

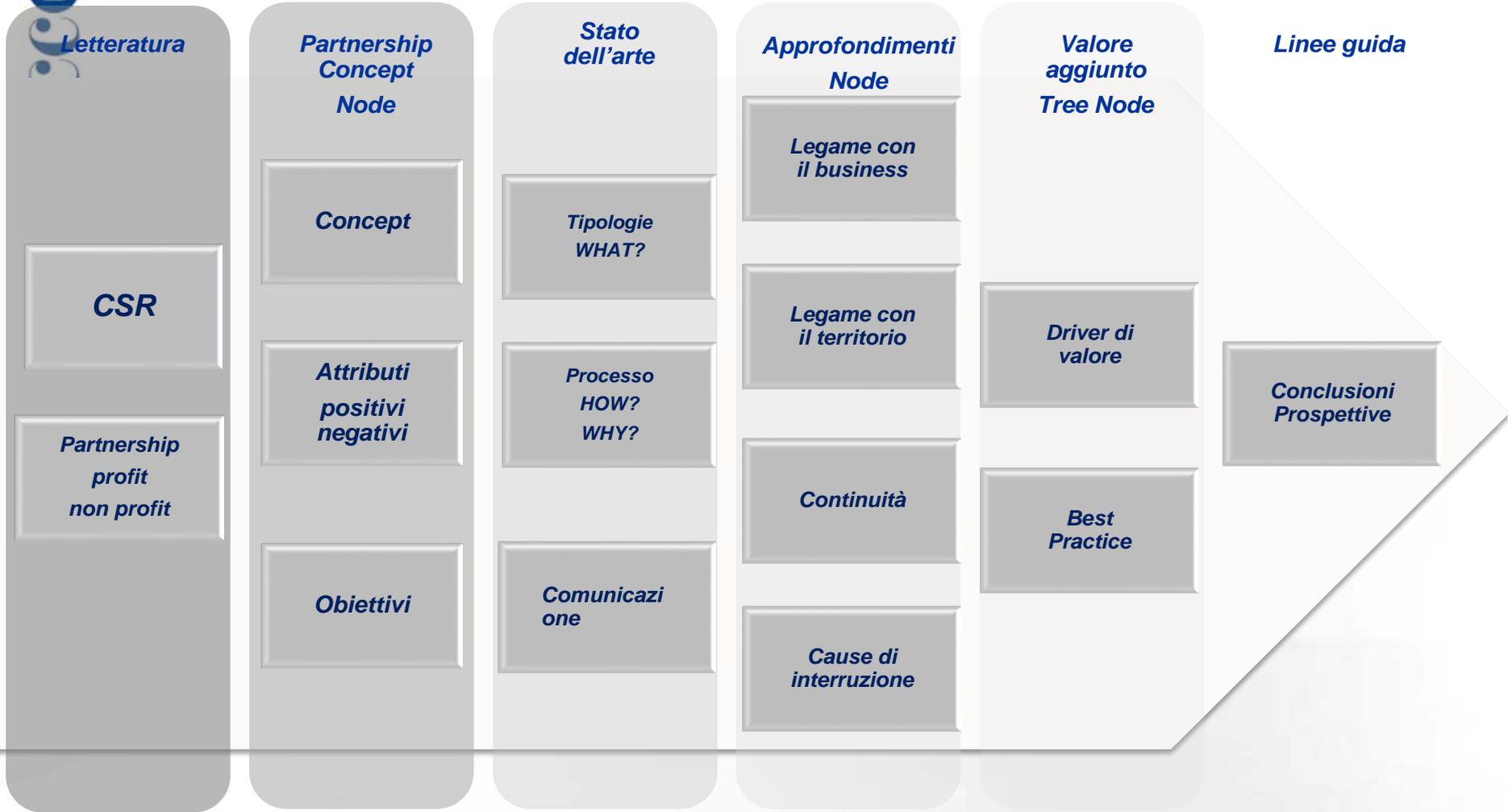
*Empowering lives
through knowledge and
imagination.*

MILANO | ITALY

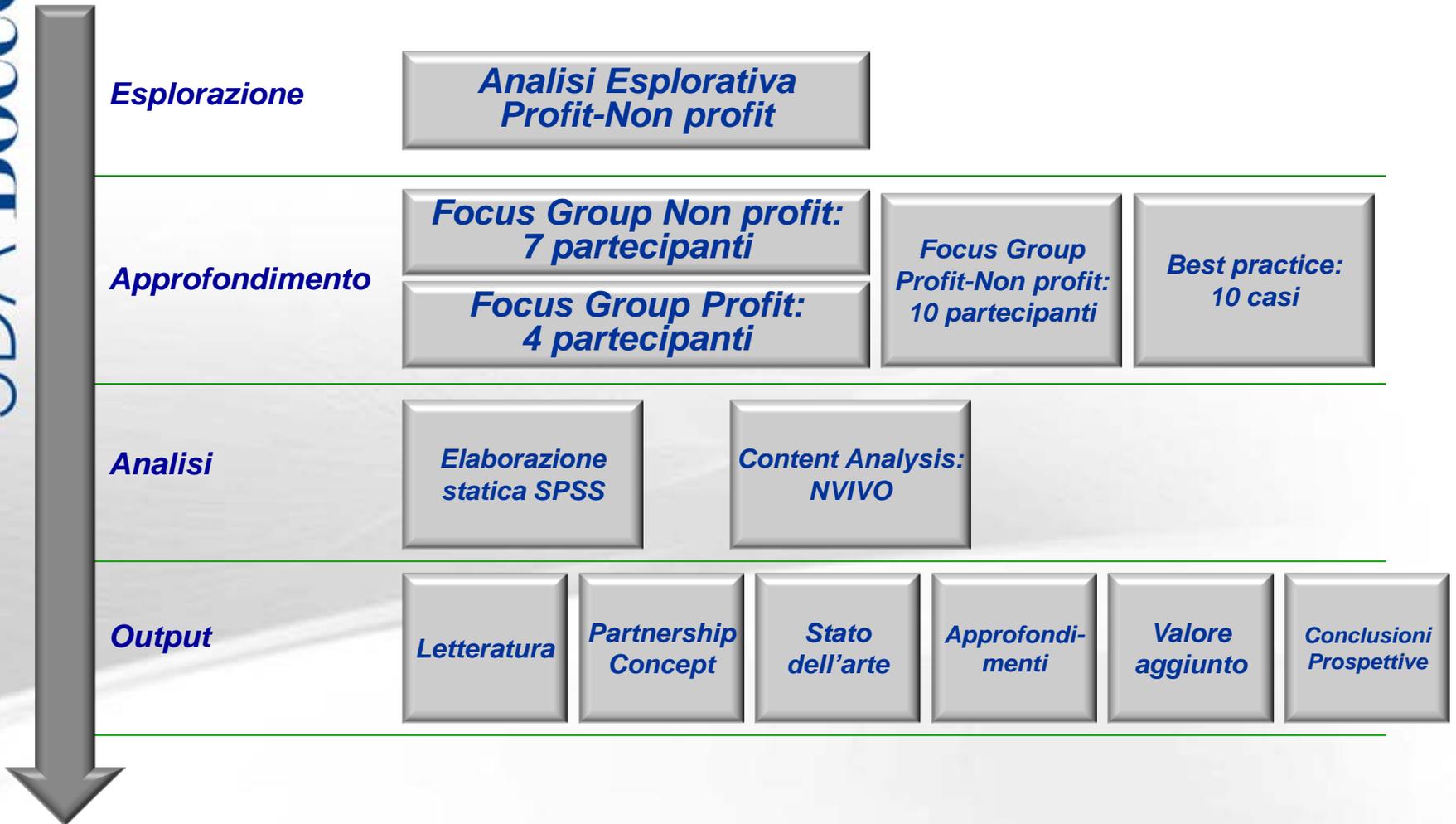
Evoluzione e prospettive del rapporto tra aziende profit e istituzioni non profit in Italia.

Alessia Anzivino
27 giugno 2013

Output - Obiettivi conoscitivi



Il disegno di ricerca





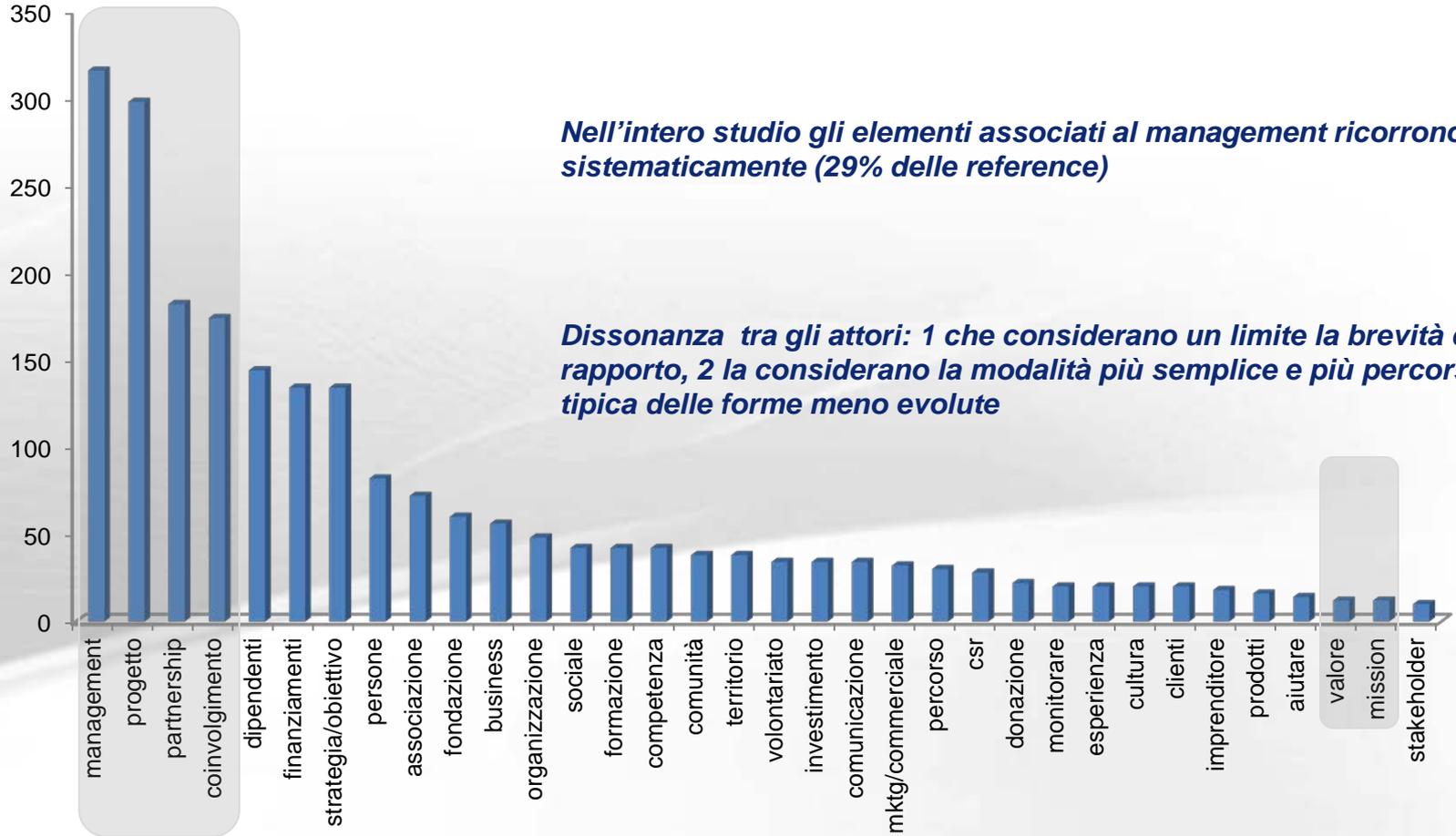
Metodologia: analisi esplorativa

Campione casuale semplice 100 (attendibilità 95%, errore +/- 8.84)



Partnership concept

- ✓ *Significato che gli attori attribuiscono alla partnership*
- ✓ *Chiarisce gli obiettivi della stessa*
- ✓ *Individua gli attributi che assumono valenza positiva e/o negativa a seconda delle rispettive mappe cognitive*
- ✓ *Non è una mera descrizione ma ha finalità predittive sugli scenari futuri*



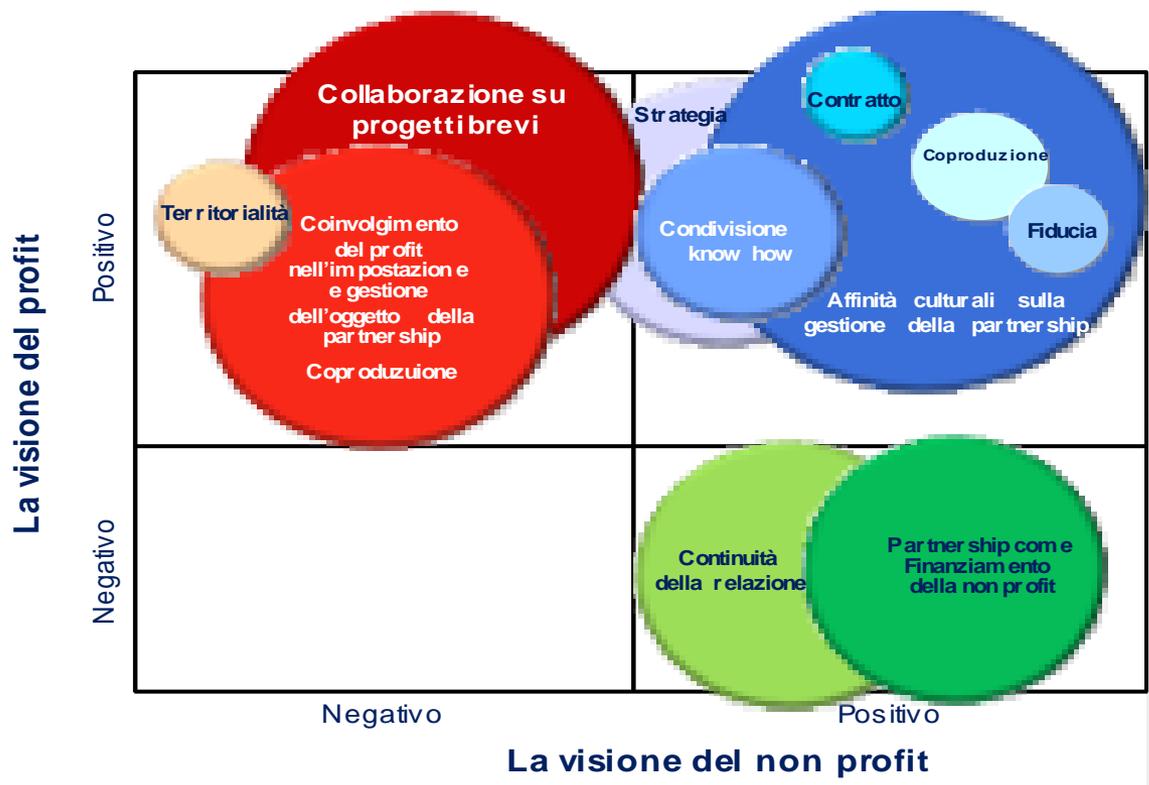
Nell'intero studio gli elementi associati al management ricorrono sistematicamente (29% delle reference)

Dissonanza tra gli attori: 1 che considerano un limite la brevità del rapporto, 2 la considerano la modalità più semplice e più percorsa tipica delle forme meno evolute



MANAGEMENT

- IN TERMINI DI:***
- ✓ ***Cultura funzionale a garantire l'efficacia dell'azione***
 - ✓ ***Competenze richieste per avviare la relazione***
 - ✓ ***Strumenti per misurare il successo della strategia***
 - ✓ ***Condizione per lo sviluppo di partnership durature e di valore***



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



Obiettivi di comunicazione

CSR
Stakeholder engagement

Coinvolgimento dipendenti
Condivisione competenze

Coproduzione
Nuovi mercati di sbocco

Obiettivi

Raccolta fondi
Creazione di nuovi mercati

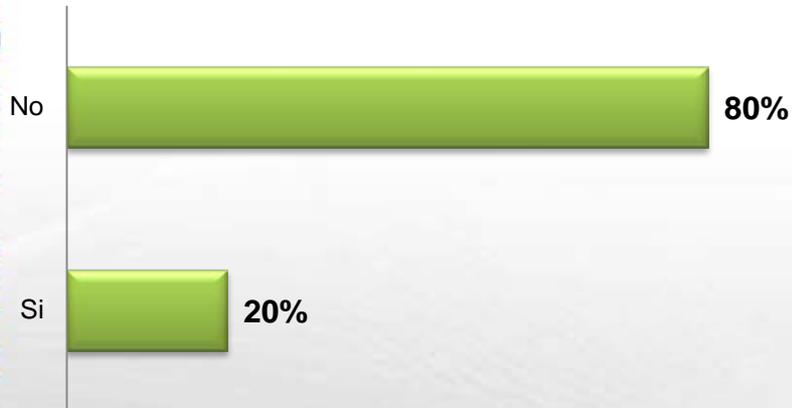
Condivisione know how
(tecnologie e competenze)

Coinvolgimento dipendenti dell'impresa
(nuovi volontari nuovi donatori)

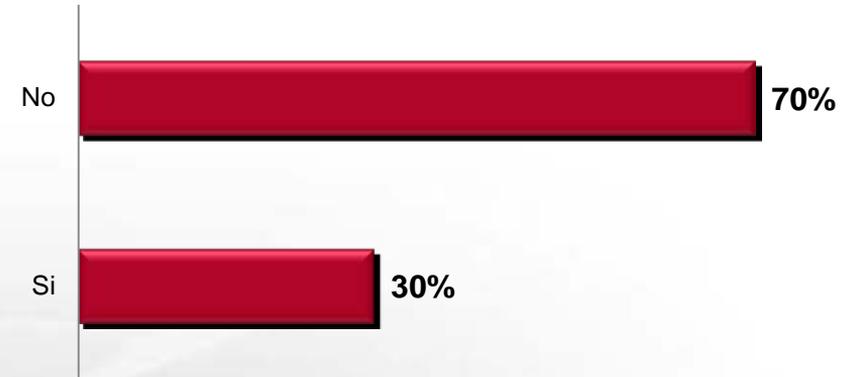
Coproduzione

Descrizione campione: internazionalizzazione

Gruppo internazionale aziende non profit



Gruppo internazionale imprese



Il 45% delle aziende non profit intervistate è impegnata in progetti all'estero, il 55% svolge attività solo in Italia

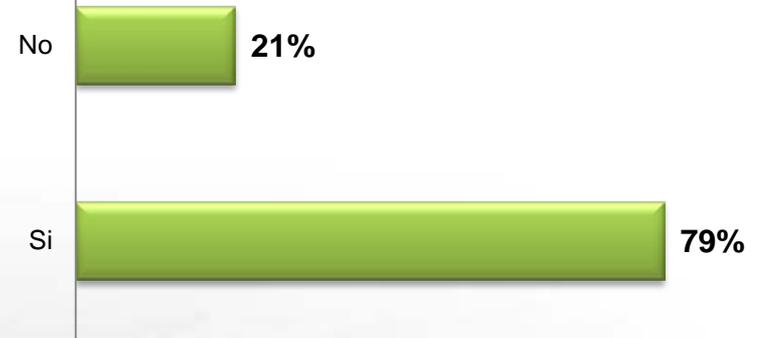
L'appartenenza ad un gruppo internazionale influenza le scelte delle imprese in relazione alle aziende non profit con cui collaborare

Descrizione campione: strumenti

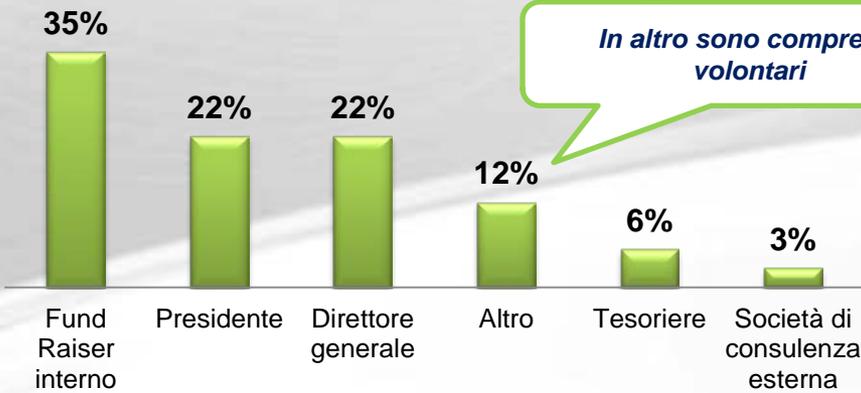
Fund raising sistematico



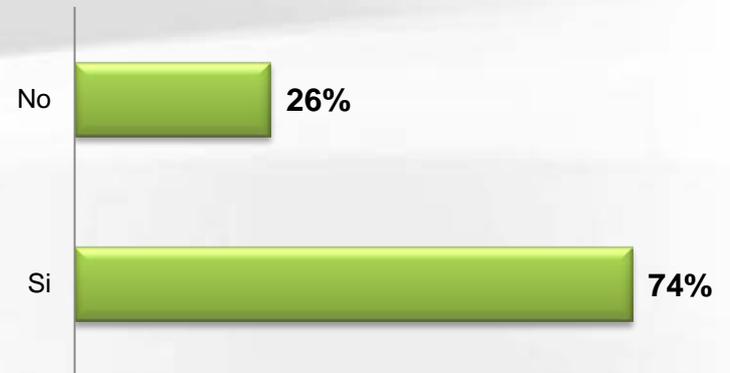
Struttura dedicata al fund raising



Chi si occupa di fundraising?



Bilancio sociale



Descrizione campione: Responsabilità Sociale di Impresa

Responsabilità sociale d'impresa



Referente che si occupa di responsabilità sociale d'impresa



Bilancio Sociale

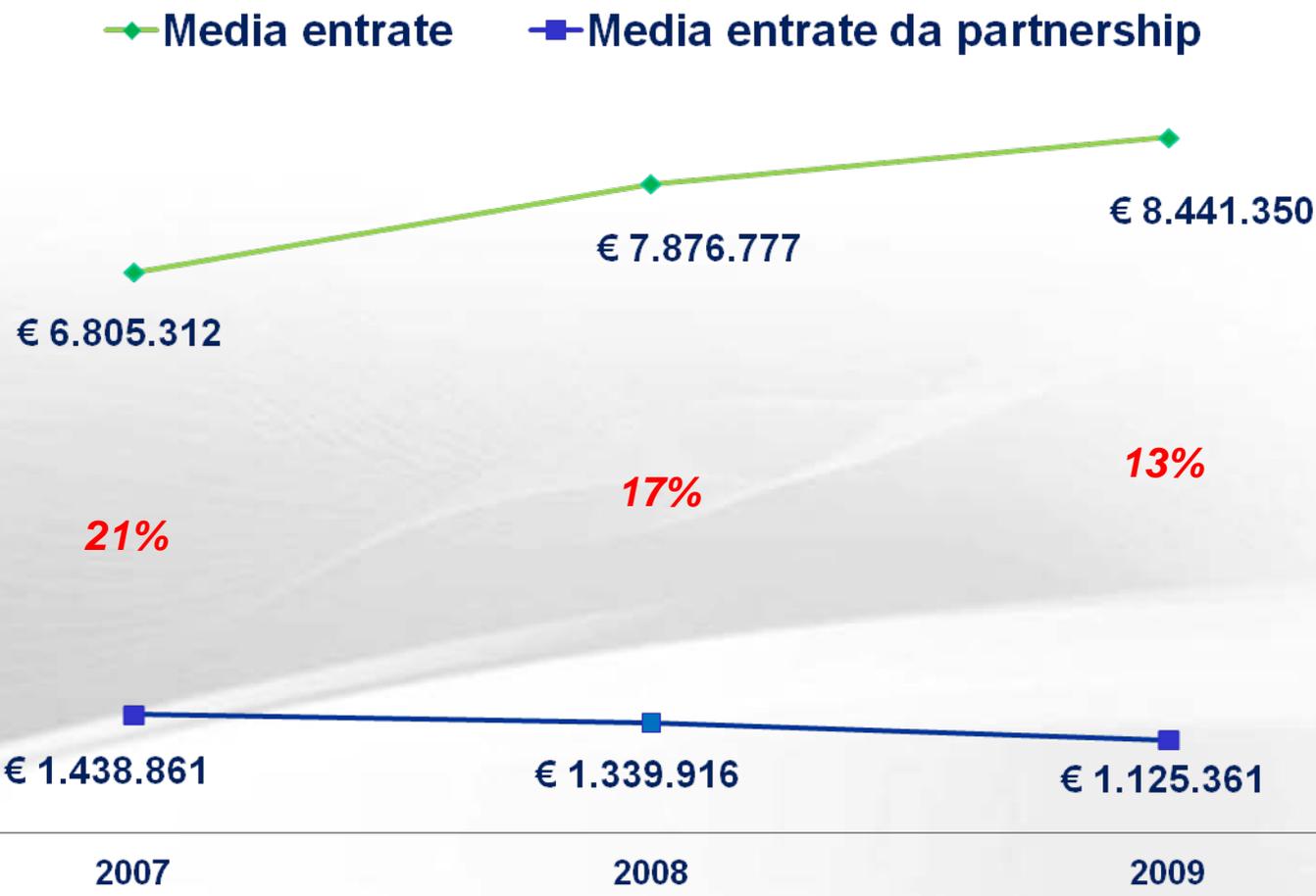


Fondazione



Entrate vs Entrate da partnership

Aziende non profit



Piramide di Carroll



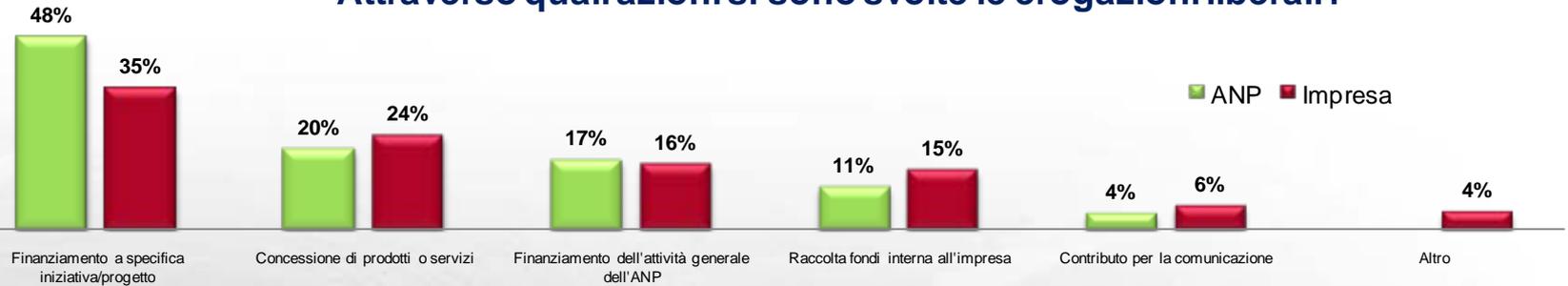


Non Profit	SI	NO
EROGAZIONI LIBERALI	100%	0%
SPONSORIZZAZIONI	54%	46%
CAUSE RELATED MARKETING	52%	48%
INVESTIMENTI nella COMUNITA'	28%	72%
COBUSINESS	16%	84%

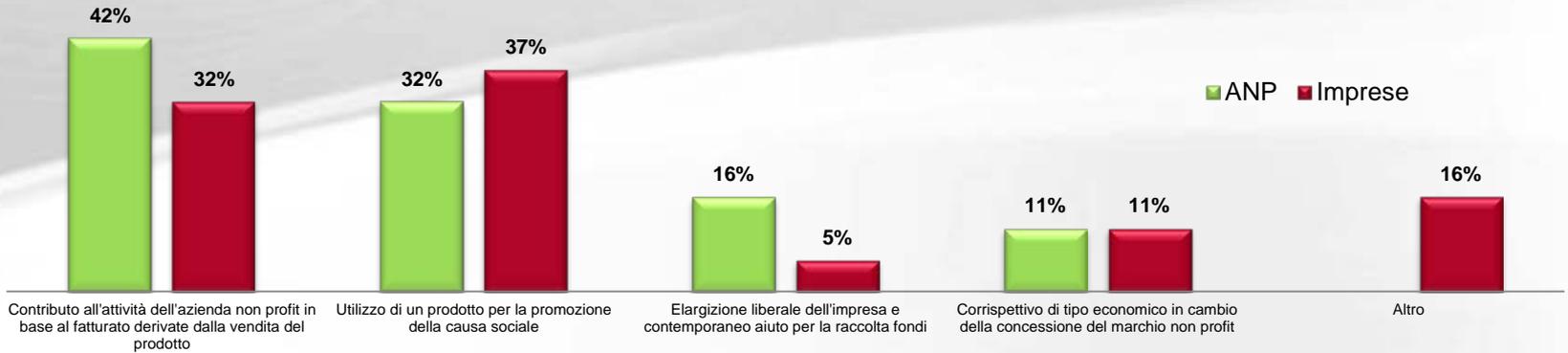
Profit	SI	NO
EROGAZIONI LIBERALI	93%	7%
SPONSORIZZAZIONI	52%	48%
INVESTIMENTI nella COMUNITA'	54%	46%
CAUSE RELATED MARKETING	39%	61%
COBUSINESS	20%	80%



Attraverso quali azioni si sono svolte le erogazioni liberali?

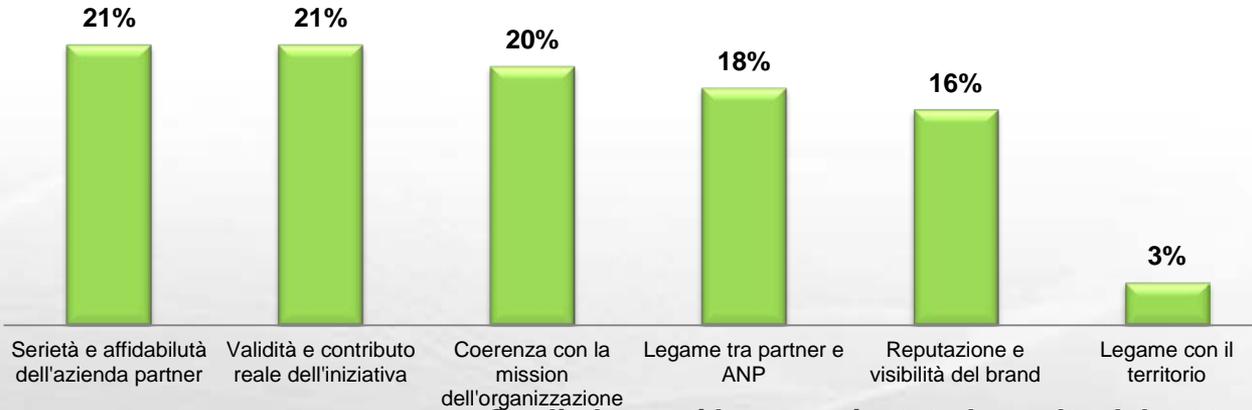


Attraverso quali azioni si è svolto il CRM?





Quali elementi hanno orientato la scelta del partner?

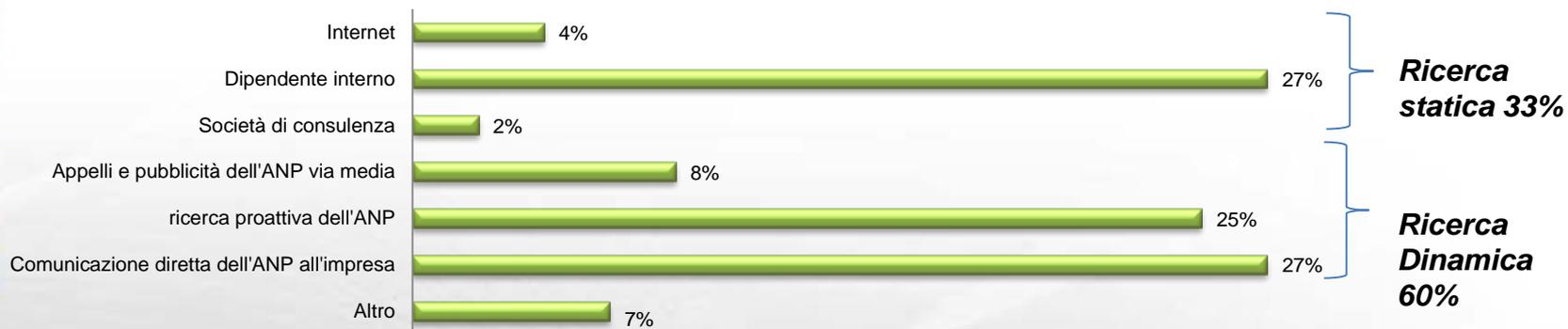


Quali elementi hanno orientato la scelta del partner?

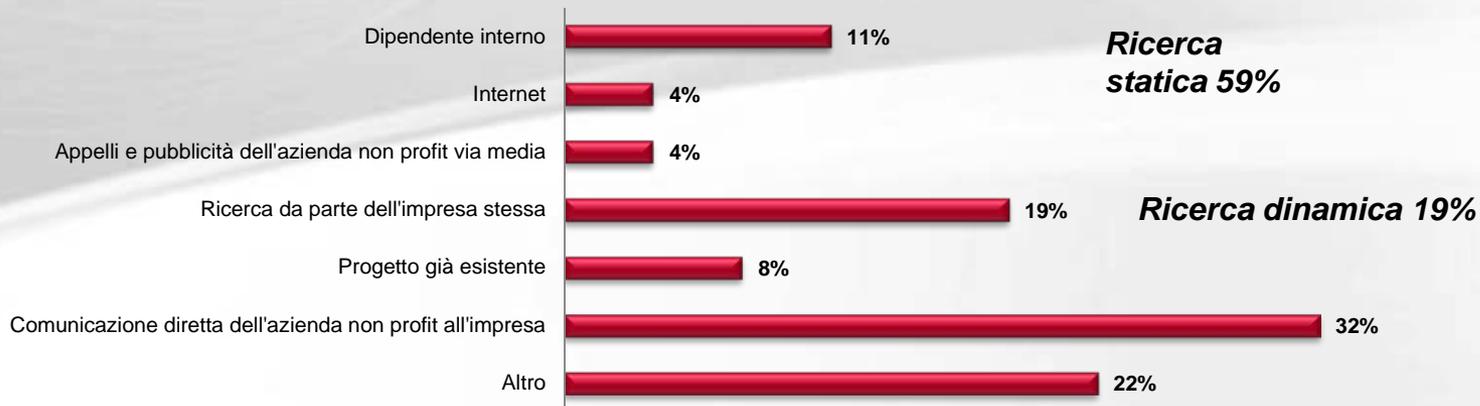




Come siete venuti in contatto con l'impresa?

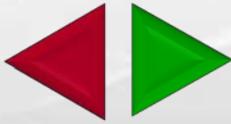


Come siete venuti in contatto con l'ANP?





La Non Profit ha attese molto elevate sul trasferimento di competenze legate alla comunicazione da parte della profit (qualità - Know how)



La profit ha attese molto elevate sulle attività di comunicazione svolte dalla non profit (quantità - visibilità)



Legame con il business

- Fase più evoluta della partnership che conferisce maggiore strategicità all'iniziativa*
- ✓ *L'impresa assume un ruolo più attivo, non solo di mera finanziatrice*
 - ✓ *Favorisce la continuità della collaborazione*
 - ✓ *Favorisce il coinvolgimento di tutto il management aziendale, non solo del CSR manager*

Legame con il territorio

- ✓ *Le imprese sono favorevoli a iniziative legate al proprio territorio perché generano un maggior coinvolgimento degli stakeholder*
- ✓ *La maggior parte delle ANP intervistate non realizza interventi fortemente territoriali, in quanto riduce il numero di partner potenziali e la continuità della relazione*

Visione diversa profit – non profit

Continuità

- ✓ *Le ANP preferiscono partnership durature*
- ✓ *Le imprese sono orientate a modificare i partner in quanto percepiscono una maggiore efficacia a livello comunicativo*
- ✓ *Le imprese ritengono che la continuità determini un minore engagement dei dipendenti*
- ✓ *Se la partnership è evoluta, però, la continuità è strategica per la relazione*

Cause di interruzione

- ✓ *Cause esterne alla partnership: macroambientali (es. crisi economica globale), o esterne alla relazione (cambiamenti organizzativi dell'impresa)*
- ✓ *Conflitto con i valori/procedure della funzioni di impresa non direttamente coinvolte nel progetto di partnership*
- ✓ *Relazioni di uno dei partner con altri soggetti*

Visione diversa profit – non profit



Caso	Caratteristica	Cosa abbiamo imparato
Caso A	Continuità della relazione Cesvi-Mediaworld	La relazione di lunga durata con lo stesso partner consente un ampliamento degli obiettivi da raggiungere, l'utilizzo di strumenti di collaborazione più complessi ed il coinvolgimento di nuove imprese partner
Caso B	Co-gestione della partnership Lega del Filo d'oro - BPPB	La condivisione degli obiettivi con l'impresa partner facilita il coinvolgimento dell'ANP nei processi decisionali dell'impresa relativi agli strumenti di collaborazione
Caso C	Concessione di prodotto Action Aid - G Star - Coin	Utilizzo di un prodotto ad hoc per sostenere la causa potenzia l'efficacia della raccolta e aumenta la visibilità dell'ANP partner e l'opportunità per essa di ingaggiare altre tipologie di collaborazione. Progetto DEMOCRATIC WEAR



Caso	Caratteristica/Strumento	Cosa abbiamo imparato
Caso D	Stakeholder engagement Terna – LIPU - WWF	La focalizzazione su uno specifico stakeholder (ambiente) e la scelta di un partner coerente con il core business consente di massimizzare il valore creato dell'investimento in comunità
Caso F	Staff Involvement Cesvi-Mediaworld ABB –AISM	Il coinvolgimento dei dipendenti nella causa sociale valorizza la motivazione favorendo la fidelizzazione al progetto e consente di raggiungere obiettivi sempre più ampi.. Assistenza domiciliare e raccolta fond.
Caso G	Inserimento della partnership nella strategia aziendale Alessi - AIBI	L'ideazione di un prodotto testimonial di una causa potenzia la CSR dell'impresa e la raccolta fondi dell'ANP
Caso H	Identità di business De Cecco – Banco Alimentare	La forte identità del business funge da driver tra impresa e ANP al fine di soddisfare i bisogni del territorio e di rendere la risposta ai bisogni più efficace.



Driver di valore

- ✓ *Competenze manageriali in entrambi i partner*
- ✓ *Coinvolgimento*
 - ✓ *Attivo dei partner*
 - ✓ *Dei dipendenti, clienti, consumatori*
 - ✓ *Del management aziendale di altre divisioni*
- ✓ *Coerenza con gli obiettivi dell'iniziativa vs coerenza con la mission*
- ✓ *Strumenti di monitoraggio e rendicontazione condivisi, che rispettino le esigenze di entrambi i partner*



Driver di valore

- ✓ *Visione strategica*
- ✓ *Stabilire, mantenere e rafforzare relazioni di fiducia tra le aziende e quindi dotarsi di strumenti di trust building come trasparenza dei processi, chiarezza degli accordi, sistemi di valutazione condivisi*



Importanza della Rendicontazione

- ✓ *Rappresentativa di una maggiore efficienza: “e’ corretto porsi il problema di come sto investendo i soldi e se necessario farli rendere meglio”*
- ✓ *Rende la partnership (e dunque la csr) più accettata dal resto del management non coinvolto*
- ✓ *Rende più efficace la comunicazione: “un progetto rendicontabile e’ maggiormente raccontabile”*
- ✓ *L’impresa vuole monitorare il valore generato per gli stakeholder e la modifica del clima interno*



- 1. I diversi attori non sono ancora allineati sul concetto di partnership che è ancora gestita in una prevalente dimensione tattica piuttosto che strategica, spesso anche dai soggetti “più evoluti”.***
- 2. Le attività di partnership si stanno sviluppando sia in termini quantitativi che a livello di complessità, anche se la collaborazione tra profit e non profit ha ancora ampi margini di crescita e miglioramento, sia nel numero che nelle modalità (verso la creazione di veri e propri business a scopo sociale).***
- 3. Le modalità più frequentemente scelte dalle imprese per sostenere le non profit sono principalmente le elargizioni liberali, cioè il livello meno strutturato.***
- 4. La fiducia è ancora limitata (passaggio da Knowledge based – conoscenza personali a value based, affinità culturali e valoriali, e calculus based, trasparenza, sistemi di valutazione dei risultati condivisi).***



5. *La collaborazione tra i due ambiti 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.*
6. *Lato non profit, la problematica prioritaria è il rischio di incongruenza con un approccio eccessivamente business oriented dell'impresa considerato poco compatibile con temi sociali. Lato impresa, si ravvisa una mancanza di competenze manageriali della non profit.*
7. *La gestione del processo di collaborazione in chiave manageriale costituisce un percorso di apprendimento e implica una costante evoluzione nella gestione della partnership. L' alleanza vera è frutto dell'adesione a un insieme di principi etici ma è anche 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*



Prospettive

- ✓ *Un maggiore radicamento del concetto di “engagement” dentro alla partnership: in pratica lo sviluppo di un attaccamento al contempo razionale e emotivo all’oggetto della partnership da parte di entrambi gli attori.*
- ✓ *Operativamente, può essere raggiunto attraverso un percorso che (1) preveda a monte un’organizzazione strutturata di entrambi i soggetti/partner, quindi (2) un’analisi preliminare ed accurata degli obiettivi del partner, fondamentale per allinearsi e comprendersi realmente ed infine (3) una pianificazione e una valutazione ex post dei risultati della partnership.*
- ✓ *Allo stato attuale le uniche esperienze di partnership in cui si può parlare compiutamente di engagement sono quelle di cobusiness.*

GRAZIE PER L'ATTENZIONE