2001), *L'apprendimento significativo. Le mappe concettuali per creare e usare la conoscenza* Erickson, Trento, (Titolo originale: *Learning, creating and using knowledge: Concept Maps as facilitative tools in schools and corporations*, Lawrence Erlbaum Ass. Inc., Mahwah, NJ, 1998).

Oster S. (1995), *Strategic management for nonprofit organization, theory and cases*, Oxford University Press, Oxford.

Perrini F. (2006), *The New Social Entrepreneurship. What Awaits Social Entrepreneurship Ventures?*, Edward Elgar Publishing Ltd: Cheltenham, UK.

Perrini F. (2007) (a cura di) *Social Entrepreneurship, Imprese innovative per il cambiamento sociale*, Egea, Milano.

Perrini F., Tentati A. (2008), *Corporate Social Responsibility, un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, EGEA: Milano

Pitteri D., Picucci S., Villani R. M. (2002), *Cause related marketing*, Franco Angeli, Milano

Polonsky MJ, Macdonald EK. (2000), *Exploring the link between cause-related marketing and brand building*. Int J Nonprofit Volunt Sect Mark; 5(1):46– 57 [February]

Polonsky, M.J. and Speed, R. (2001), *Linkage sponsorship and cause-related marketing: complementarities and conflicts*, European Journal of Marketing, Vol. 35 Nos 11/12, pp. 1361-85.

Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2002), *The competitive advantage of corporate philanthropy*, Harvard Business Review, Vol. 80 No. 12, pp. 56-68.

Porter M. E., Kramer M.R. (2006), *Strategy and society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, December 2006

Propersi A. (2001), *Le aziende non profit: i caratteri e la gestione*, Etas, Milano.

Rojas R. R. (2000), *A review of models for measuring organizational effectiveness among for-profit and nonprofit organizations* in Nonprofit Management & Leadership, n. 11

Rothschild M.L. (1979), *Marketing communications in non-business situations or why it's so hard to sell brotherhood like soap*. J Mark 1979;43(2):11 – 20 [Spring].

Rusconi G., Dorigatti M. (2004), *La responsabilità sociale d'impresa*, Franco Angeli: Milano

Sacconi L. (1991) *Etica degli affari, individui, imprese e istituzioni nella prospettiva di un'etica razionale*, Milano, Il Saggiatore.

Sacconi L. (1997), *Economia etica organizzazione: il contratto sociale dell'impresa*, Roma - Bari, Laterza.

Sacconi L. (2002), *Impresa non profit: efficienza, ideologia e codice etico*, in Cafaggi F. (a cura di), *Modelli di governo, riforma dello stato sociale e ruolo del terzo settore*, Il Mulino, Bologna.

Sacconi L. (2004), *La responsabilità sociale come governance allargata dell'impresa*, in Rusconi G. - Dorigatti M. *La responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano.

Sacconi L. (a cura di) (2005), *Guida Critica alla responsabilità sociale d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma.

Sacconi L., (2005b), "Etica degli affari", in Sacconi L. (a cura di), "Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa" (2005), Bancaria Editrice

Salamon L., Anheier H. K. (1997), *Defining the nonprofit sector: across National Analysis*, John Hopkins Nonprofit Sector series, Manchester University Press, Manchester

Santi M. (2002), *Il controllo di gestione per le aziende non profit, sanitarie e pubbliche. Verso la comunicazione multidimensionale*, Egea, Milano.

Sargeant A, Lee S. (2001) *Trust and confidence in the voluntary sector*, Henley Working Papers, 01/08.

Sauders M., Lewis P., Thornhill A. (2009), *Research methods for business students*, 5th ed. Essex: Pearson Education Limited

Scott A. (2000), *A golden opportunity to boost biotech's image?*, Chem Week; 162:37–8 [October]

Sheldon K. S. (2000), *Successful Corporate Fund Raising*, Wiley Nonprofit Series

Iinpa M, Wheeler D. (1998), *The stakeholder corporation*. Financial Times Prentice Hall Publishing: London.

Silvi R. (1995) “*La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale*” Giappichelli, Torino.

Silvi R. (1999) “*La misurazione della performance dell'impresa*”, Giappichelli, Torino.

Simons R. (2005), *La gestione delle performance aziendali: ruoli, responsabilità e meccanismi di controllo*. Edizione italiana a cura di M. Agliati, Egea, Milano.

Singh, S., Kristensen, K. and Villasenor, E. (2009), *Overcoming skepticism towards cause-related claims: the case of Norway*, International Marketing Review, Vol. 26 No. 3, pp. 312-26.

Sjorberg G., Nett R. (1968), *A methodology for social research*, Harper and Row

Sostero U. (2003), *L'economicità delle aziende*, Giuffrè, Milano.

Speckbacher G. (2003), *The Economics of Performance Management in Nonprofit Organizations*, in *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 13, n.3.

Strauss A., Corbin J. (1998) *Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2nd edition) Sage Publications, London.

Taylor M.E. Sumariwalla R.D. (1993), *Evaluating nonprofit effectiveness: overcoming the barriers*, in D.R. Young, R.M. Hollister, V.A. Hodgkinson et. al. (a cura di), *Governing, Leading and Managing Non-profit Organizations*, Jossey Bass, San Francisco.

Terzani S. (1999) *Lineamenti di pianificazione e controllo* CEDAM, Padova.

Thomas J.L., Cunningham B.J., Williams J.K. (2002), *The impact of involvement, perceived moral intensity and satisfaction upon trust in non-profit relational contexts: processes and outcomes*, J Nonprofit Public Sect Mark;10(1):93 – 115 [January– June].

Travaglini C. (1997), *Le cooperative sociali tra impresa e solidarietà*, Clueb, Bologna.

Tremblay M.A. in Burgess R.G. (1989). *Field Research: a sourcebook and manual*. London and New York: Routledge

Tsoutsoura M. (2004), *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*, Working Paper Series, Center for Responsible Business, Haas, University of California: Berkeley

Turati G. (2001), *L'efficienza delle organizzazioni non profit: alcune prime riflessioni sulla letteratura teorica*, in *Economia Politica* n.1.

Varadarajan, P.R. and Menon, A. (1988), *Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate strategy and corporate philanthropy*, *Journal of Marketing*, Vol. 52 No. 3, pp. 58-74.

Wallich H.C, McGowan J. (1970), *Stockholder Interest and the Corporation's Role in Social Policy*, in W.J. Baumol "A New rationale for corporate social policy", Committee for Economic Development, New York.

Ward, Victoria M., Bertrand, Jnaene T. e Brown, Lisanne F. (1991), *The comparability of focus group an survey results: three case studies*, *Evaluation Review* 15

Warner, M. (2004), *Building-blocks for partnership*, in Warner, M. and Sullivan, R. (Eds), *Putting Partnerships to Work*, Greenleaf Publishing: Sheffield, pp. 24-35.

Wartick S.L., e P.L. Cochran. "The Evolution of the Corporate Social Performance Model." *The Academy of Management Review* 10 (4), 1985

Weisbrod, B. (1997), *The future of the nonprofit sector: its entwining with private enterprise and government*, *Journal of Public Analysis and Management*, Vol. 16 No. 4, pp. 541-55.

Weisend, T. (1993), *Cone-commissioned survey verifies cause marketing*, *Adweek*, Vol. 30 No. 50, p. 2.

Werbel J.D., Carter S.M. (2002), *The CEO's influence on corporate foundation giving*, *J Bus Ethics*; 40(1):47– 60 [September].

Yin R. K. (1994), *Case study research: design and methods*, Londra: Sage

Zamagni S. (a cura di) (1998) *Non profit come economia civile*, Il Mulino, Bologna.

Zamagni S. (2006), *Dalla filantropia d'impresa all'imprenditorialità sociale*, East, 6 o Studi e pubblicazioni AICCON (2005).

Zamagni S.(2007) , *Mecenatismo, filantropia d'impresa, imprenditorialità sociale: la prospettiva dell'economia civile*, in: , *Economia e Persona*, Milano, Vita e Pensiero, 2007, pp. 83 – 99

Zamagni S. (2007) *L'economia del bene comune* Editrice Città Nuova, Roma

Zangrandi A. (a cura di) (2000), *Aziende non profit: le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.

Zarri F. (2009) *Corporate social responsibility: un concetto in evoluzione* AICCON Quaderni Aprile 2009

## **SITOGRAFIA**

<http://www.bitc.org.uk/>

[http://brunoleonimedia.servingfreedom.net/OP/59\\_Friedman.pdf](http://brunoleonimedia.servingfreedom.net/OP/59_Friedman.pdf)

[http://www.ibscdc.org/executive-interviews/Q&A\\_with\\_Roger\\_L\\_Martin2.htm](http://www.ibscdc.org/executive-interviews/Q&A_with_Roger_L_Martin2.htm)

[http://www.politeia-centrostudi.org/doc/Selezione/politeia\\_n\\_72\\_intro.pdf](http://www.politeia-centrostudi.org/doc/Selezione/politeia_n_72_intro.pdf)

[http://www.csi.unian.it/educa/mappeconc/jdn\\_an.html](http://www.csi.unian.it/educa/mappeconc/jdn_an.html)

## **RIFERIMENTI LEGISLATIVI**

DLgs 35 del 2005 art. 14

Legge 80 del 2005

TUIR, Art.100, comma2, lett h e i.

D.Lgs. 460 del 1997 Art. 13, c. 1, c.2 lett.b, c. 3

D.L. 241del 1997 art.23