



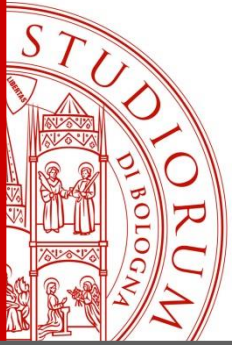
 FASI	PRIMI ANNI DI VITA	CRESCITA/CRISI	MATURITA' CONSOL.TO	BLURRING THE BOUNDARIES Sfumare i confini
STRATEGIA	OBIETTIVI COINCIDONO CON OPERATIVITA'	CRISI DELLA MISSION	Chiara distinzione dei mezzi dai fini, OBIETTIVI e strategie anche di lungo periodo SONO PIANIFICATI PROGRAMMATI	Allargare la cerchia delle collaborazioni al di fuori del non profit/cooperazione Mission di natura sociale e attività anche commerciali
STRUTTURA	ADHOCRATIA SEMPLICE	ANARCHIA APATIA RISCHIO BUROCRATIZZAZIONE	DIVISIONALE O PER PROGETTI Evitare eccessiva formalizzazione per lasciare ampi spazi di autonomia che garantiscono motivazione e professionalità	PASSAGGIO AD UNA DIVERSA FORMA GIURIDICA O SPINN OFF Piccoli gruppi-holding Miglioramento processi, nuovi servizi/clienti aree geografiche
MECCANISMI OPERATIVI	ASSENTI TUTTI FANNO TUTTO	ASSENTI CONFLITTO	MARKETING E FUND RAISING P&C INTEGRAZIONE GESTIONE DEL Pers.	Nuove fonti di finanziamento: Social bond Crowdfunding Venture capital
RISORSE UMANE	ADESIONE CULTURALE volontarismo entusiastico	DEMOTIVAZIONE (rischio di burn out – resistenze culturali)	Selezione Inserimento Formazione Direzione per obiettivi (MBO)	Nuove abilità imprenditoriali e tecniche
RAPPORTO CON GLI STAKEHOLDER	Rapporto empatico , legato spesso alla figura del Leader carismatico, buon livello di notorietà e di consenso	Calo di consenso e di competitività	Il rapporto deve essere indipendente da singole figure Informazione e comunicazione ad hoc	Co-progettazione con l'ente pubblico o il for profit
RETI	RETI ISTITUZIONALI	=		RETI INFORMALI INTEGRAZIONE CON ALTRE ANP O IMPRESE PROFIT Co-business



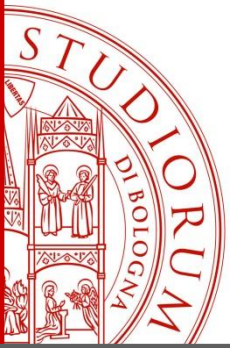
Ciclo di vita delle ANP

- Soprattutto nella fase di costituzione l'aggregazione di forze avviene in base all'aderenza ai "medesimi valori" e non a logiche "produttive" e per questo si riscontrano resistenze all'organizzarsi meglio.
- Altra faccia della medaglia: sono aderenti ai propri individuali valori e priorità o a quelli dell'organizzazione? Le persone preferiscono **mantenimento dello status quo** o sono in grado di accorgersi del bisogno di cambiamento?
- Si osserva spesso che ad alti livelli di impegno individuale o di aderenza valoriale si accompagna una certa resistenza a riconoscere le priorità dell'azienda nel suo complesso, rispetto ad altre priorità.
- Le necessità "organizzative", strategiche, pianificatorie vengono considerate con minore grado di priorità, e anche chi ha responsabilità gestionali si preoccupa di *gestire la quotidianità* più che di garantire la continuità aziendale

Dall'altra parte le for profit...



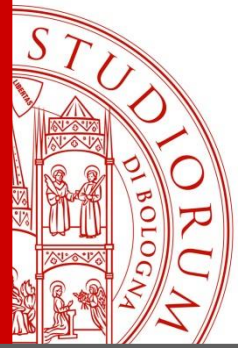
- Si rendono conto che lo shared value (valore condiviso) non è qualcosa su cui si punta solo per senso di responsabilità, ma anche perché crea mercato o lo aumenta
- Dalla crescita dell'interesse economico deriva spesso l'interesse per un settore e dunque potrebbe crescere l'interesse di investitori, partner che puntano sul valore sociale
- Blurring the boundaries, di nuovo sfumiamo i confini, andiamo oltre la *Responsabilità sociale di impresa* internalizzando nella linea di produzione anche elementi che aumentano il valore sociale
- L'impegno etico diventa parte della "catena del valore"
- Contaminazione virtuosa tra i due mondi di management e prassi
- In questo percorso di avvicinamento è fondamentale l'attività dedicata al mantenimento di proficue, mature e durature relazioni con l'ambiente esterno di riferimento attraverso il soddisfacimento condiviso di interesse collettivi.



Responsabilità sociale

- È l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni di produzione e/o commercializzazione e nei loro rapporti con i portatori di interesse, consiste dunque in attività che **testimoniano l'impegno delle aziende nei confronti della società e dell'ambiente** al di là dei loro obblighi giuridici

Commissione Europea 2011

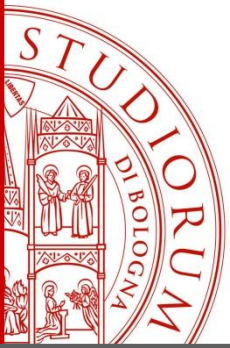


Evoluzione del concetto di Sostenibilità

- Logica del *triple botton line* secondo la quale l'impresa deve perseguire tre ordini di risultati:
 - ❖ Economici, sopravvivenza e sviluppo dell'impresa
 - ❖ Sociali in risposta alle attese dei collaboratori e delle forze sociali esterne
 - ❖ Ambientali, equilibrio ecologico

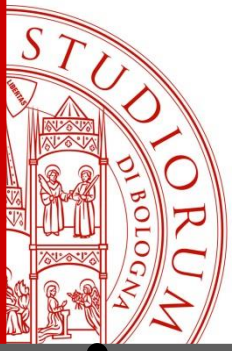


tutto dipende anche dalla localizzazione, dal momento storico, settore di appartenenza e caratteristiche di base dell'impresa



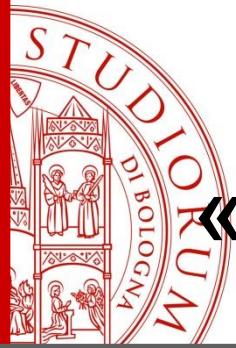
Responsabilità sociale

- Il termine sociale assume un significato diverso a seconda di chi sono i portatori di interesse:
 - ❖ azionisti, dipendenti-collaboratori,
 - ❖ la comunità e la società civile
 - ❖ fornitori, clienti e ambiente in relazione ai processi produttivi e commerciali



Shared value

- La teoria della *Corporate Shared Value* è stata proposta dai due economisti M. Porter e M. Kramer. Questo nuovo approccio nasce proprio dalla critica al concetto di CSR
- Porter & Kramer 2006 “*Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*”.
-



Shared value

«creazione di valore condiviso»

- Con questo termine ci si riferisce alla possibilità di creare valore economico per l'impresa e per i suoi shareholders **attraverso la produzione di un beneficio per la società e per l'ambiente.**
- Porter 2011 Harvard Business Review



Dominic Barton

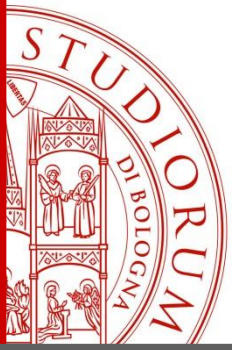
Global Managing Director di McKinsey & Co

Capitalism for the long term

Harward Business Review post art. Porter 2011

Proposte per **salvare il capitalismo** da se stesso:

- Abbandonare **l'orientamento a breve termine per uno a lungo**
- **Shared value:** Passare da un orientamento alla massimizzazione del valore per gli azionisti, a uno **che tenga molto più conto degli interessi di tutti gli stakeholders, fino ad una vera e propria multistakeholdership (comunità, territorio etc)**



Critica alla CSR

- Le pratiche di *CSR* intraprese dalle aziende per migliorare gli impatti sociali e ambientali delle loro attività, non sono funzionali per due motivi:
 - In primo luogo, le iniziative di *CSR* concepiscono il business come un'entità opposta e distaccata dalla società, quando invece le due realtà sono interdipendenti.
 - In secondo luogo, le pratiche di *CSR* spingono le aziende a pensare alla responsabilità sociale d'impresa in modo generico invece che come un elemento integrante della strategia aziendale.
-
- Il *modus operandi* della *CSR* prevede approcci frammentati e scollegati dalla strategia di business e, in questo modo, vengono limitate le opportunità per le aziende di creare un impatto positivo per la società. Se le aziende prendessero in considerazione *RS* nello stesso modo in cui gestiscono il *core business*, scoprirebbero che la *CSR* non rappresenta solo un costo, ma una fonte di opportunità, innovazione e vantaggio competitivo.



CSR → CSV

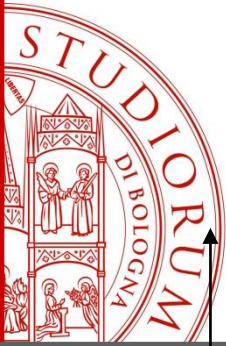
- > **Valore: fare del bene**
- > **Civismo, filantropia e sostenibilità**
- > **Discrezionale o in risposta a pressioni esterne**
- > **Separata dalla massimizzazione del profitto**
- > **L'agenda è determinata dal reporting esterno e dalle preferenze personali**
- > **L'impatto è limitato dalla politica aziendale e dal budget di CSR**

Esempio: acquisti effettuati nel commercio equo e solidale

- > **Valore: benefici economici e sociali in relazione al costo**
- > **Creazione di valore in comune da parte dell'azienda e della comunità**
- > **Funzionale alla competizione**
- > **Funzionale alla massimizzazione del profitto**
- > **L'agenda è specifica dell'azienda e generata all'interno**
- > **Riallinea l'intero budget dell'azienda**

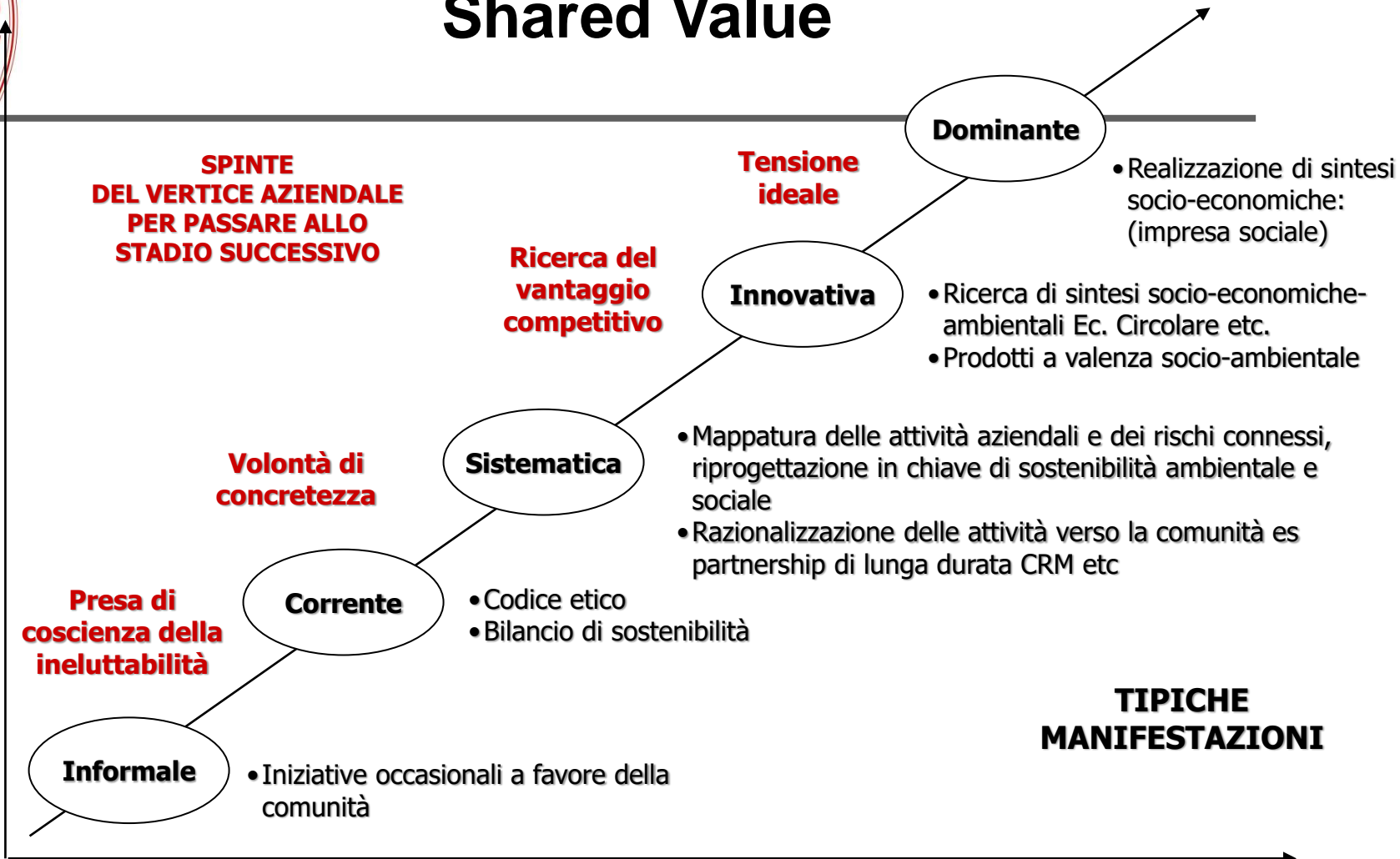
Esempio: trasformazione degli acquisti per migliorare la qualità e i rendimenti

In entrambi i casi, si assumono il rispetto delle leggi e degli standard etici, e la riduzione dei danni causati dalle attività dell'azienda.



Gli stadi di sviluppo: dalla Corporate Social Responsibility al Corporate Shared Value

Grado di integrazione della CSR nella strategia



da Collis, Montgomery, Invernizzi,: Corporate level strategy, McGraw-Hill, 2012