



# **UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI  
“M. FANNO”

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

**PROVA FINALE**

**“NON PROFIT– IMPRESA: Quando la partnership diventa opportunità”**

**RELATRICE:**

**CH.MO PROF.SSA VALENTINA DE MARCHI**

**LAUREANDA: ILARIA FORONI**

**MATRICOLA N. 1135992**

ANNO ACCADEMICO 2018 - 2019

## **MOTIVO D'INTERESSE ALLO STUDIO**

Dopo aver sostenuto il corso di Business Ethics durante il mio periodo di mobilità Erasmus ho sentito la necessità di approfondire la materia e contestualizzarla nella realtà italiana.

Lo studio mi ha dato quindi l'opportunità di analizzare il settore non profit del mio territorio e conoscere poi dettagliatamente le diverse forme in cui questo si può tradurre.

Prendendo in esame le teorie riguardanti la partnership cross-sector ho potuto approfondire tematiche specifiche del fenomeno e, allo stesso tempo, riconoscere quanto avessi già studiato nelle teorie classiche.

Infine, ho avuto la possibilità di completare il mio percorso affrontando due casi studio che mi hanno permesso di costruire una visione più completa sul mondo dell'economia e di vedere da un'altra prospettiva il binomio profit – non profit.

# Indice

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 SOGGETTI .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 La definizione: Cosa significa Non Profit in Italia.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Attività di Fundraising .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Legittimazione, reputazione, credibilità .....</b>	<b>11</b>
<b>2. PARTNERSHIP NON PROFIT – IMPRESA .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Lo scambio di risorse per la creazione di valore condiviso.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 I livelli di Partnership.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 I pericoli per il non profit.....</b>	<b>21</b>
<b>3. ANALISI DEI CASI DI STUDIO .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Caso di studio Banco Alimentare e Kellogg’s .....</b>	<b>24</b>
Il programma educativo “Evviva la colazione!” .....	25
Il coinvolgimento dei dipendenti.....	26
Le iniziative rivolte al consumatore .....	26
<b>3.2 Caso di studio WWF e Rio Mare.....</b>	<b>28</b>
Scelta o imposizione? .....	28
La partnership con WWF e i risultati ottenuti.....	32
<b>CONCLUSIONE .....</b>	<b>33</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>34</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>37</b>

## INTRODUZIONE

### Il Cross sector dal punto di vista del Non Profit

Dalle iniziative legate alla sostenibilità a progetti di marketing a sostegno di una causa sociale, oggi sono sempre di più le aziende che scelgono di collaborare con il non profit (Michellini 2007; Seitanidi & Lindgreen 2011). In risposta al contesto storico in cui stiamo vivendo, la partnership tra non profit e impresa è diventata infatti uno dei mezzi più efficace con cui un'impresa può implementare una strategia di corporate social responsibility (Austin 2000; Porter & Kramer 2011; Poret 2019) e far fronte a problematiche sociali con la creazione di un "Collaborative Value" (Austin & Seitanidi 2012).

Rispetto alle altre tre forme in cui si può verificare il Cross – Sector, *Business – Government*, *Government – nonprofit*, *Tri-sector partnership* (Selsky & Parker 2005), la partnership tra non profit e impresa è un fenomeno che nasce sulla convinzione, diametralmente opposta a quella di Friedman degli anni settanta, che l'impresa non solo ha una responsabilità sociale diversa dalla mera creazione di profitto ma che, inoltre, ha la possibilità di adempiere a tale responsabilità senza sacrificare il suo lato economico collaborando con un ente non appartenente al sistema "profit" (Porter & Kramer 2011).

Tramite il proseguimento di obiettivi comuni e in continuo dialogo con l'organizzazione non profit è dimostrato infatti come l'impresa acquisisca reputazione, migliori il suo contesto competitivo e venga in possesso di risorse e know-how che le consentono di incrementare i suoi profitti (Porter & Kramer 2002; Austin & Seitanidi 2012).

Nonostante la maggior parte della letteratura si soffermi a trattare la materia dal punto di vista del profit declinando il fenomeno secondo le necessità e bisogni che caratterizzano il settore dell'impresa, la prospettiva del non profit è sicuramente di particolare interesse per la complessità delle problematiche sociali in cui opera e per le limitazioni in termini di risorse che ha a disposizione (Shumate & Cooper 2018; Austin & Seitanidi 2012).

Quali sono le necessità del no profit quando intraprende una partnership? Quali le motivazioni, i rischi e le alternative?

La prova finale "Non Profit – Impresa: quando la partnership diventa opportunità", capovolgendo la prospettiva di analisi, punterà ad approfondire il fenomeno del Cross- Sector mettendosi dal punto di vista del non profit.

Nel primo capitolo verranno introdotti i soggetti protagonisti ovvero gli enti non profit o, più in particolare, tutti quegli enti che da meno di due anni rispondono alla disciplina del Terzo Settore. Per contestualizzare il fenomeno nel territorio italiano è stato infatti necessario prima definire cosa significa non profit dal punto di vista giuridico. Partendo quindi dalla definizione, si approfondirà con particolare attenzione le attività di fundraising proprie di un ETS (Ente

terzo settore) per poter poi analizzare più dettagliatamente le varie tipologie di entrate che coinvolgono gli enti non profit e le loro attività tramite l'analisi dei dati del censimento permanente delle istituzioni no profit fornito dall' ISTAT.

In seguito, l'ultimo paragrafo del primo capitolo si soffermerà sul carattere qualitativo delle non profit, illustrando come nel corso della storia abbiano sempre più guadagnato consenso, fiducia (Edelman Trust Barometer, Global Scan Institution Survey) e legittimazione (Porter & Kramer 2006) e di come poi abbiano assunto un approccio strategico nella gestione di tali intangibili asset e nei rapporti dei loro stakeholders.

Dopo aver fornito una cornice introduttiva, nel secondo capitolo si entrerà nel vivo della teoria: dalla ricerca di Austin e di Seitanidi (2012), si percorreranno i vari stadi di collaborazione tra profit e non profit, dando particolare attenzione alla tipologia di risorse inter-scambiate, alle relazioni che si possono manifestare tra le due realtà e alla tipologia di valore creato. Il secondo capitolo si concluderà infine riprendendo il punto di vista del no profit analizzando i pericoli che quest'ultimo potrebbe incontrare a ciascun stadio di partnership prima esaminato.

Infatti, nonostante le imprese portino grandi potenzialità di crescita ed investimento (Austin 2000; Seitanidi & Lindgreen 2010) e capacità organizzative (Shumate & Cooper 2018) è possibile che la collaborazione, nata con l'intento di creare un valore condiviso, risulti invece solo a vantaggio dell'impresa (Gray & Wood 1991; Seitanidi 2010) e dannosa per la credibilità e l'autonomia dell'ente no profit (Baur & Schmitz 2012; Poret 2019).

Il terzo e ultimo capitolo sarà invece dedicato all'analisi dei casi studio: si prenderanno in considerazione due realtà che, anche se con diversa area di azione, risultano essere un grande bacino di esempi concreti in linea con la letteratura approfondita: La Fondazione Banco Alimentare ONLUS con la partnership con Kellogg's e l'ONG internazionale WWF e la partnership iniziata nel 2016 con Rio Mare della multinazionale italiana Bolton group Alimentari.

Entrambi i progetti, andando oltre la semplice sponsorizzazione o donazione filantropica, daranno la possibilità di notare i livelli di interazione cross-sector ed approfondire l'aspetto pratico delle varie teorie.

## 1.I SOGGETTI

Per intraprendere l'analisi del fenomeno "Cross-Sector Partnership" nel contesto italiano, è necessario definire prima i soggetti protagonisti, approfondire le sottocategorie e specificare le peculiarità caratterizzanti.

Infatti, dopo la riforma del terzo settore avvenuta nel 2017 (Codice del Terzo Settore D. Lgs 117/2017) e i successivi decreti avvenuti nel 2018 (decreto-legge 119/2018) è evidente come la materia del no profit sia stata e continui ad essere oggetto di rivisitazioni e innovazioni.

In particolare, per approfondire le ragioni che spingono un ente del terzo settore ad iniziare una partnership con un'impresa è necessario avere prima presente il ventaglio di possibilità che esso possiede. Riconoscendo ogni forma di collaborazione fonte di risorse, dalle mere risorse finanziarie derivate da atti di filantropia a vere e proprie risorse "*organization-specific*" (Austin & Seitanidi 2012 (a)), sarà importante prima elencare le varie possibilità di finanziamento che ha una organizzazione non profit in Italia per poter poi quindi, nello specifico, esaminare quanto essa sia strutturalmente dipendente da risorse esterne e in particolare dalle azioni di partnership con le imprese. Nel terzo paragrafo invece, l'analisi si soffermerà sul meccanismo con cui il terzo settore abbia guadagnato credibilità e fiducia da parte dell'opinione pubblica.

### 1.1 La definizione: Cosa significa Non Profit in Italia

Il settore delle istituzioni non profit, registrando una consistente crescita e risultando comparto emergente dell'economia e della società, sta sempre più diventando fonte di innovazione, capitale sociale e occupazione (Censimento Istituzioni Non Profit 2017 Istat).

Per adeguare la disciplina giuridica a tale fenomeno, nel 2017 si è intrapresa la riforma del terzo settore e oggi, con decreti in gran parte non ancora efficaci o in fase di aggiornamento, gli enti no profit e le nuove imprese sociali stanno vivendo un vero e proprio momento di transazione. Nonostante questo, è possibile individuare tramite la lettura del Codice del Terzo Settore, i pilastri fondamentali che definiscono la materia.

Infatti, il decreto-legge del 14/12/2018 n. 135 definisce il Terzo settore come il complesso degli (1) *enti privati* costituiti con finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale che, (2) *senza scopo di lucro*, promuovono e realizzano attività (3) *d'interesse generale*, mediante (4) *forme di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni e servizi, o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi* in coerenza con le finalità stabilite nei rispettivi statuti o atti costitutivi.

Partendo dalla definizione, nei seguenti sotto-paragrafi si analizzeranno gli aspetti caratterizzanti approfondendo in particolare la materia relativa al fundraising.

### *(1) Enti privati*

Gli enti privati a cui si riferisce il Codice sono quelli iscritti al Registro Unico Nazionale del Terzo settore e che possono assumere la qualifica di:

- ODV (Organizzazione di Volontariato)
- APS (Associazione di Promozione Sociale)
- Enti Filantropici
- Imprese Sociali
- Reti Associative
- Società di Mutuo Soccorso
- Associazioni
- Fondazioni

Rientranti nella categoria del non profit, gli Enti Ecclesiastici, le Organizzazioni Sindacali, Politiche e le Organizzazioni dei Rappresentanti di Interesse non rispondono alla disciplina del terzo settore.

Anch'essa mancante nell'elenco come tipologia, la disciplina relativa alle ONLUS verrà invece abrogata ed entro il 2 agosto 2019 quest'ultime dovranno aggiornare il proprio statuto e iscriversi nel Registro Unico del Terzo settore in una delle categorie sopracitate per usufruire dei vantaggi legislativi a cui tutti gli ETS andranno incontro.

Il RUNT riunirà così gli attuali oltre 300 registri, albi, anagrafi degli enti non profit ad oggi esistenti digitalizzando e imponendo un nuovo sistema di agevolazioni fiscali.

### *(2) Senza scopo di lucro*

Punto cardine della definizione, il lucro attraverso attività rivolte all'interesse pubblico non può essere contemplato ed è una condizione che accomuna e riunisce tutti gli enti del terzo settore.

Infatti, ogni entrata (ricavi, rendite, proventi) deve essere destinata esclusivamente all'attività statutaria per il fine ultimo del proseguimento dell'utilità sociale.

Di conseguenza, ad eccezione delle imprese sociali per cui è destinata una disciplina specifica (D.lgs. n 112/2017), per tutti gli enti del Terzo Settore è vietata la distribuzione degli utili di gestione, fondi e riserve.

È vietata inoltre anche la distribuzione indiretta di utili come la consegna di compensi individuali non proporzionali all'attività svolta, la cessione o l'acquisto di beni o servizi con corrispettivi che non corrispondono al loro valore normale. Anche per i lavoratori dipendenti, che nel 2015 sono stati rilevati più di 788 mila (Censimento Istituzioni Non Profit 2017 Istat), è definita una soglia massima di retribuzione o compenso: non può essere superiore del 40% rispetto alla cifra prevista, per le medesime qualifiche, dai contratti collettivi.

### *(3) Interesse generale*

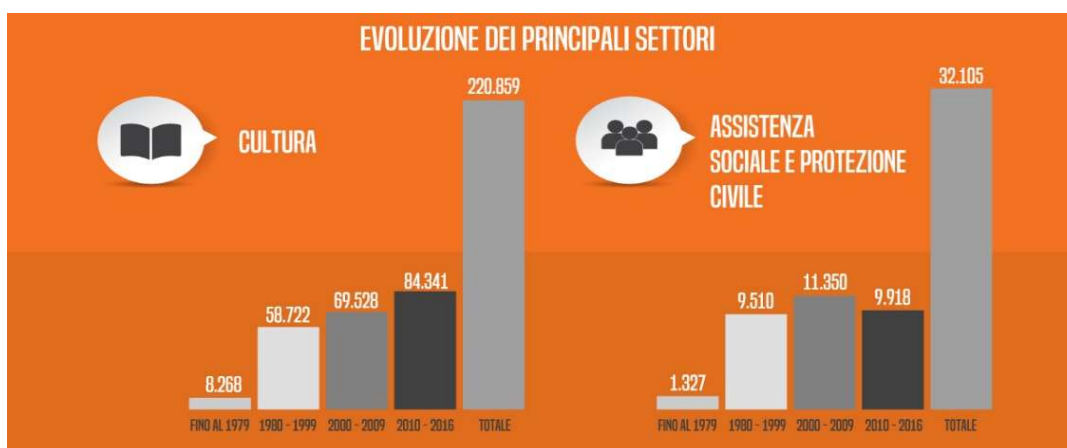
Ignorato a lungo nel corso della storia della letteratura economica, il “society benefit” derivato dalle azioni rivolte alla comunità è oggi tra i temi più dibattuti e viscerati della letteratura (Austin 2000).

Anche nella definizione degli ETS possiamo notare come l'interesse generale sia trattato come unica ragione che giustifica l'azione fondante di tali Enti.

Nell' art. 5 del Codice del Terzo Settore sono elencate le attività considerate dalla legislazione di interesse generale tra cui possiamo citare le attività legate a prestazioni sociosanitarie, le attività rivolte all'educazione, alla formazione professionale, alla salvaguardia dell'ambiente e alla protezione e valorizzazione del patrimonio culturale.

Come è possibile notare dalla rappresentazione grafica fornitaci dall' Istat [figura 1], oggi giorno si contano 32.105 enti nell'area “assistenza sociale e protezione civile”, primo settore in termine di dipendenti coinvolti e 220.859 nell' area “cultura sport e ricreazione”, attività più svolta dalle istituzioni non profit (Censimento Istituzioni Non Profit 2017 Istat).

**[Figura 1] Evoluzione dei principali settori del non profit in Italia dal 1979 ad oggi**



Fonte: Presentazione ufficiale del “Censimento Permanente Istituzioni Non Profit 2017”



#### *(4) Forme di azione volontaria*

Considerato come risultato di una cittadinanza attiva e promotore del pieno sviluppo della persona, il volontariato viene definito come attività di libera scelta a favore del bene comune e della comunità e risulta essere una delle principali fonti di risorse che un ente del terzo settore possiede.

Costruiti sul tempo e le capacità dei volontari, gli ETS riescono così a rispondere ai bisogni delle persone e della comunità a cui è rivolta la loro azione.

Il lavoro del volontario è quindi personale, spontaneo e gratuito con l'unico fine della solidarietà.

*o di erogazione gratuita di denaro, beni e servizi, o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi.*

Le attività degli enti che appartengono al terzo settore sono quindi molteplici e, mantenendo la coerenza con lo statuto e il fine sociale, una realtà non profit giustifica la sua esistenza grazie ai servizi e beni che è capace ad offrire. I servizi degli ETS possono essere rivolti solo ai soci come per le associazioni a scopo mutualistico, o a tutta la cittadinanza. Compensando ad una mancanza statale o integrando un servizio pubblico non completo e insoddisfacente (Poret 2014), i servizi, sussidi e beni forniti oggi giorno dalle realtà non profit rispondono ad un effettivo bisogno e, data per certa, la loro presenza è fondamentale per il vivere quotidiano della comunità.

### **1.2 Attività di Fundraising**

Il Decreto legislativo del 03/07/2017 n. 117 elenca le alternative con cui un ente del terzo settore può praticare una raccolta fondi per finanziare le proprie attività.

Ma cosa si intende come *raccolta fondi*?

Il codice cita varie forme di realizzazione tra cui la richiesta a terzi di lasciti, le donazioni e i contributi di natura non corrispettiva. L'attività di raccolta fondi, precisa il codice, può avvenire anche in forma organizzata e continuativa o attraverso la cessione o erogazione di beni o servizi di modico valore. In più è possibile per gli ETS impiegare le risorse proprie e di terzi, inclusi volontari o dipendenti, per ottenere in cambio delle entrate corrispettive.

Nel decreto legislativo del 2017 si è approvato inoltre lo Statuto della *Fondazione Sociale*, pensata come ente di natura privata, collettore di donazioni da destinare agli ETS come risorse

finanziarie, competenze gestionali, gestione e sviluppo di interventi innovativi, che però dovrà aspettare i decreti di nomina dei componenti del Comitato di Gestione prima di diventare operativa. Nonostante la disciplina della raccolta fondi sia un aspetto caratterizzante degli enti no profit, un enorme contributo al terzo settore arriva direttamente dalle istituzioni pubbliche. Infatti, solo il 9% degli enti non profit si avvale esclusivamente di donazioni e attività di fundraising. La gran maggioranza invece (92%) adotta formule miste, affiancando la raccolta fondi a sovvenzioni pubbliche e private e con la partecipazione a bandi e progetti (Censimento Istituzioni Non Profit 2017 Istat).

Sono numerosi infatti i bandi comunali e regionali rivolti al terzo settore e la stessa Unione Europea destina dei fondi per il no profit per gli stati membri. Un esempio è il Fondo Sociale Europeo, il principale strumento utilizzato dall'UE per sostenere l'occupazione e che ogni anno finanzia centinaia di progetti a fondo perduto.

[Figura 2] Elaborazione in distribuzione percentuale dei “Data warehouse” relativi all’entrate finanziarie delle istituzioni non profit nel 2011. Evidenziati i valori che superano il 20% delle entrate totali.

<b>Settore di attività prevalente non profit</b>	<i>sussidi e contributi a titolo gratuito da istituzioni e/o enti pubblici nazionali e internazionali</i>	<i>proventi/entrate e da contratti e/o convenzioni con istituzioni e/o enti pubblici nazionali e internazionali</i>	<i>contributi annui aderenti</i>	<i>proventi/entrate e derivanti dalla vendita di beni e servizi</i>	<i>contributi, offerte, donazioni, lasciti testamentari e liberalità</i>	<i>altri proventi/entrate di fonte privata</i>	<i>proventi/entrate derivanti dalla gestione finanziaria e patrimoniale</i>
cultura, sport e ricreazione	10%	9%	31%	30%	9%	8%	2%
istruzione e ricerca	11%	31%	12%	28%	7%	7%	3%
sanità	3%	66%	3%	20%	4%	3%	1%
assistenza sociale e protezione civile	4%	52%	7%	23%	7%	4%	3%
ambiente	10%	22%	19%	31%	9%	7%	1%
sviluppo economico e coesione sociale	2%	28%	37%	20%	3%	6%	4%
tutela dei diritti e attività politica	22%	23%	26%	4%	12%	11%	2%
filantropia e promozione del volontariato	2%	2%	8%	2%	7%	16%	64%
cooperazione e solidarietà internazionale	5%	23%	4%	4%	54%	10%	1%
religione	2%	4%	12%	13%	51%	7%	12%
relazioni sindacali e rappresentanza di interessi	4%	6%	71%	8%	5%	6%	2%
altre attività	0%	1%	67%	2%	1%	11%	18%
<b>tutte le voci</b>	<b>5%</b>	<b>29%</b>	<b>26%</b>	<b>19%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>

Per comprendere come si differenziano le varie tipologie di finanziamento a seconda dell'attività svolta dall'ente no profit, analizziamo i dati raccolti dall'indagine Istat riguardanti le varie forme di *entrate* del settore no profit nell'anno 2015 riportati nella tabella sovrastante [Figura 2].

Dal censimento permanente delle istituzioni non profit è evidente come le entrate siano prevalentemente di 3 tipologie:

- Proventi, entrate da contratti e/o convenzioni con istituzioni e/o enti pubblici nazionale e internazionali
- Contributi annui aderenti
- Proventi ed entrate derivanti dalla vendita di beni o servizi

Tranne che per le cooperazioni internazionali e le attività di religione e culto, che ottengono più del 50% dalle donazioni, offerte, contributi, lasciti testamentari e liberalità, per tutte le altre aree di attività l'apporto dato di natura privata risulta essere marginale.

Questi dati ci sono d'aiuto per comprendere quanto effettivamente le realtà non profit siano dipendenti dai finanziamenti delle imprese partner nello scenario italiano: Se non risultanti come clienti a cui si offre un servizio di consulenza per l'implementazione di un progetto di sostenibilità ambientale o sociale, le donazioni filantropiche a favore di un ente del terzo settore da parte di un'impresa risultano essere dentro la categoria di entrate da fonte privata.

È evidente dai dati quindi che in Italia il contributo del profit al terzo settore, anche se in crescita se confrontiamo i precedenti report Istat, continui ad essere limitato e che, se dovessimo definire un settore da cui il no profit risulta più dipendente, è sicuramente il settore pubblico.

### **1.3 Legittimazione, reputazione, credibilità**

La legittimazione di una organizzazione a perseguire il proprio intento e di conseguenza essere efficace nelle proprie azioni dipende dall'implicito o esplicito permesso della comunità in cui è inserita (Porter & Kramer 2006).

Ancor più che per le imprese, è fondamentale per gli enti non profit rispettare il contratto sociale e dare ascolto alle aspettative, seguendo la letteratura di Freeman (1984), di "ogni gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dal raggiungimento dei loro obiettivi" (Schloderer, Sarstedt, and Ringle 2014; Porter & Kramer 2006).

Infatti, per il mondo del profit, l'efficacia e l'efficienza dei processi sono misurate in termini di profitto e solo negli ultimi anni si è dato rilievo, con la diffusione della CSR (Corporate Social Responsibility), alla teoria degli stakeholders e all'impatto dell'attività economica su tutti i portatori di interesse.

Gli enti non profit invece, non essendo loro strutturati per incrementare i ricavi ma per soddisfare i diversi bisogni specifici della società, sono sempre stati dipendenti dall'approvazione e riconoscimento di quest'ultima.

Infatti, soprattutto prima degli anni 90', una cattiva reputazione, decisioni immorali o comportamenti non etici, per quanto potessero infliggere sull'immagine di un'impresa, erano passivamente accettati dall'opinione pubblica come un'inevitabile conseguenza di un sistema capitalista basato su uno spietato sfruttamento in funzione del profitto (Porter & Kramer 2006). Ogni non profit invece, oggi come in passato, dal momento in cui perde credibilità e legittimazione, è in gran parte impossibilitata a proseguire la sua *mission* ed è facilmente destinata allo scioglimento se non riesce a difendersi e a riconfermare i propri valori in poco tempo. Infatti, rappresentando l'immagine, la credibilità e il valore del suo brand, la reputazione consiste nella risorsa intangibile più importante di una non profit (Sarstedt & Schloderer 2010). Non è un caso se il Global Scan Trust Institution Survey e il Edelman Trust Barometer 2018 hanno entrambi rilevato come la fiducia nei confronti delle istituzioni non profit superi di gran lunga quella per le altre istituzioni: rappresentando per definizione gli interessi della collettività, le non profit sono storicamente percepite come agenti morali e rispettabili.

In più, nonostante la letteratura abbia spesso preso di riferimento le imprese per l'analisi della reputazione, negli ultimi anni statistiche e studi hanno dimostrato come questa sia di totale importanza soprattutto nel mondo non profit influenzando le attività di fundraising, il numero di donazioni, la possibilità di raggiungere personale qualificato e il numero di volontari che decidono di portare il loro contributo spontaneo all'interno dell'organizzazione (Sarstedt & Schloderer 2010; Shloderer, Sarstedt and Ringle 2014).

Prendendo atto dell'importanza dei loro intangibili asset, dopo esser state messe a dura prova dalla crisi del 2008, le realtà non profit hanno così avviato un processo di riformulazione e, diventando sempre più consapevoli delle risorse possedute e talvolta invidiate dal mondo profit, hanno iniziato ad adottare pratiche e strategie commerciali per incrementare il valore della loro immagine e reputazione (Schloderer, Sarstedt, and Ringle 2014; Sarstedt & Schloderer 2010). Inoltre, l'aumento del numero di enti no profit sul territorio, in Italia, come abbiamo visto nei primi paragrafi, e in tutto il mondo, ha di conseguenza comportato l'inasprirsi della competitività per le risorse (volontari, donatori, finanziamenti) incentivando ancor di più la *marketization* del settore non profit (Eikenberry & Kluver 2004) e l'adozione di un approccio strategico per la formazione e mantenimento di un vantaggio competitivo (Schloderer, Sarstedt, and Ringle 2014).

Anche le non profit quindi sempre più hanno assunto uno *stakeholder approach* (Freeman 2010) per rafforzare la loro *mission*, *core value* e network di relazioni non solo con le autorità,

ma anche con gli altri stakeholders come la stampa, le agenzie del lavoro, i donatori e, in generale, i cittadini (Balsler & McClusky 2005; Wellens & Jegers 2014).

Come per le imprese, affinché possano operare nel pieno delle loro capacità, è fondamentale anche per gli enti non profit analizzare la complessità delle forze del mercato, far fronte alle varie asimmetrie informative e costruire un equilibrio bilanciando le diverse aspettative di ciascun portatore di interesse (Stone & Brush 1996). In più, anche in seguito dell'aumento della competitività all'interno di questo settore, è stato per loro necessario sviluppare nuove modalità di creazione del valore (Austin & Seitanidi 2012 (a)).

A fronte di questa analisi, è evidente come la partnership cross-sector sia stata una risposta a queste differenti necessità: l'impresa abbandona il ruolo di nemico e sfruttatore per assumere quello di partner e allo stesso tempo stakeholder con cui poter costruire un dialogo e un progetto di corporate social responsibility condiviso.

## 2. PARTNERSHIP NON PROFIT – IMPRESA

Se dalla parte del non profit è così nata la consapevolezza per cui è risultato necessario acquisire degli strumenti di strategic management per potersi adattare nel nuovo contesto competitivo, anche sull'altro fronte il periodo storico ha comportato grandi cambiamenti strutturali.

Infatti, nell'attuale momento di crisi sociale e ambientale, per la prima volta sono emerse forti pressioni e aspettative da parte della società nei confronti delle imprese perché possano assumano un atteggiamento più responsabile nei confronti dell'ambiente e della società.

Tali pressioni hanno portato alla creazione un "nuovo standard minimo" rivolto alle imprese che, in modo ormai inevitabile, sono chiamate a curare una dimensione morale in aggiunta a quella finanziaria (Austin & Seitanidi 2012 (a)).

Impossibilità a gestire singolarmente la complessità dei problemi socioeconomici, la partnership tra impresa ed enti no profit diventa quindi l'unico mezzo con cui è possibile far fronte alle problematiche della società.

Entrambi rispettivi stakeholders, impresa ed ente non profit si aprono così al dialogo per superare i limiti delle singole organizzazioni e si mettono nella situazione di poter sviluppare insieme un progetto per il proseguimento di interessi comuni.

Infatti, anche se Friedman non avrebbe mai messo in relazione il valore economico e il valore sociale, oggi è dimostrato come tali azioni di partnership non solo contribuiscono ad aumentare la responsabilità sociale di impresa, ma anche influiscono positivamente sull'aspetto economico delle rispettive organizzazioni (Austin & Seitanidi 2012 (a)).

Dietro alla scelta dell'impresa di iniziare una collaborazione è infatti spesso riconoscibile anche un lato di convenienza economica: facendo combaciare altruismo e utilitarismo, parte del valore creato si riflette sulla sfera privata dell'organizzazione che ne esce doppiamente vincitrice.

Con solo l'inizio della partnership (Associational Value) immediatamente la visibilità e la credibilità dell'impresa ottengono un riscontro positivo e, come sarà affrontato più specificamente nel corso del capitolo, a seconda del livello di interazione tra le due realtà, l'impresa potrà guadagnare in risorse e competenze specifiche, abbassare l'incertezza, aumentare la motivazione dei dipendenti, influenzare positivamente il livello di fidelizzazione dei consumatori, avviare processi di innovazione e migliorare così la comunicazione con gli stakeholders (Austin & Seitanidi 2012 (a); Austin & Seitanidi 2012 (b)).

Anche per l'ente no profit, avviare una partnership con un'impresa significa poter avere un ritorno in credibilità e reputazione, ampliare l'impatto sociale e l'efficacia dei suoi progetti, amplificare la comunicazione dei suoi valori utilizzando come cassa di risonanza il network dell'organizzazione e, ultimo ma non di importanza, accedere a risorse finanziarie

potenzialmente illimitate e immediate (Austin & Seitanidi 2012 (a); Austin & Seitanidi 2012 (b)).

Analizzeremo nel corso del capitolo, nei diversi livelli di creazione, le diverse tipologie di valore creato, vedremo come quest'ultimo sia il motivo principale che ha portato i due settori a trovare, per la prima volta, un punto di incontro.

Infatti, nonostante i riscontri positivi che entrambe le organizzazioni ottengono per il proseguimento dei loro interessi privati, ciò che sarà ancor più interessante analizzare è l'effetto esterno che tale collaborazione permette di generare. È proprio con l'analisi della necessità di passare da una, spesso sterile, Corporate Social Responsibility alla creazione di un Shared Value, che inizieremo il percorso attraverso il Cross-Sector Partnership (Austin & Seitanidi 2012 (a); Austin & Seitanidi 2012 (b), Porter & Kramer 2011).

## **2.1 Lo scambio di risorse per la creazione di valore condiviso**

Come accennato nell'introduzione, con l'aggravarsi delle criticità socio ambientali, dal 1990 ai primi anni 2000, le multinazionali iniziarono ad adottare le prime forme di Corporate Social Responsibility (CSR) ammettendo pubblicamente le proprie responsabilità.

Nonostante la presa di consapevolezza, le iniziali operazioni di CSR si limitavano ad essere realizzate tramite attività filantropiche e di sponsorizzazione in maniera del tutto scollegata al core business come per rispondere ad un senso di colpa fino a quel momento nascosto e oppresso (Porter & Kramer 2011).

Inoltre, a causa delle grandi asimmetrie informative e alla mancanza di codici etici riconosciuti a cui poter aderire, la comunicazione delle iniziative era spesso incompleta e forviante: era facile per le imprese adottare un comportamento strategico e scegliere di fare campagne promozionali "Greenwashing" solo per ragioni di marketing e ricerca di consenso (Greer & Bruno 1998; Porter & Kramer 2011).

È in questo scenario che nel 2011 Porter e Kramer dimostrarono come fosse di vitale importanza modificare l'approccio delle imprese alla CSR: da attività collaterale, adiacente ed esterna la Corporate Social Responsibility doveva assumere un ruolo centrale e strategico.

Cambiando così prospettiva, la responsabilità di impresa trova il suo compimento solo attraverso ad un progetto di creazione di un valore condiviso.

Il nuovo approccio *Creative Share Value* (CSV) coniuga insieme profittabilità e responsabilità sociale trasformandole in due entità complementari e dipendenti e riconosce nella collaborazione l'unica possibilità per realizzare un progresso sociale (Porter & Kramer 2011).

Ma come una collaborazione tra no – profit e impresa può efficacemente creare valore sociale, economico e ambientale per la società, le organizzazioni e gli individui?

La letteratura di Austin e Seitanidi (2012), coerenti con la chiave di lettura di Porter e Kramer (2011), proseguono così l'analisi attribuendo nuove terminologie e definizioni al sopracitato valore condiviso.

In particolare, dalle forme di valore che si riflettono prima sulla sfera della singola organizzazione e poi sulla comunità (valore economico, ambientale e sociale), gli autori descrivono il processo con cui la creazione di quest'ultimo si sposta per diventare sempre più condivisa passando dal livello meso (1), poi micro (2) e infine macro (3).

In più, ogni collaborazione, creatasi per oltrepassare i limiti intrinseci di entrambi i partner, si realizza principalmente per accedere a *risorse complementari* e quindi differenti da quelle già possedute. Tuttavia, la vera potenzialità si crea quando, oltre che ad uno scambio di risorse complementari, la partnership si struttura in modo equilibrato e si raggiunge un contatto tra i due mondi organizzativi: le differenze tra i due settori quindi, se da un lato possono risultare fonte di impedimento, dall'altro, con le competenze organizzative adeguate, possono esser viste come grandi potenzialità.

In particolare:

- 1) Maggiore è la compatibilità tra risorse e strutture organizzative
- 2) Maggiore è il contributo utilizzando competenze distintive
- 3) Maggiore è l'integrazione tra risorse
- 4) Maggiore è la percezione che l'interesse individuale sia legato al valore condiviso generato per l'altro partner e per il bene sociale
- 5) Più i meccanismi di relazioni sono percepiti come corretti ed equi dai partner

maggiore allora sarà il valore dalla partnership creato.

Soffermandosi sulle risorse condivisibili, l'analisi di Austin e Seitanidi (2012) divide le varie tipologie di risorse che un'organizzazione è in grado di condividere tra *generiche* e *organisation – specific*. Le prime sono quelle che potrebbero essere condivise indistintamente da ogni realtà appartenente ai rispettivi settori. I finanziamenti monetari, per esempio, sono una risorsa che ogni genere di impresa sarebbe in grado di offrire mentre, viceversa, ogni non profit è nella condizione di poter offrire una buona reputazione.



Per quanto fondamentali, è quando si instaura una relazione basata sulle risorse *organisation – specific* come capacità distintive, conoscenze tacite o infrastrutture specifiche che può effettivamente nascere una collaborazione duratura ed un progetto innovativo.

Entrare in collaborazione con una non profit significa infatti per un'impresa non solo aumentare di credibilità ma anche guadagnare legittimazione, consapevolezza delle forze sociali, accesso a network distintivi e soprattutto avere la possibilità di entrare in contatto con tecnici specializzati capaci di anticipare problematiche future, cambiamenti di domande, accelerare il processo di innovazione, agire sulla legislazione e formulare standard industriali.

Per quanto riguarda invece le relazioni che si instaurano all'interno di una partnership, esse possono essere *unilaterali* quando le risorse arrivano principalmente da un'unica direzione, *bilaterali*, quando sono parallele ma separate o *reciproche*.

Sono quest'ultime, di più difficile realizzazione, quelle che permettono la realizzazione di servizi o attività che non sarebbero mai nati senza la collaborazione tra le due diverse realtà e la conseguente interazione tra risorse complementari.

Per poter incrementare la creazione di valore condiviso, è in più necessario che entrambe le realtà si siano apertamente esposte e abbiano manifestato le effettive ragioni che le hanno portate ad instaurare la relazione: solo tramite la definizione di *interessi condivisi* tra i due enti si può implementare una partnership duratura e soddisfare poi di conseguenza le rispettive aspettative. Per poter realizzare quanto citato, è necessario avere una terminologia comune e condividere, oltre che le risorse, un *modus operandi* per valutare il valore.

Utilizzando gli stessi metodi interpretativi, il valore può così essere facilmente individuato e far sì che sia percepito come equamente distribuito tra i due diversi soggetti beneficiari (Austin & Seitanidi 2012 (a); Austin & Seitanidi 2012 (b)).

## **2.2 I livelli di Partnership**

Dopo aver analizzato le diverse tipologie di risorse che i due soggetti hanno la possibilità di condividere e aver poi descritto le diverse forme di interazione che si possono instaurare, il secondo paragrafo approfondirà a livello qualitativo i 3 diversi stadi di partnership che si possono notare in seguito ad un cross- sector partnership tra non profit e impresa (Austin 2000 (a); Austin 2000 (b)).

Infatti, la dinamica di creazione del valore è un processo che dipende totalmente da come evolve la relazione tra i due partner che, in un *collaboration continuum (CC)* [figura 3], porta i due enti ad interagire nel tempo passando di fase in fase o, direttamente, sviluppando lo scambio di risorse in una delle fasi intermedie. Infatti, il processo delle interazioni è dinamico, multiforme

e non segue un procedimento distinto essendo differente e specifico per ogni caso esaminato (Austin 2000 (a); Austin 2000 (b)).

Nonostante la peculiarità delle diverse interazioni, è possibile individuare tre stadi di partnership con rispettive caratteristiche identificative: *the philanthropic stage*, *the transactional stage* e *the integrative stage* (Austin 2000 (a); Austin 2000 (b)).

[Figura 3]

**Table 1. Collaboration Continuum**

<i>Nature of Relationship</i>	<i>Stage I (Philanthropic)</i>		<i>Stage II (Transactional)</i>		<i>Stage III (Integrative)</i>
Level of engagement	Low	⇒	⇒	⇒	High
Importance to mission	Peripheral	⇒	⇒	⇒	Central
Magnitude of resources	Small	⇒	⇒	⇒	Big
Scope of activities	Narrow	⇒	⇒	⇒	Broad
Interaction level	Infrequent	⇒	⇒	⇒	Intensive
Managerial complexity	Simple	⇒	⇒	⇒	Complex
Strategic value	Minor	⇒	⇒	⇒	Major

Fonte: Austin J. E. 2000 (a) “*The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*” San Francisco, CA: Jossey-Bass

**Philanthropic stage:** si basa su *relazioni unilaterali* quasi sempre dall’impresa verso l’ente non profit e coinvolge quasi esclusivamente *risorse generiche*, il più delle volte risorse finanziarie. Le imprese attuano così donazioni indirizzate verso l’ente non profit che ottiene, di conseguenza, le risorse necessarie per intraprendere una iniziativa benefica. Basato su *risorse complementari*, il rapporto permette all’impresa di intervenire sul piano socio-ambientale servendosi delle competenze e dei servizi propri dell’ente non profit (*Transferred resource value*). L’ente non profit, scelto dall’organizzazione come punto di riferimento, aumenta la sua credibilità e reputazione e anche l’impresa, intervenendo con le sue risorse finanziarie per limitare le problematiche socio-ambientali, guadagna di immagine e sostegno dall’opinione pubblica. Nonostante in questo stadio non ci siano relazioni profonde tra i due enti e la creazione del valore si limiti alla fase della *solo creation*, i due soggetti rimangono pur sempre legati da tale collaborazione e si aprono alla possibilità di essere attaccati dalla cattiva pubblicità dell’altro partner (Austin 2000 (a); Austin 2000 (b); Austin & Seitanidi 2012 (a)).

Un secondo effetto che ha l’impresa in seguito ad una attività filantropica delle caratteristiche poco prima descritte si riscontra in uno dei suoi più importanti stakeholders: i lavoratori. Infatti, la motivazione e soddisfazione dei dipendenti dell’impresa e l’attrattività dell’azienda nel mercato del lavoro sono correlate positivamente dalle attività filantropiche che la stessa azienda opera. Quando invece, nell’impresa, i lavoratori dipendenti risultano praticare volontariato nell’ente no profit con cui si è instaurata la relazione filantropica, la collaborazione con questa

assume le caratteristiche di un secondo, più interconnesso, stadio di partnership: *the transactional stage*, che affronteremo nella pagina seguente.

In generale, il valore riconosciuto in seguito a questo stadio di partnership risulta essere un *Associational value* derivato semplicemente dall'aver instaurato di fatto la collaborazione: sin dal primo giorno, senza che avvenga un effettivo scambio di risorse, si può riconoscere un effetto nella reputazione di entrambi gli enti e, come abbiamo già illustrato, un riscontro positivo nel personale dell'impresa (Austin 2000 (a); Austin 2000 (b); Austin & Seitanidi 2012 (a)).

**Transactional stage:** Quando la collaborazione tra non profit e impresa si crea per la realizzazione di uno progetto con uno specifico obiettivo e vengono definite con questo le rispettive responsabilità, un programma di attività e le associate tempistiche di attuazione, il rapporto tra le due realtà aumenta di complessità. Di conseguenza, le relazioni protagoniste del fenomeno diventano necessariamente *bilaterali*, le risorse inter-scambiate frequentemente risultano essere principalmente *organisational-specific* e il livello di complementarità tra le due entità aumenta. Non solo, per poter concludere il progetto con il raggiungimento degli obiettivi preposti è essenziale che le due organizzazioni siano compatibili e che abbiano degli interessi comuni da perseguire: il livello di incertezza infatti è più alto ed è più probabile che queste iniziative, a differenza delle attività filantropiche, non riescano a realizzare un effettivo impatto sociale. In più, essendo legate da relazioni forti e continuative, il rischio per i rispettivi partner di essere inglobati nella cattiva immagine e reputazione dell'altro aumenta, soprattutto quando si attua un'inappropriata *organisational fit* (Austin 2000 (a)).

Una volta attuato però, i benefici che si ottengono in seguito al progetto risultano essere più facilmente quantificabili. I programmi di volontariato per i dipendenti, per esempio, sono strutturati con specifiche interazioni di asset, risorse e competenze e portano alla creazione di, come nello *philanthropy stage*, *associational value*, ma anche di un valore derivato dall'incremento effettivo di competenze e di fiducia reciproca: *interaction value*.

I progetti di volontariato destinati ai dipendenti, che poi affronteremo nel caso studio della Fondazione Banco Alimentare Onlus nel terzo capitolo, sono solo una delle tante attività che possono essere condotte tramite la collaborazione tra impresa e ente non profit: eventi, sponsorizzazioni, accordi di licenza e certificazioni sono alcune delle forme in cui possiamo trovare una collaborazione transazionale (Austin 2000 (a); Austin 2000 (b)).

Inoltre, quando le due realtà organizzative riescono ad instaurare un forte legame coinvolgendo, da parte dell'impresa, i dipendenti, gli investitori, la comunità e da parte dell'ente non profit, i volontari, l'immagine dell'ente e i donatori, il livello di valore che si riscontra è frutto di tali

sinergie che portano le due realtà a essere ormai interdipendenti l'una dall'altra. In questi casi è quindi visibile tra i due enti un *Synergistic value*: valore che si crea quando si ottiene un'interdipendenza tra le *risorse complementari* e le due realtà si riconoscono più efficaci solo in presenza dell'altro soggetto come partner (Austin 2000 (a); Austin 2000 (b); Austin & Seitanidi 2012 (a)).

Nonostante la complessità delle relazioni, è possibile riscontrare il valore generato soprattutto analizzando i benefici economici che l'impresa è in grado di ottenere: in seguito alla partecipazione attiva dell'impresa per una causa sociale è rilevato come i consumatori migliorino positivamente la percezione del brand, siano più disposti a provare il prodotto e si indentifichino con l'impresa creando una connessione emotiva con la stessa. Anche la motivazione e soddisfazione degli stessi lavoratori dipendenti aumentano tanto da, non solo diffondere la buona reputazione, ma anche diventare diretti investitori.

Spesso infatti, le ricadute positive che tali progetti di partnership hanno sui profitti dell'impresa portano quest'ultima a sceglierli come vere e proprie campagne di marketing senza reali motivazioni filantropiche. Anche se, a livello macro, la pubblicità basata sui valori sociali e ambientali può effettivamente incrementare la consapevolezza e sensibilità dei consumatori nei confronti di queste tematiche, l'impresa è portata a investire tempo e risorse tendenzialmente per i risultati economici che, nel lungo periodo, si aspetta di ottenere (Austin 2000 (a); Austin 2000 (b); Austin & Seitanidi 2012 (a)).

**Integrative stage:** a differenza del *transactional stage*, la collaborazione che evolve fino a questo livello diventa parte strategica e centrale per il successo di ciascuna organizzazione che, prima dell'effettivo ritorno economico, ha come priorità il miglioramento delle condizioni socio-ambientali della comunità. Infatti, se le *transactional collaboration* sono spesso delimitate in un certo periodo temporale, in questo stadio l'insieme dei rapporti portano le due realtà ad instaurare una continua e dinamica relazione che comporta un alto livello di innovazione e co-creazione. Difatti, la mission, gli obiettivi, le strategie e i valori dei due partner arrivano a combaciarsi e l'incremento della fiducia reciproca (*interaction value*) porta i due enti a condividere asset specifici e risorse strategiche fino allo sviluppo di vere e proprie innovazioni nell'ambito dei processi, dei prodotti e nelle generali pratiche industriali (*synergistic value*). Le risorse *organisational-specific* vengono quindi combinate e le relazioni instaurate passano da bilaterali a *reciproche* in virtù della contaminazione presente nei processi. L'organicità realizzata in seguito a questi rapporti necessita di un maggior investimento in termini di risorse, competenze manageriali ed impegno reciproco ma, in compenso, la conseguente creazione di valore per la società e per i partner è del tutto determinante ed incisiva.

Infatti, nonostante i benefici ottenuti dai partner rimangano di prioritaria importanza, la creazione di valore sociale diventa fondamentale in quanto parte integrata della core *strategy* dell'impresa (Austin 2000 (a); Austin 2000 (b); Austin & Seitanidi 2012 (a)).

### **2.3 I pericoli per il non profit**

Come abbiamo visto nei precedenti paragrafi, le motivazioni che spingono i due distinti partner ad iniziare una collaborazione, per quanto numerose, sono differenti a seconda si tratti dell'impresa o dell'ente non profit.

Per l'impresa, le leggi riguardanti le condizioni di operatività e di impatto sociale e ambientale e le pressioni dell'opinione pubblica hanno fatto in modo che l'adozione di pratiche di Corporate Social Responsibility (CSR) diventasse una vera e propria necessità da cui oggi il settore profit difficilmente si può sottrarre (Porter & Kramer 2011).

Inoltre, percepito come ipocrita ogni tentativo di "autoregolazione", le imprese sempre più hanno la necessità di collaborare con gli enti non profit per guadagnare credibilità e non far passare come Green-washing le loro iniziative (Poret 2019).

Le condizioni in cui gli enti non profit operano sono differenti: per quanto l'ambiente nel terzo settore sia diventato più competitivo in termini di risorse, non avendo come priorità il raggiungimento di un certo margine di profitto, essi hanno ancora la possibilità di scegliere, considerato i pericoli che possono intercorrere, di partecipare o meno alla Corporate Social Responsibility delle imprese (Schloderer, Sarstedt and Ringle 2014).

Ma quali sono i principali pericoli in cui può imbattersi una non profit? Perdita di autonomia, dipendenza dalle risorse, perdita di legittimità, manipolazione e cooptazione sono tra i rischi più discussi dai paper scientifici (Baur & Schmitz 2012; Herlin 2015; Laffont & Tirole 1991; Poret 2019).

Nonostante le diverse condizioni in cui ogni rischio ha la possibilità di manifestarsi, le asimmetrie informative sono il comune denominatore di ciascun fallimento: quando non c'è una effettiva condivisione di una mission e di un obiettivo, quando l'impresa approfitta della sua posizione di forza e quando si adottano comportamenti opportunistici omettendo all'altro partner informazioni privilegiando l'interesse privato a quello condiviso, la partnership si indebolisce ed è l'ente non profit il soggetto più vulnerabile (Herlin 2015).

Infatti, una volta intrapresa la collaborazione, per ciascun stadio prima esaminato, la realtà non profit espone la sua credibilità e si mette nella situazione di poter essere attaccata dall'immagine dell'impresa indebolendo di conseguenza la sua identità (Herlin 2015).

Sebbene l'immagine dell'ente non profit si leghi a quella del partner in tutti gli stadi di collaborazione, *the legitimacy risk* si manifesta maggiormente durante l'*integrative stage* (Austin 2000 (a); Herlin 2015).

Per quanto possa sembrare paradossale, essendo l'*integrative stage* lo stadio di partnership in cui si genera maggior impatto sociale e un maggior livello di innovazione, è proprio quando si crea tale interdipendenza tra i due enti che la legittimità del non profit risulta essere altamente dipendente dalle azioni dell'impresa partner. Invece, i rischi legati alla perdita di legittimazione che incorrono a seguito delle iniziative *short-term* e delle partnership basate unicamente su un progetto organizzato e diretto esternamente dall'ente non profit, sono più contenuti (Herlin 2015).

Anche in queste situazioni però, l'ente non profit deve rimanere vigile e non sviluppare una dipendenza dalle risorse finanziarie dell'impresa, soprattutto quando risulta essere una Organizzazione Non Governativa (ONG): riconosciuta per la propria funzione di controllo e supervisione è necessario che rimanga autonoma e indipendente dalle imprese partner per poter continuare ad essere considerata credibile dall'opinione pubblica (Ashraf & Pinkse 2017; Poret 2019).

Quindi, in ciascuna delle situazioni descritte, la risorsa intangibile più preziosa dell'ente non profit, la reputazione, è messa a repentaglio e al servizio di un progetto di partnership che potrebbe non avere un effettivo impatto sociale ma solo ricadute positive sui profitti dell'impresa (Austin 2000 (a)).

Infatti, anche se la disciplina che tratta i fallimenti di partnership nel contesto del cross-sector è ancora in evoluzione, la complessità manageriale nel coordinare diverse strutture organizzative, interessi e background culturali è ormai riconosciuta come una delle principali ragioni che portano al fallimento del progetto condiviso (Park & Ungson 2001; Ashraf & Pinkse 2017).

È evidente allora come sia fondamentale per l'ente non profit conoscere gli interessi e le ragioni per cui l'impresa voglia iniziare la collaborazione per non essere travolto dalla sua cattiva reputazione e uscire anch'esso vincitore dalla partnership cross sector.

### 3. ANALISI DEI CASI DI STUDIO

Il terzo e ultimo capitolo sarà dedicato all'analisi di due collaborazioni cross-sector che hanno portato i partner ad instaurare delle relazioni bilaterali e reciproche oltrepassando la mera filantropia e creando veri progetti condivisi tutt'ora in atto (Austin 2000 (a)).

Le due imprese che saranno prese in considerazione sono entrambe multinazionali, operano nel settore agroalimentare e sono fornitrici di prodotti vicini alla quotidianità del consumatore: la multinazionale americana Kellogg's con il suo progetto di Responsabilità Sociale di Impresa "*Breakfasts for Better Days*" e la multinazionale italiana Bolton Group con il suo Brand leader del mercato del tonno in scatola Rio Mare. La prima, calatasi nelle realtà territoriali dei suoi mercati di riferimento come l'Italia, ha scelto di iniziare una partnership nel 2014 con la Fondazione Banco Alimentare Onlus, presa di riferimento per la sua esperienza nel settore, per portare a termine al meglio il suo progetto decennale di CSR. La seconda, dopo esser stata attaccata dalla ONG Greenpeace per la prima volta nel 2010 con la campagna "Tonno in Trappola" e poi in seguito nel 2015 per non rispettare le condizioni minime di trasparenza e sostenibilità, nel 2016 ha deciso di iniziare un percorso di crescita Affianco alla ONG internazionale WWF per raggiungere entro il 2024, per il 100% della sua produzione, la certificazione *Marine Stewardship Council* (MSC).

Il primo caso che esamineremo con i partner Banco Alimentare e Kellogg's è stato scelto perché risulta essere un esempio evidente di come una partnership possa assumere variegate forme di attuazione. Infatti, in questo caso specifico, la partnership significa donazione di risorse ma anche progetti educativi, volontariato aziendale e promozioni co-labeling e, tutte queste forme, hanno delle peculiarità specifiche che hanno portato i due partner a legarsi in maniera incrementale nel processo di cooperazione.

Il secondo caso invece è interessante non tanto per il progetto di partnership ma quanto per il contesto politico in cui è nato: saranno infatti analizzate le dinamiche di potere che hanno coinvolto le due ONG, Greenpeace nel ruolo di Bad Cop e WWF in quello di Good Cop, e l'impresa multinazionale con particolare attenzione a come quest'ultima si sia dovuta "piegare" alle condizioni esternamente imposte, di come la forza mediatica di Greenpeace sia stata più forte di ogni imposizione regolamentativa e di come, per attuare il suo progetto di CSR abbia scelto come partner WWF.

### 3.1 Caso di studio Banco Alimentare e Kellogg's

La Fondazione italiana Banco Alimentare, nata nel 1989 e riconosciuta inseguito come Onlus, coordinando una rete di 21 organizzazioni "Banco Alimentare" distribuite sul territorio e collaborando con più di 8000 strutture non profit convenzionate, è la più grande organizzazione in Italia che si occupa della raccolta di cibo e del recupero delle eccedenze alimentari della produzione agricola, dell'industria, specialmente alimentare, della Grande Distribuzione e della Ristorazione organizzata per la loro redistribuzione a strutture caritatevoli. Con 90.000 tonnellate di cibo distribuito ogni anno e più di 1800 volontari, la Fondazione opera su 4 piani diversi per il bene comune: sul piano sociale, dando seconda vita agli alimenti consegnandoli gratuitamente agli enti caritativi, sul piano economico, riducendo i costi di stoccaggio e smaltimento delle aziende, sul piano ambientale, riducendo i rifiuti di cibo e riciclando gli imballaggi e sul piano educativo, tramite progetti di educazione alimentare volti a superare l'aspetto assistenzialista per un aiuto concreto rivolto alla persona.

Con sede a Milano, l'organizzazione Banco Alimentare Lombardia è il centro di riferimento per le 851 aziende della filiera alimentare italiana che sono state coinvolte con una partecipazione intesa e profonda nella raccolta degli alimenti e per le altre 266 che hanno sostenuto la Onlus con beni, servizi ed elargizioni liberali (dati riferiti all'anno 2018).

Nello scorso anno le donazioni di cibo proveniente dalle imprese sono risultate essere il 64% delle donazioni totali: il successo rilevato dal numero delle di aziende raggiunte mostra come Banco alimentare sia riuscito a sfruttare una complementarietà di interessi e quindi rispondere ad una necessità delle imprese offrendo un'alternativa conveniente sia dall'aspetto economico sia dall'aspetto sociale.

Nelle donazioni di risorse specifiche (come le eccedenze di cibo e prodotti alimentari) possiamo notare il primo livello di partnership che un'azienda può sviluppare con un ente non profit: il *philanthropic stage* coinvolge così le aziende alimentari in *relazioni unilaterali* fornendo alla Onlus le risorse necessarie per proseguire la sua attività benefica (Austin 2000 (a); Austin 2000 (b); Austin & Seitanidi 2012 (a)).

La multinazionale Kellogg's però, presente da anni tra i donatori filantropici, anche grazie alle attività di engagement di Banco Alimentare, ha proseguito il rapporto di partnership con la Fondazione Onlus sviluppando la collaborazione in altri progetti con un proiettato piano di attuazione. La partnership iniziata nel 2014 e tutt'ora in atto, ha messo in dialogo così due dei principali stakeholder del settore agroalimentare portando a termine delle iniziative volte alla riduzione degli sprechi, alla diffusione della buona pratica alimentare e alla promozione delle attività di volontariato al servizio della comunità.



## **Il progetto “BREAKFAST FOR BETTER DAYS”**

Consapevoli di doversi rivolgere a consumatori sempre più attenti alle problematiche socio-ambientali, nel 2013 Kellogg's ha avviato una piattaforma globale di responsabilità sociale chiamata *Breakfasts for Better Days* volta a supportare le famiglie in difficoltà, aiutare i coltivatori a introdurre pratiche di agricoltura sostenibile, promuovere l'educazione alimentare e contrastare la fame nel mondo con l'obiettivo finale, entro il 2025, di creare 3 miliardi di “better days”. Come? Donando cibo alle persone in stato di necessità, Espandendo i programmi per la colazione, Supportando 500.000 coltivatori, le loro famiglie e le comunità in cui operano, partecipando con i lavoratori dipendenti Kellogg's a 45.000 giornate di volontariato nei banchi locali e coinvolgendo 300.000 persone con le loro campagne promozionali.

## **LE INIZIATIVE CON LA FONDAZIONE BANCO ALIMENTARE ONLUS**

Sul territorio Italiano, la collaborazione tra Kellogg's e la Fondazione Banco Alimentare Onlus si concretizza con una serie di progetti terminati lungo il corso della partnership o tutt'ora in corso. Di seguito, approfondiremo tre iniziative che hanno portato i due partner a cooperare in forme differenti.

### **Il programma educativo “Evviva la colazione!”**

“*Evviva la Colazione!*” è il progetto avviato nel 2016 volto a raccogliere e donare cibo per la prima colazione ai 140.000 bambini supportati dalla rete Banco Alimentare e, insieme a questo servizio, diffondere una maggiore conoscenza delle basi della nutrizione e dell'importanza della prima colazione.

Infatti, Kellogg's stessa ha promosso degli studi per comprendere l'impatto diretto che la prima colazione ha sul comportamento e le capacità di concentrazione degli alunni durante le lezioni. I risultati hanno dimostrato come il primo pasto della giornata contribuisca a ridurre i rischi di disordini alimentari, combatta l'obesità e appunto, migliori il livello di attenzione dei più giovani (Hoyland A. et al. 2009; Kellogg's Breakfast research 2014).

Inoltre, per coniugare insieme l'aiuto concreto e l'educazione alimentare, durante il progetto, le famiglie bisognose hanno così ricevuto insieme al pacco con il cibo un volantino con informazioni utili su come gestire gli alimenti ricevuti, come creare un mix vario ed equilibrato per la prima colazione e informazioni sulle porzioni e i pasti principali.

In aggiunta, integrando il servizio di sostegno presso gli stessi banchi locali, Kellogg's e Banco Alimentare hanno organizzato incontri con istituzioni, giornalisti e associazioni caritative per parlare di povertà alimentare in Italia e sensibilizzare le persone su tali tematiche sviluppando

il modo migliore con cui poter informare le famiglie su come gestire al meglio il cibo che ricevono, in modo da alimentarsi e allo stesso tempo evitare sprechi.

### **Il coinvolgimento dei dipendenti**

Per coinvolgere i propri dipendenti in iniziative legate al progetto *Breakfasts for Better Days*, Kellogg's anche quest'anno ha organizzato delle giornate di volontariato presso l'Associazione Banco Alimentare della Lombardia "Danilo Fossati" – Onlus. Durante le giornate i dipendenti, insieme ai volontari, si occuperanno di smistare e controllare il cibo donato, per poi prepararlo per le spedizioni alle strutture caritative supportate dalla Rete Banco Alimentare.

Con il volontariato aziendale l'impresa mette a disposizione della comunità le sue risorse più preziose: il tempo, le competenze e il personale.

Come abbiamo affrontato nella letteratura, i programmi di volontariato aziendale sono uno dei mezzi più efficaci per generare un impatto sui lavoratori dell'impresa in termini di motivazione, senso di appartenenza e sviluppo di nuove capacità. Attraverso il gesto di solidarietà il lavoratore sperimenta una crescita personale che non solo si riflette sulla comunità ed il territorio ma anche sul clima aziendale.

### **Le iniziative rivolte al consumatore**

Per coinvolgere il consumatore nelle attività di Corporate Social Responsibility intraprese, i loghi di Kellogg's e Banco Alimentare si associano in virtù di una causa sociale [vedi figura 4]. Nel corso dell'ultimo trimestre del 2014, Kellogg's ha infatti sviluppato una promozione legata a *Breakfasts for Better Days*, attraverso la quale l'azienda si impegna a donare una porzione di cereali per ogni pacco venduto. Con 56 milioni di confezioni vendute in 16 diversi Paesi in Europa, Italia inclusa, sono stati donati 56 milioni di porzioni di cereali a diverse organizzazioni della Rete Banco Alimentare e ad altre associazioni caritative che forniscono cibo a bambini e famiglie in stato di povertà.

La partnership tra le due organizzazioni è risultata così evidente anche agli occhi del consumatore diretto che ha avuto l'occasione, tramite la sua scelta, di contribuire alla causa sociale con il suo acquisto.

In questa iniziativa possiamo notare come il logo della Fondazione Banco Alimentare Onlus, associato a quello di Kellogg's, abbia legato in maniera indelebile la sua immagine a quella dell'impresa ed abbia esposto così la sua reputazione in virtù del progetto che insieme, le due organizzazioni, stavano proseguendo.

[Figura 4] Simbolo presente nelle confezioni di cereali partecipanti alla promozione *Breakfasts for Better Days* promossa da Kellogg's nell'ultimo trimestre del 2014



Dal sito Internet ufficiale di Kellogg's Italia spa

Nel 2016, ha dichiarato Andrea Giussani, Presidente della Fondazione Banco Alimentare:

*“Il sostegno concreto e continuativo di aziende come Kellogg's rappresenta **uno dei nostri punti di forza** per aiutare quotidianamente famiglie e bambini in difficoltà. Quest'anno continueremo insieme a Kellogg's il nostro lavoro di supporto alle strutture caritative con noi convenzionate: attraverso un'accurata pianificazione logistica legata a quantità e tempistiche di approvvigionamento, saremo in grado di distribuire prodotti per la colazione in maniera estremamente precisa e mirata in una logica di copertura del reale fabbisogno”*

Mentre Kati Kaskeala, Corporate Communications and Sustainability Director Kellogg's Southern Europe:

*“In Kellogg's crediamo nel valore e nel diritto alla prima colazione e con il nostro programma di responsabilità sociale “Breakfasts for Better Days™” da circa 20 anni continuiamo ad aiutare i bambini e le famiglie più bisognose in tutto il mondo. In Italia, **insieme a Banco Alimentare abbiamo pensato ad una collaborazione efficace e duratura** che possa veramente aiutare i bambini in stato di necessità in tutta Italia”*

Le due realtà hanno così saputo individuare i propri punti di tangenza e i propri interessi, privati e condivisi, sviluppando un linguaggio comune che ha permesso loro di instaurare una partnership ad uno “*integrative stage*” sviluppando relazioni reciproche e godendo di tutti i benefici che può offrire una collaborazione quando si raggiunge il perfetto “*organisational-fit*”.

### **3.2 Caso di studio WWF e Rio Mare**

Alla fine del 2016, per la promozione della pesca sostenibile e delle pratiche per la salvaguardia della biodiversità marina, nasce la partnership tra la multinazionale italiana Bolton group, leader europeo nella produzione di conserve di tonno, e la Organizzazione Non Governativa internazionale World Wildlife Fund (WWF), la maggiore organizzazione mondiale per la conservazione della natura.

La partnership, in un percorso di durata quadriennale, nasce per la trasformazione della filiera aziendale in modo da raggiungere entro il 2024 il traguardo di rifornirsi al 100% di risorse pescate in maniera sostenibile con la certificazione MSC (Marine Stewardship Council), certificazione fondata e controllata da WWF.

L'impresa avvierà quindi progetti di investimento per il miglioramento della sostenibilità e dell'approvvigionamento di pesce e per l'aumento della trasparenza e della tracciabilità per i consumatori.

#### **Scelta o imposizione?**

Fino al 2009 Rio Mare non possedevano nessuna politica aziendale sulla sostenibilità ed incentrava totalmente la comunicazione del brand sulla qualità dei suoi prodotti. Il tonno in scatola che “si taglia con un grissino” non presupponeva l'evidenza di nessun costo ambientale. Due fattori però hanno portato la Bolton group a cambiare rotta e a decidere di investire nella Corporate Social Responsibility: per prima, la ONG Greenpeace e, in seguito, le scelte dei consumatori italiani.

È nel 2009 infatti che Greenpeace lanciò la sua Campagna “Tonno in Trappola” spiegando come la pesca industriale del tonno avesse messo a rischio le specie marine sensibili e le popolazioni di tonno stesse. Il tema della sostenibilità nella produzione del tonno in scatola era praticamente sconosciuto e le regolamentazioni legislative permettevano la pratica della pesca insostenibile. In un contesto in cui la globalizzazione ha portato le imprese ad operare a livello internazionale, non sono più i governi ma le ONG, grazie alla loro credibilità, competenze ed impatto globale, a trovarsi nella posizione favorevole di esercitare pressioni, fornire standard e certificazioni, indire campagne di protesta e così, di conseguenza, assumere un ruolo di regolamentazione (Poret 2019).

Non è un caso infatti se proprio nel 2009, dopo esser stata attaccata da Greenpeace, Rio Mare inizia così il suo percorso di Corporate Social Responsibility diventando membro e fondatore della Fondazione ISSF (International Seafood Sustainability Foundation), la più importante organizzazione globale non-profit per la sostenibilità della pesca del tonno.

Ma l'impegno preso da Rio Mare non sembra sufficiente quando Greenpeace, nel 2015, ripropone la sua "classifica rompiscatole" [figura 5] mettendo nuovamente Rio Mare in una posizione non degna al leader di mercato.



Dal sito internet ufficiale di Greenpeace Italia <http://greenpeace.it/tonnointrappola/>

Le aziende produttrici furono nuovamente valutate dalla ONG a seconda delle politiche d'acquisto, del metodo di pesca usato, della varietà di specie pescate, dell'etichettatura e tracciabilità e della politica sociale.

Da come è possibile notare dalla figura 5, Rio mare risultò insoddisfante in particolare dal punto di vista della tracciabilità: informare i consumatori significa permettere a loro di scegliere cosa mangiare ma soprattutto di partecipare, tramite il loro acquisto responsabile, alla salvaguardia delle specie ittiche (Lantos, 2001).

Dal 2015, grazie alle pressioni della campagna e soprattutto ai consumatori italiani, invitati da Greenpeace ad adottare una scelta consapevole nei loro acquisti e non essere complici ignari, Rio mare ha incrementato le sue politiche di sostenibilità e, come tutti le altre aziende del settore presenti in classifica, ha migliorato le informazioni in etichetta.

*“Questi importanti risultati sono il frutto di un approccio serio e determinato alla sostenibilità iniziato nel 2009 con la fondazione dell’International Seafood Sustainability Foundation (ISSF) e rafforzatosi negli anni grazie anche a un dialogo costante con le principali associazioni ambientaliste, tra le quali Greenpeace, con cui ci confrontiamo da anni in un approccio aperto e condiviso alla responsabilità sociale della nostra azienda”*

Afferma Luciano Pirovano, Sustainable Development Director di Bolton Food, nel comunicato stampa di Greenpeace “Da Rio Mare un impegno ambizioso per una pesca al tonno sostenibile” del 25 ottobre 2018.

Ma con che modalità Rio Mare è passato ad istaurare una partnership con WWF? Perché nel 2009 la fondazione ISSF non è risultata convincente agli occhi di Greenpeace? E poi, perché non ha scelto quest’ultima come partner?

### **The Good Cop/Bad Cop Theory**

Fin ora abbiamo descritto le dinamiche di potere tra l’impresa Rio Mare e Greenpeace in un quadro d’azione ristretto.

Per fare una corretta analisi del caso bisogna ora considerare nel nostro scenario il ruolo fondamentale di una terza protagonista: l’organizzazione WWF.

Infatti, per quanto esternamente possano sembrare casi isolati, la partnership Rio Mare - WWF e l’adesione di Rio Mare alla certificazione MSC sono azioni risultanti da una precisa strategia. Infatti, per garantire la salvaguardia dell’ambiente ma allo stesso tempo attrarre le imprese e i loro finanziamenti, le ONG come WWF e Greenpeace hanno sviluppato una strategia comune, chiamata da Lyon (2010) “*The Good Cop/Bad Cop strategy*”, per spingere le imprese ad impegnarsi nelle certificazioni ambientali da loro controllate e allo stesso tempo mantenendo la loro credibilità (Lyon 2010; Wilson 2012).

Una volta allineate, in una situazione di *lock in*, esse saranno costrette a rispettare nel corso del tempo standard sempre più ristrettivi onde evitare di perdere la reputazione guadagnata con la certificazione ed essere, di nuovo, criticate pubblicamente (Lyon 2010; Wilson 2012).

La routine strategica adoperata dalle ONG, come è possibile vedere nella figura 6, è la seguente: Una, tendenzialmente quella più radicale e restrittiva, attacca pubblicamente l’impresa mettendo in risalto le problematiche ambientali (*Bad Cop*) e, in seguito, la seconda

ONG, offrendo un servizio di certificazione riconosciuto e un progetto di sostenibilità da implementare attraverso una partnership, offre all'impresa attaccata una soluzione ad hoc per risollevarsi dalla cattiva pubblicità (Lyon 2010; Wilson 2012).

La stessa Greenpeace ha recentemente dichiarato che giocherà il ruolo del *Bad cop* nei rapporti con le organizzazioni profit per spingere quest'ultime ad instaurare partnership con ONG esternamente percepite più *middle-of-the-road* nelle politiche adottate (Wilson 2012).

È evidente allora come nel nostro caso WWF sia l'ONG *good Cop* che ha proposto a Rio Mare la soluzione perfetta con cui poter far fronte alle critiche ricevute in passato e che invece Greenpeace, in agguato, abbia assunto nella dinamica di poter il ruolo di sanzionatore super partes che non avrebbe mai potuto mantenere se avesse, in prima persona, iniziato una partnership con il brand da lei prima attaccato.

**[Figura 6] Le dinamiche di potere fino alla Partnership Rio Mare - WWF utilizzando la strategia Bad Cop/Good Cop**

ANNO	BAD COP Greenpeace	GOOD COP WWF
Fase 1: creazione del problema	sviluppo di una strategia per attaccare un business a causa dell' impatto ambientale	Fondazione e controllo di una certificazione che risponde alle problematiche sollevate dal bad coop
<b>1999</b>	<b>Problema industria ittica</b>	<b>Fondazione di MSC "Marine Stewardship Council"</b>
Fase 2: pubblico attacco	Attacco pubblico del brand compromettendo la sua reputazione ed immagine	
<b>2009</b>	<b>Campagna "Il tonno in trappola" ma Rio Mare crea la fondazione ISSF senza certificarsi con WWF</b>	
Fase 3: attaccare nuovamente	Se l'impresa non aderisce agli standard offerti dal Good Cop dopo il primo attacco, attaccare nuovamente la sua immagine	Premere sul mercato perché si adottino i <i>voluntary standard</i>
<b>2015</b>	<b>Campagna "Il tonno in trappola"</b>	
Fase 4: Partnership		Entrare in partnership con l'impresa e indire un programma per la certificazione
<b>2016</b>		<b>Partnership quadriennale Rio mare - WWF con l' obiettivo di raggiungere il 100% del pescato certificato MSC entro il 2024</b>

Fonte: "Ten Steps Good Cop/Bad Cop Strategy to control business" Wilson 2012

## La partnership con WWF e i risultati ottenuti

Il WWF, con l'obiettivo di lungo termine di garantire una svolta in direzione di una produzione e di un consumo sostenibili nell'intero settore ittico, prendendo visione delle criticità sollevate da Greenpeace, sta portando avanti la partnership con Rio Mare e sta lavorando con l'impresa per diminuire il suo impatto sulla fauna marina e migliorare la sostenibilità delle sue pratiche commerciali.

Grazie alla partnership con il leader del mercato, il fine ultimo di WWF è quello infatti di influenzare l'intero business ittico e di generare un cambiamento positivo tra i fornitori affinché imbocchino la strada della sostenibilità.

Alfred Schumm, WWF Director Fisheries:

*“Questa partnership offre una grande opportunità di influenzare il modo in cui opera l'industria ittica e produrre un cambiamento positivo sui fornitori e lungo tutta la filiera, a livello globale”.*

Dal 2016, l'azienda Rio Mare ha già sviluppato un sistema di tracciabilità avanzato, tra i primi al mondo ad avere ottenuto la certificazione, da un organismo di certificazione indipendente, secondo lo standard ISO 22005 e, al fine di migliorare ancora di più la trasparenza dei propri prodotti, Bolton Alimentari si è impegnata ulteriormente per estendere questo sistema di tracciabilità anche alle altre specie.

Luciano Pirovano, Corporate Social Responsibility and International Marketing Director di Bolton Food:

*“Senza tracciabilità non c'è sostenibilità. È un tema cruciale per la nostra industria ed una grande opportunità di comunicazione con il consumatore che vuole essere sempre più informato sull'origine dei prodotti che acquista”*

L' "opportunità di comunicazione" menzionata dal direttore Luciano Pirovano si è tradotta in una attività di marketing che ha coinvolto tutti i canali mettendo in risalto la partnership con WWF e i risultati ottenuti: prima ancora del prodotto, ora la comunicazione di Rio Mare è incentrata sulla Corporate Social Responsibility.

La collaborazione con la ONG WWF ha quindi completamente modificato l'identità dell'impresa Rio Mare che, adesso, ha tutte le caratteristiche necessarie per essere presa come punto di riferimento dalle altre aziende del settore.



## CONCLUSIONE

In questo elaborato è stato possibile vedere sotto varie sfaccettature come il periodo storico in cui stiamo vivendo abbia portato a modificare il potere e i ruoli degli attori nel mondo dell'economia. I consumatori, per primi, sempre più consapevoli delle problematiche socio-ambientali, hanno ormai sviluppato un pensiero critico nei confronti dell'operato delle imprese che, per la prima volta nella storia, hanno la necessità di curare la loro dimensione morale tanto quanto quella finanziaria. Il settore non profit, dall'altra parte, rappresentando l'interesse generale della società, sta diventando sempre più conscio delle sue competenze e risorse e, utilizzando delle strategie organizzative proprie del settore profit, sta aumentando la sua influenza sull'opinione pubblica tanto da essere preso come punto di riferimento dalle imprese interessate a sviluppare un percorso di Corporate Social Responsibility. Anche dal fronte del profit infatti, si stanno elaborando delle risposte alle problematiche socio-ambientali e si sta comprendendo come le tematiche di sostenibilità possano essere riconosciute nei valori chiave dell'azienda senza compromettere l'aspetto economico di quest'ultima.

L'esigenza dei consumatori, l'organizzazione strategica del non profit e la responsabilizzazione dell'impresa hanno quindi trovato la loro traduzione nel cross- sector partnership.

Nonostante i pericoli, le complessità e le differenze dei due diversi settori, la partnership tra impresa e non profit permette ad entrambi gli enti di creare un valore condiviso che, senza la collaborazione, non sarebbe mai potuto nascere. Per questo, per rispondere alla necessità di cambiamento, le partnership risulteranno essere percepite non più come caso innovativo ma come normale opzione per avviare una politica di Corporate Social Responsibility.

## BIBLIOGRAFIA

ASHRAF, N., AHMADSIMAB, A., & PINKSE, J. 2017. From animosity to affinity: The interplay of competing logics and interdependence in cross-sector partnerships. *Journal of Management Studies*, 54(6), 793-822.

AUSTIN, J. E., 2000 (a). The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

AUSTIN, J. E., 2000 (b). Strategic alliances between nonprofits and businesses, *Nonprofits & Voluntary Sector Quarterly*, 29 (1), 69-97.

AUSTIN, J. E. & SEITANIDI, M. M., 2012 (a). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758.

AUSTIN, J. E. & SEITANIDI, M. M., 2012 (b). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929-968.

BAUR, D. & SCHMITZ, H. P., 2012. Corporations and NGOs: When accountability leads to co-optation. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 9-21.

BALSER, D. & MCCLUSKY, J., 2005. Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 295-315.

*Censimento permanente delle Istituzioni non profit*, Relazione ISTAT 20 dicembre 2017, dicembre 2014

EIKENBERRY, A. M. & KLUVER, J. D., 2004. The marketization of the nonprofit sector: civil society at risk? *Public administration review*, 64(2), 132-140.

FREEMAN, R. E., 2010. Strategic management: A stakeholder approach *Cambridge university press*.

FRIEDMAN, M., 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *The New York Time Magazine*.

GRAY, B. & WOOD, D. J., 1991. Collaborative alliances: Moving from practice to theory. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), 3-22.

GREER, J. & BRUNO, K., 1998. Greenwash: The reality behind corporate environmentalism. *IBON Foundation Incorporated, Third World Network*.

HOYLAND A., 2009. A systematic review of the effect of breakfast on the cognitive performance of children and adolescents. *Nutrition Research Reviews*, 22: 220–243.

HERLIN, H., 2015. Better Safe Than Sorry: Nonprofit Organizational Legitimacy and Cross-Sector Partnerships. *Business & Society*, 54(6), 822–858.

Kellogg's Breakfast research 2014 - Teacher Track, condotta da "Opinion Matters"

LAFFONT, J. J. & TIROLE, J., 1991. The politics of government decision-making: A theory of regulatory capture. *The quarterly journal of economics*, 106(4), 1089-1127.

LANTOS, G. P., 2001. The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632.

LYON, T. P., 2010. Good Cops, Bad Cops and the New Environmental Governance. Good Cop/Bad Cop. Environmental NGOs and their Strategies Towards Business, 267-271.

MICHELINI, L., 2007. *Strategie collaborative per lo sviluppo della corporate social responsibility: caratteristiche e strumenti di gestione delle alleanze tra imprese e organizzazioni non profit* (Vol. 564). FrancoAngeli.

PARK, S. H. & UNGSON, G. R., 2001. Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. *Organization science*, 12(1), 37-53.

PORET, S., 2019. Corporate-NGO Partnership through Sustainability Labeling Schemes: Motives and Risks *Sustainability* 2019, 11, 2689.

PORTER M. E. & KRAMER, M. R., 2002. The Competitive Advantage of Corporate philanthropy. *Harvard business review*, 80(12), 56-68.

PORTER M. E. & KRAMER, M. R., 2006. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.

PORTER M. E. & KRAMER, M. R., 2011. The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2)

SARSTEDT, M. & SCHLODERER, M. P., 2010. Developing a measurement approach for reputation of non-profit organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15(3), 276-299.

SCHLODERER, M. P., SARSTEDT, M. AND RINGLE, C. M., 2014. *The relevance of reputation in the nonprofit sector: the moderating effect of socio-demographic characteristics*. *Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.*, 19: 110-126.

SEITANIDI, M. M., 2010. The politics of partnerships: A critical examination of nonprofit-business partnerships. *Springer Science & Business Media*.

SEITANIDI, M. M. & LINDGREEN, A., 2010. Cross-sector social interactions. *Journal of Business Ethics*, 94, 1-7.

SELSKY, J. W. & PARKER, B., 2005. Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of management*, 31(6), 849-873.

SHUMATE, M., FU, J. S. & COOPER, K. R., 2018. Does Cross-Sector Collaboration Lead to Higher Nonprofit Capacity? *Journal of Business Ethics*, 150(2), 385-399.

STONE, M. M. & BRUSH, C. G., 1996. Planning in ambiguous contexts: The dilemma of meeting needs for commitment and demands for legitimacy. *Strategic management journal*, 17(8), 633-652.

SUCHMAN, M. C., 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.

WELLENS, L. & JEGERS, M., 2014. Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*, 32(2), 223-243.

WILSON, T., 2012. Naked extortion? Environmental NGOs imposing [in] voluntary regulations on consumers and business. *Journal of Oil Palm, Environment and Health (JOPEH)*, 3.

## **SITOGRAFIA**

Ultima data di accesso il 23/06/2019

*Edelman Trust Barometer 2018*

<https://www.edelman.com/trust-barometer>

*La Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*

<https://www.gazzettaufficiale.it/>

Global Scan Trust Institution Survey

<https://globescan.com/>

Partnership progress report WWF – BOLTON GROUP in one year

[http://assets.wwf.panda.org/downloads/wwf\\_\\_bf\\_partnership\\_progress\\_report\\_year\\_1.pdf](http://assets.wwf.panda.org/downloads/wwf__bf_partnership_progress_report_year_1.pdf)

Sito ufficiale Banco alimentare

<https://www.bancoalimentare.it/it/Kellogg-e-Banco-Alimentare-insieme-per-i-bambini-e-le-famiglie-bisognose>

Sito ufficiale COMMISSIONE EUROPEA

<https://ec.europa.eu/>

Sito ufficiale ISTAT

<https://www.istat.it/it/censimenti-permanenti/istituzioni-non-profit>

Sito ufficiale Kellogg's

[https://www.kelloggs.it/it\\_IT/what-we-believe/breakfasts-for-better-days.html](https://www.kelloggs.it/it_IT/what-we-believe/breakfasts-for-better-days.html)

Sito ufficiale Rio Mare

<https://www.riomare.it/>