

**Stato dell'arte del coinvolgimento del Privato Profit Italiano nella Cooperazione
Internazionale secondo il modello del Business Inclusivo:
dati, strumenti e processi di azione.**



Studio realizzato da De-LAB su incarico
dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo – AICS

INDICE

Introduzione	p.3
1. Metodologia	p. 5
2. Il quadro teorico e di policy	p.8
3. Partecipazione allo studio	p.10
4. Technical findings	p.12
5. Strumenti e Relazioni	p.27
6. Conclusioni, prospettive e Raccomandazioni	p. 43
Appendice 1	p.46
Appendice 2	p. 47
Appendice 3	p. 48

Introduzione

Sono ormai più di dieci gli anni che ci separano dalla pubblicazione del primo articolo scientifico sul Business Inclusivo ad opera dei Professori Prahalad e Hart, docenti americani di corporate management alla Cornell University e alla Michigan University. Da allora, molte attività si sono concretizzate con l'intento di dare seguito ad una riflessione tanto pragmatica quanto rischiosa, tesa a dimostrare che uno dei più promettenti driver di sviluppo internazionale fosse direttamente legato all'agire aziendale in contesti di povertà. La lucidità con cui i docenti sostennero nel 2004 questa tesi, supportata da ampi studi sul potere d'acquisto nascosto nelle cosiddette economie informali, ha aperto un varco tra le molte teorie e prassi di cooperazione allo sviluppo, da sempre principalmente gestite da attori non-profit o istituzionali, sia nazionali che internazionali.

L'inclusione della dimensione del business legata alle dinamiche di consumo e produzione dei paesi più poveri al mondo non era mai stata analizzata con l'accuratezza proposta dal modello BOP (Base of the Pyramid) delineato dai suddetti docenti e non aveva mai contribuito a chiudere il cerchio da un lato, tra le sempre più evidenti necessità di coinvolgimento del privato profit nelle dinamiche di sviluppo internazionale e dall'altro, con la necessità che quest'ultimo operasse secondo modelli innovativi ed eticamente orientati. Il rischio legato a questa nuova prospettiva d'azione, talvolta accettata con fatica perchè erroneamente considerata una mera strategia di marketing sottesa a dinamiche di delocalizzazione, è lo stesso tipo di rischio che da sempre gli imprenditori sono chiamati a risolvere nel momento di avvio della propria attività, dove però in questo caso le variabili da risolvere devono dare un risultato inclusivo, che sommi cioè il valore aggiunto di diversi attori dello sviluppo, generando un modus operandi saldamente profit-driven ma altrettanto saldamente legato a impatti sociali ed ambientali positivi.

A livello internazionale, sono ormai trentadue i Paesi che hanno avviato la riflessione sul modello proposto nel 2004 dai due docenti statunitensi, e dal 2013 anche l'Italia ha trovato in De-LAB il fo-

cal-point di progettazione e ricerca in materia di business inclusivo, membro della rete ufficiale dei BOP lab che dal 2005 portano avanti il dibattito e le prassi in materia di business inclusivo.

Negli ultimi anni anche l'attore pubblico italiano, forte del rinnovamento di alcuni tra i più importanti strumenti di sviluppo a livello internazionale tra cui gli Obiettivi del Millennio, ripensati e ampliati in ottica di Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e del Consensus Europeo sullo Sviluppo, ha intrapreso scelte di policy coraggiose ed in linea con la valorizzazione del ruolo del profit come attore della cooperazione: la legge di riforma della cooperazione (L.125/2014), il riconoscimento giuridico all'interno dell'ordinamento italiano dello status delle Società Benefit (L.208/2016) e la riforma del Terzo Settore sono stati tre momenti cruciali di rinnovamento e di slancio che hanno allineato l'Italia alle aspettative che caratterizzano i paesi più attenti alle pratiche del cosiddetto "Profit for Development".

E' con piacere dunque che, sulla scia di una serie di passi in avanti, con questo studio contribuisco, assieme ai miei colleghi, a sostenere le future scelte di policy dell'attore istituzionale italiano attraverso la realizzazione della prima ricerca sul business inclusivo come driver della cooperazione internazionale allo sviluppo ex. L.125/2014.

L'ambizione del presente lavoro è quella non soltanto di fornire dati quantitativi e qualitativi solidi e verificati che possano giustificare scelte future ma anche quella di iniziare un percorso di avvicinamento sistemico, ossia di tutto il tessuto imprenditoriale Italiano, al business inclusivo attraverso l'operato dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo e degli altri soggetti tecnici e istituzionali parte dell'ecosistema di attori pubblici ed intermedi che saranno chiamati ad affiancare il profit nella realizzazione di progetti di cooperazione.

L'Italia, come è già avvenuto per altri paesi europei, ha ora la possibilità di sviluppare una propria via al Business Inclusivo massimizzando le peculiarità del proprio sistema imprenditoriale e creando sinergie feconde con altri attori (intermedi, non-profit, locali) che diano vita ad uno slancio innovativo nelle relazioni pubblico-privato e profit/non-profit, consapevoli che solo attraverso l'ascolto reciproco ed una costante e continua interazione sarà possibile creare un Business Inclusivo "Made in Italy" che rispetti le differenze tra tutti gli attori coinvolti, sia allineato ai principi teorici e pratici del modello BOP e avvicini la creatività del nostro operare alla generazione di impatti economico-sociali virtuosi in paesi dove è sempre più necessario diffondere innovazione partecipata e bottom-up.

Lucia Dal Negro
Founder&Director
De-LAB – Solutions about Inclusive Business

Metodologia



Tempistiche di lavorazione

Il presente lavoro è stato commissionato a De-LAB in data 2 novembre 2016. La raccolta dati è iniziata il 14 novembre 2016 ed è continuata nelle successive 10 settimane, con 2 settimane di sospensione dei lavori in concomitanza con la chiusura di fine d'anno delle aziende interessate.

Note tecniche

In assenza di una soglia minima di dati da raccogliere, De-LAB ha inteso orientarsi verso il reperimento di un numero di interviste da analizzare superiore a cento. A conclusione dei lavori i record raccolti sono stati 504.

Il campione d'analisi è stato costruito al momento dell'avvio dei lavori ed ha compreso start-up, aziende profit (srl, spa, sas, snc, sapa, società benefit) di piccole, medie e grandi dimensioni e, infine, multinazionali con sede operativa in Italia. La mappatura, come condiviso con AICS a inizio lavori, è stata effettuata su sei regioni italiane: Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Campania e Puglia.



Soggetti di studio

Lo studio, come condiviso con AICS all'inizio dei lavori, ha interessato otto macro-settori industriali



ICT/digital



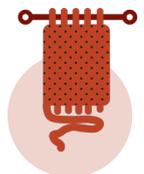
energia



innovazione



farmaceutico



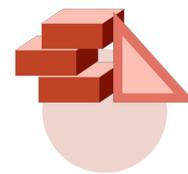
tessile/
design



food
agricoltura

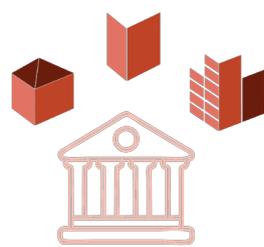


manifattura
industriale



housing/
design indu-
striale

a cui è stato aggiunto un ulteriore campione denominato “ecosistema inclusivo” composto da:



istituzioni locali



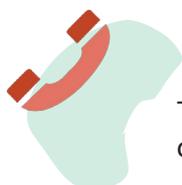
università



referenti
istituzionali nazionali



associazioni
imprenditoriali



Tutte le interviste sono state realizzate telefonicamente o di persona. Durata media di un' intervista: 25 minuti

La scelta delle regioni campione è stata motivata dalla necessità di offrire una rappresentanza nazionale equilibrata tra Nord, Centro e Sud Italia.

La scelta dei settori di ricerca e analisi è stata motivata dalla necessità di incrociare gli ambiti in cui il sistema-Italia vanta expertise e riconoscibilità, con quei settori maggiormente attivi in materia di business inclusivo, ossia quelli in cui si registra più forte la domanda da parte di comunità a basso reddito di relazioni profit tra Nord e Sud affini al modello del Business Inclusivo. A livello italiano, quindi, l'incrocio dell'Offerta imprenditoriale nazionale con la domanda di Business Inclusivo ha forzatamente escluso dai settori di ricerca la filiera del lusso, dell'artigianalità a vocazione locale e del food geograficamente limitato, ossia non trasferibile in contesti territoriali differenti da quelli certificati da marchi di origine controllata e/o protetta.

Il metodo di raccolta dati è stato quello delle interviste telefoniche o, dove possibile, dell'incontro di persona. La durata media di un'intervista è stata di 25 minuti circa. La metodologia di analisi dei dati ha seguito i criteri della Grounded Theory.

Per finalità di completezza, la mappatura rivolta al privato profit italiano è stata arricchita con una serie di interviste raccolte tra associazioni di categoria, università, fondazioni specializzate in ricerca sociale, rappresentanti di istituzioni pubbliche nazionali e istituzioni pubbliche locali. In totale sono state contattate 102 istituzioni, delle quali 41 hanno accolto l'invito ad esprimere la loro opinione in materia di Business Inclusivo e Cooperazione Internazionale.

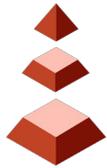
La redemption del 32% è un dato incoraggiante che permette di immaginare la presenza di interlocutori attenti e disponibili all'ascolto e al dialogo con AICS e con le aziende del territorio fornendo una "rete di prossimità istituzionale" utile alla formazione dell'ecosistema all'interno del RING.

Le domande presentate alle istituzioni, adattate in virtù del diverso interlocutore, hanno fatto emergere le seguenti evidenze: generalmente le rappresentanze nazionali e locali contattate sono possibiliste sull'eventualità di poter ricoprire un ruolo all'interno del RING di Business Inclusivo, nonostante ciò, esse lamentano una scarsa linearità ed autonomia di indirizzo dovuta alla presenza di pochissimi referenti interni sensibili al tema, spesso incapaci di garantire un interesse strutturale al di là delle tempistiche e delle preferenze personali espresse dalla maggioranza politica o dalla presidenza di turno (i); la necessità forte di un'educazione imprenditoriale differente, più aperta, che avvicini le nuove generazioni di imprenditori ai valori della cooperazione internazionale e ai principi del business inclusivo che, se privi di una spinta morale generazionale, non potranno ergersi a modelli solidi di creazione del valore aggiunto (ii); la necessità di posizionare i meccanismi di business inclusivo al servizio della cooperazione allo sviluppo all'interno di uno scenario di lungo periodo che permetta anche alle istituzioni e agli enti di rappresentanza di avere il tempo di adattarsi e approfondire meglio le tematiche in questione per potersi ritagliare un ruolo di supporto territoriale a favore degli imprenditori più illuminati (iii).

Infine, lo studio si è arricchito del contributo di due parlamentari particolarmente sensibili al tema della responsabilità sociale del profit italiano: il Senatore Mauro Del Barba, promotore della legge sulle Società Benefit (L.208/2016) e l'Onorevole Lia Quartapelle, relatrice della Legge 125/2014 sulla Riforma della Cooperazione Internazionale allo Sviluppo. In entrambi i casi, i contributi raccolti hanno permesso allo studio di godere delle opinioni dei due esperti che, pur non conoscendo tecnicamente il modello del business inclusivo, hanno salutato con favore ed interesse lo sforzo di dare voce alle aziende per ascoltare il loro sentimento in materia di ethical business, confermando che quanto fatto dal governo ed in generale dalle istituzioni italiane in materia è solo l'inizio di una strada già segnata di avvicinamento del mondo profit alle tematiche di sviluppo umano e cooperazione.

Terminologia

Business Inclusivo



- progettare beni o servizi per persone che vivono in paesi low-income, coinvolgendoli come produttori e come consumatori. Il prodotto/servizio, ed il relativo modello di business, viene ripensato dalle aziende per rispondere ai bisogni di comunità a basso reddito, permettendo lo sviluppo di nuove soluzioni e nuovi modelli di business per mercati estesi, che rispondono in maniera sostenibile e duratura ai bisogni locali inespressi (Prahalad e Hart, 2004; IFC, 2014).

Privato Sociale



- “realità costituite e gestite privatamente, ma operanti per scopi sociali” (Donati e Colozzi, 2004). Ad esse afferiscono, per esempio, le Imprese Sociali e le Cooperative di tipo B.

Privato profit



- forme societarie tra cui srl, spa, srls, società benefit.

Definizioni aziendali di riferimento

Piccola Impresa



- organizzazione aziendale con meno di 50 addetti e meno di 10 milioni di euro di fatturato, oppure meno di 10 milioni totali di bilancio.

Media Impresa



- organizzazione aziendale con meno di 250 addetti e meno di 50 milioni di euro di fatturato, oppure meno di 43 milioni totali di bilancio

Grande Impresa e/o MNC



- organizzazione aziendale con sedi operative all'estero e/o di cui gli headquarters posseggono più del 50% della proprietà.

Start-up



- organizzazione aziendale formata ed in cerca di un business model scalabile.

Uso dei termini

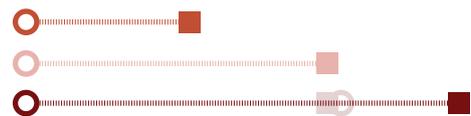
In questo studio il termine “Attore Privato” si riferisce ad entrambe le nature sopra specificate. La raccolta dati ha toccato esclusivamente aziende private-profit in quanto meno vicine alle tematiche di cooperazione allo sviluppo e sulle quali la carenza di dati a livello nazionale ha motivato la richiesta dello studio in questione da parte di AICS.

Definizioni temporali di riferimento

Breve Periodo: 1.5 anni dall’avvio dell’investimento

Medio Periodo: fino a tre anni dall’avvio dell’investimento

Lungo Periodo: oltre i tre anni dall’avvio dell’investimento



Obiettivi e finalità del documento

Il presente studio è stato commissionato dall’Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo a De-LAB, focal-point Italiano di Business Inclusivo, col fine di mappare la propensione del privato profit italiano in materia di business inclusivo in riferimento ai meccanismi di coinvolgimento del profit nella cooperazione internazionale allo sviluppo, così come riformati ex L.125/2014.

Credits

Tutti i contenuti, i dati e le conclusioni presenti e citati in questo studio sono stati sviluppati ed elaborati in maniera originale ed autonoma da De-LAB, autore unico del presente lavoro di ricerca.

Per citazioni

De-LAB (2017), *Stato dell’arte del coinvolgimento del privato profit italiano nella cooperazione internazionale allo sviluppo secondo il modello del business inclusivo: dati, strumenti e processi di interazione*, AICS – Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo.

Il quadro teorico e di policy

Il quadro teorico che supporta il modello BOP, anche detto Business Inclusivo, risale alle prime pubblicazioni di Prahalad e Hart del 2004, in cui i due docenti americani della Cornell University teorizzarono la possibilità che l'impresa profit di grandi dimensioni potesse farsi agente di sviluppo internazionale innovando il proprio modo di fare business per rispondere ai bisogni inespressi delle comunità a basso reddito.

Da allora la ricerca sul modello del business inclusivo ha maturato la consapevolezza che si tratti di un processo imprenditoriale di lungo periodo e non autonomo, in cui cioè le aziende e gli imprenditori non devono operare in isolamento rispetto al contesto istituzionale d'origine (paese in cui risiede l'azienda) e di destinazione (paese beneficiario dell'iniziativa imprenditoriale), quanto devono sviluppare un modello condiviso con i partner locali.

Attualmente, il dibattito sul business inclusivo è differenziato in tre filoni principali: modelli innovativi di business e strategie di co-creation (i), modelli istituzionali favorevoli al rafforzamento delle relazioni pubblico-privato (ii) e innovazione frugale (iii).

In più, oltre alla dimensione di ricerca più propriamente accademica, il modello di business inclusivo definito da Prahalad e Hart conta di una serie di laboratori operativi che, in tutto il mondo, si rifanno ai principi definiti dai padri fondatori del modello e, collegati all'interno di un network internazionale, sperimentano iniziative perfezionando la conoscenza pratica del meccanismo di funzionamento di tali modelli di business oltre che raccogliere dati applicativi fondamentali. Essi sono quello che in questo studio vengono chiamati "Soggetti Intermedi", ossia attori tecnici consulenziali, specializzati nel business inclusivo ma non titolari delle iniziative imprenditoriali attuate nelle comunità a basso reddito che sono invece imputabili all'azienda profit.

Sempre a livello internazionale, in questo caso nell'ambito delle policy di avvicinamento dell'attore profit ai temi dello sviluppo e alla cooperazione internazionale, si evidenziano alcuni passaggi istituzionali cruciali, che offrono le basi per il presente studio. Occorre poi ricordare il lancio dei Sustainable Development Goals che, in particolare con l'obiettivo 17, ribadiscono più volte la necessità di un allineamento tra attori profit e istituzioni specializzate in Sviluppo Internazionale affinché si generino multi-stakeholder partnership attive nel reperimento di fondi (i), nell'innovazione



dei modelli di partenariato per lo sviluppo (ii) e nell'attuazione di progetti di sviluppo sostenibile in paesi in difficoltà (iii).

A livello Europeo vale la pena citare il Consenso Europeo sullo Sviluppo/Agenda 2030 che ribadisce l'importanza di un approccio basato sui diritti umani che inquadri i temi di sviluppo e cooperazione internazionale, ribadendo il ruolo fondamentale del profit e delle dinamiche di mercato nel perseguire la prosperità come finalità di crescita e miglioramento delle condizioni di vita dei paesi in via di sviluppo. A livello Italiano, il riferimento istituzionale chiave è la legge di riforma della Cooperazione Internazionale allo sviluppo, legge 125/2014, che per la prima volta include anche le aziende profit tra i possibili soggetti della cooperazione Italiana aprendo a nuovi scenari di interazione tra profit/non-profit/attori pubblici.

Infine, due ultimi riferimenti da includere per completare il quadro istituzionale che fa da sfondo al presente lavoro sono: la Direttiva Europea 2014/95, relativa alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità, entrata in vigore il con il Decreto Legislativo 254, che obbliga le aziende con un numero di dipendenti superiore a 500 a pubblicare un report sul coinvolgimento aziendale in temi sociali ed ambientali secondo modelli progettuali che possono spaziare dalla Filantropia, alla Responsabilità Sociale d'Impresa fino all' Innovazione Sociale.

Da ultimo, in Italia, l'entrata in vigore nel dicembre 2015 della Legge 208/2016 sulle Società Benefit conclude un percorso di responsabilizzazione sempre più profonda del privato profit nei destini delle comunità in cui esso opera, talvolta richiedendo sostantivi sforzi di adattamento della propria natura giuridico-economica alle istanze socio-ambientali degli stakeholder, uscendo così una volta per tutte dallo stallo causato dal binomio benessere = maggiore occupazione, che per molti anni ha determinato l'unico indicatore della bontà delle iniziative di mercato in qualunque modo e contesto esse venissero realizzate.

Partecipazione allo studio

In questa sezione dello studio presentiamo i dati raccolti durante la mappatura al fine di restituire un'immagine precisa della risposta del privato profit italiano al tema dell'applicazione del modello del business inclusivo nel quadro della L.125/2014. In basso, quindi, risponderemo alle domande sul numero di aziende che hanno aderito allo studio, sulle tipologie di settori interessati e sul totale delle realtà profit contattate nelle 10 settimane di lavorazione del presente lavoro.

Con il termine "Evidence" indichiamo le cifre ottenute, con il termine "Discussion" si fornirà una lettura dei numeri proposti e una loro interpretazione; con il termine "Action" si evidenzieranno le conseguenze operative di quanto emerso in precedenza.

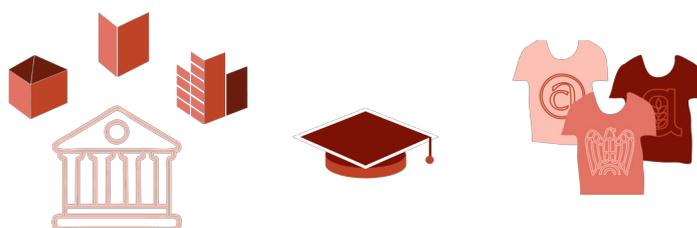
Rapporto input-output

EVIDENCE



Numero di aziende contattate (dati aggiornati al 31 gennaio 2017) = **504**

Numero di aziende rispondenti (dati aggiornati al 31 gennaio 2017) = **146**



Numero di associazioni imprenditoriali/università/Istituzioni pubbliche locali (ecosistema del profit) contattate (dati aggiornati al 31 gennaio 2017) = **102**

Numero di associazioni imprenditoriali/università/Istituzioni pubbliche locali (ecosistema del profit) rispondenti (dati aggiornati al 31 gennaio 2017) = **41**

DISCUSSION

- La redemption aziendale del 29% indica una limitata propensione da parte del campione analizzato ad interagire con soggetti esterni all'azienda, seppure per finalità di ricerca ed in presenza della possibile applicazione dell'anonimato sulle risposte.
- Una prima spiegazione di questo dato risiede nel periodo in cui le aziende sono state contattate, ossia nei mesi di chiusura di bilancio e a ridosso delle ferie natalizie un periodo dell'anno notoriamente molto complesso, in cui è difficile ottenere attenzione dal management aziendale. In effetti, l'andamento della raccolta dati ha subito un netto miglioramento nella seconda settimana di gennaio. D'altro canto, uno dei principali ostacoli riscontrati è stato riuscire a raggiungere l'interlocutore aziendale giusto: molto spesso, infatti, il centralino aziendale non è stato in grado di identificare l'interlocutore corretto, oppure non poteva comunicare il suo nome senza una precedente autorizzazione. Paradossalmente, lo strumento più utile per entrare in contatto con le aziende in settori B to C è stato via Facebook, dato probabilmente in gestione ad agenzie di comunicazione esterne con l'obbligo di riportare al proprio cliente tutte le richieste pervenute via social.

ACTION

- Promuovere con largo anticipo indagini e survey nazionali, rendendo il coinvolgimento aziendale su tematiche di ricerca un evento d'immagine e di reputazione, favorendo la partecipazione del profit. Promuovere maggiormente il ruolo e l'operato di AICS presso le aziende del territorio italiano in modo da favorire l'adesione ad attività di profit engagement su temi di cooperazione allo sviluppo. Disporre di tempi più lunghi per la realizzazione di mappature nazionali in assenza di un database pre-esistente.

Settori maggiormente recettivi

EVIDENCE (base-dati differente da settore a settore)



71%



ICT/digital



52%



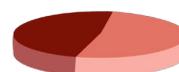
innovazione*



48%



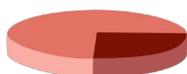
farmaceutico



47%



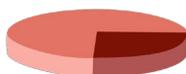
manifattura
industriale



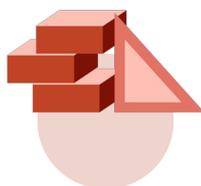
25%



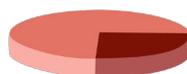
energia



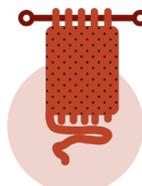
23%



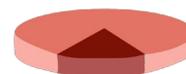
housing
design



23%



tessile
design



15%



food
agricoltura

DISCUSSION

- Le percentuali sopra riportate sono costruite a partire da una base dati differente tra settore e settore, pertanto non sono confrontabili. Il motivo di ciò risiede nella differenza strutturale tra le dimensioni dei singoli settori, le cui aziende sono state mappate esclusivamente se registrate nelle sei regioni d'indagine.

ACTION

- Per analizzare dati omogenei e confrontabili è necessario estendere la base-dati e completare lo studio in tutte le regioni italiane.

*incubatori d'impresa con disponibilità finanziarie autonome interrogati sull'ipotesi di investire nella creazione di filiali localizzate in Paesi in Via di Sviluppo.

Technical Findings

Purpose

Presentazione ragionata dei dati ottenuti dalle interviste

Research Question

Cosa emerge di significativo dall'indagine sulla risposta del profit italiano a meccanismi di business inclusivo nel quadro della legge 125/2014?

Le domande poste alle aziende contattate (riportate nell'appendice 1 del seguente documento) sono di seguito analizzate in virtù dei dati aggregati raccolti (analysis), presentando un approfondimento qualitativo del dato (discussion) e alcune linee d'azione conseguenti all'evidenza scaturita (action). Lo scenario d'analisi di questo capitolo è relativo al singolo tema della domanda.

1) La sua azienda ha mai realizzato progetti di filantropia/beneficienza?

EVIDENCE

Il 48 % dei rispondenti aziendali ha dichiarato che l'azienda per la quale lavorano ha in essere dei progetti di beneficienza (es. sponsorizzazioni, donazioni pro-bono, raccolte fondi). Tra le finalità più ricorrenti di devoluzione di una parte del fatturato a progetti sociali o ambientali vi è l'emergenza del terremoto in Umbria e nelle Marche, che per il 23% delle aziende sensibili ha rappresentato lo scenario di coinvolgimento più sentito.

Il 61% delle aziende sopra citate sostiene di non avere una strategia di corporate philanthropy in essere, bensì di rispondere in maniera non strutturata agli appelli diffusi dai media nazionali (soprattutto per disastri o calamità naturali); oppure di seguire le scelte personali della proprietà (soprattutto in caso di sostegno a temi sanitari, o di ricerca medica); oppure afferma di accogliere le istanze supportate da attori non-profit locali che riportano esigenze di aiuto e suggeriscono progetti da sostenere economicamente.

Le aziende che non hanno progetti di filantropia in essere affermano di non credere nel modello filantropico oppure di non voler scegliere un tema specifico per non penalizzarne altri, oltre che per evitare una serie incessante di richieste da parte di stakeholder del proprio territorio. In ultimo, una parte delle aziende intervistate dichiara di non percepire la filantropia come un tema rilevante per l'operato aziendale.

DISCUSSION

• La corporate philanthropy, realizzata egualmente da aziende di piccola e grande dimensione, rimane tra le scelte aziendali italiane in grado di avvicinare un brand al proprio territorio e alle tematiche socio-ambientali maggiormente percepite. Nonostante ciò, essa non è considerata una scelta aziendale strategica, pertanto i processi di filantropia aziendale non sono pensati per legarsi in maniera virtuosa al brand e alla sua reputazione. Anche aziende più strutturate che presentano, tra gli altri, progetti di filantropia, non li considerano l'espressione più interessante della propria brand reputation, spingendosi addirittura a non volerli promuovere o limitandosi a raccontarli nel bilancio sociale o di sostenibilità.

ACTION

• Il dato emerso dimostra come il sistema aziendale italiano sia molto sensibile alle tematiche sociali ed ambientali soprattutto di tipo emergenziale (es. terremoti, calamità naturali) ma non abbia interesse a veicolare questa sensibilità come un elemento di brand reputation, o per mancanza di competenze interne in grado di collegare lo sforzo filantropico ad un modello reputazionale avanzato, o per la convinzione che altri approcci (più sofisticati e innovativi) rendano meglio il valore aziendale.

Da questo ne consegue la consapevolezza che la filantropia, concepita come slegata dal core business e non espressione della corporate o brand reputation, non è il modello su cui puntare per coinvolgere le aziende sui temi della cooperazione allo sviluppo in quanto ne deriverebbe uno scarso potenziale di partecipazione nelle fasi di co-progettazione e diffusione, oltre che un tipo di relazione donator/beneficiario di tipo passivo e non particolarmente innovativo.

2) La sua azienda segue linee guida sociali (es. ISO 26000, linee guida OCSE per MNCs) o fa parte di qualche rete/ network (es. UN Global Compact, WBCSD), o adotta qualche modello di quantificazione degli impatti sociali(es. social footprint)?

EVIDENCE

Il 19,4% delle aziende rispondenti hanno dichiarato di adottare linee guida sociali, o di far parte di network internazionali che propongono modelli di advocacy ed engagement su temi socio-ambientali.

Il 61% delle aziende ha dichiarato di non aver aderito ad alcun network o rete sociale, né di seguire linee guida o vantare certificazioni in materia di ethical business.

Le restanti aziende hanno dichiarato di non avere una risposta a questa domanda.

DISCUSSION

- La ripartizione del dato sopra presentato mostra una situazione differente a seconda della dimensione dell'azienda rispondente: la quasi totalità delle aziende di grande dimensione partecipanti allo studio hanno risposto affermativamente, mentre le risposte negative sono riconducibili ad aziende di media o piccola dimensione che non conoscono o non aderiscono a tali iniziative principalmente per mancanza di risorse economiche e umane da dedicare al tema, oltre che per la consapevolezza di non essere ancora in grado di poter ottenere benefici valorizzabili nel breve periodo dall'adesione a tali iniziative (es. start-up).



ACTION

- Considerando la ridotta adesione da parte delle aziende di medie e piccole dimensioni a linee-guida, network o certificazioni che attestino l'impegno profit in materia di ethical business, è necessario valutare attentamente l'utilità di considerare tali strumenti come criteri di selezione delle aziende italiane più virtuose, in caso affermativo, esse risulterebbero essere principalmente multinazionali estere con filiali in Italia quindi dipendenti strategicamente dagli headquarters esteri per qualunque decisione inerente alla reputazione aziendale. Oltre a ciò, non tutte le aziende multinazionali sarebbero pronte in tempi rapidi (massimo un anno) ad adattare parte del loro modello di business per inserirsi nello scenario della cooperazione allo sviluppo ex L.125/2014. Un caso in questione è quello del settore farmaceutico, in parte caratterizzato da una proprietà familiare poco attenta a valorizzare l'impegno sociale del brand, in parte caratterizzato da grandi dimensioni che rendono molto rigido il trasferimento di modelli di business innovativi all'interno delle diverse operation, ed in parte caratterizzato da obblighi etico-giuridici che limitano la comunicabilità e la promozione di iniziative di business etico, riducendo l'interesse strategico delle stesse agli occhi del management.

Alla luce dei dati, quindi, si rende necessaria la ridefinizione di un diverso set di criteri selettivi del profit italiano potenzialmente coinvolgibile in progetti di cooperazione allo sviluppo (a riguardo si veda il capitolo quarto).

3) La sua azienda ha mai operato secondo il modello chiamato “Business Inclusivo”?

EVIDENCE

Solo 12 aziende su 146 (ossia l'8 % delle aziende rispondenti) hanno riportato di avere già sviluppato iniziative di Business Inclusivo così come definite nel modello Prahalad/Hart (2004) e riproposte a livello internazionale da istituzioni multilaterali tra cui le Nazioni Unite (es: Growing Inclusive Markets, <http://www.growinginclusivemarkets.org>). Tali aziende, sia di medie che di grandi dimensioni (1 multinazionale), rappresentano le uniche esperienze rilevate nel corso della mappatura.

DISCUSSION

- Il tema del Business Inclusivo appare sconosciuto alla quasi totalità delle aziende intervistate e troppo spesso confuso con modelli di filantropia, responsabilità sociale d'impresa o internazionalizzazione.

ACTION

- Occorre informare correttamente il management aziendale ed approfondire con le aziende le opportunità offerte dal modello “Inclusive Business” all'interno della L.125/2014.

4) La sua azienda sarebbe disponibile in futuro ad investire risorse nello sviluppo di nuovi modelli di business, tra cui il business inclusivo, all'interno degli scenari offerti dalla L.125/2014?

EVIDENCE

60 aziende, ossia il 41% delle aziende intervistate, hanno dichiarato di essere disposte ad avvicinarsi al tema del business inclusivo e di essere interessate a metterlo in pratica in futuro, dimostrando una predisposizione all'ascolto e al coinvolgimento attivo sul tema. Tali aziende sono caratterizzate da una forte vocazione internazionale (i), o sono attive nel settore della green economy (ii) o del digital/ICT (iii). La loro dimensione varia da realtà multinazionali a start-up, queste ultime concentrate in settori green (renewable energy e green tech).

Nessuna azienda farmaceutica italiana, o filiale italiana di azienda estera, ha dichiarato di poter lavorare sul tema del business inclusivo per motivi etici legati al proprio settore e per la mancata autorizzazione dalla casa-madre localizzata fuori dal territorio nazionale.

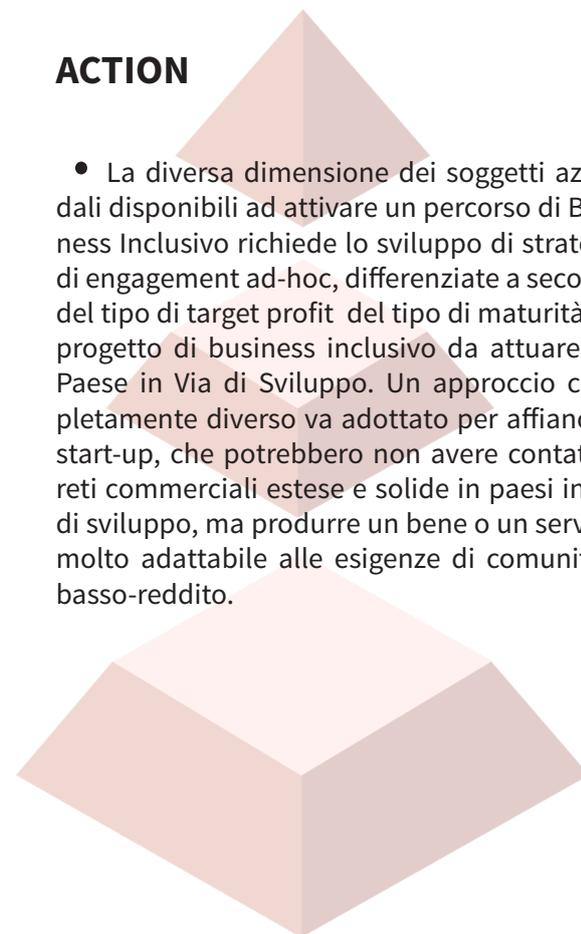


DISCUSSION

- La predisposizione a testare progetti di Business Inclusivo è stata dichiarata in ambito teorico e prospettico come frutto di una riflessione sulla reputazione del brand (i), sulle risorse umane ed economiche a disposizione (ii), sulla flessibilità del modello di business al momento in uso (iii) e sulla presenza di reti commerciali estere, preferibilmente in Paesi in Via di Sviluppo (iv).

ACTION

- La diversa dimensione dei soggetti aziendali disponibili ad attivare un percorso di Business Inclusivo richiede lo sviluppo di strategie di engagement ad-hoc, differenziate a seconda del tipo di target profit del tipo di maturità del progetto di business inclusivo da attuare nel Paese in Via di Sviluppo. Un approccio completamente diverso va adottato per affiancare start-up, che potrebbero non avere contatti o reti commerciali estese e solide in paesi in via di sviluppo, ma produrre un bene o un servizio molto adattabile alle esigenze di comunità a basso-reddito.



5) La sua azienda sarebbe disposta a dialogare anche con istituzioni di paesi in via di sviluppo e adottare un'ottica di lungo periodo per accompagnare gli investimenti di business inclusivo in mercati a basso reddito?

EVIDENCE

- 13 aziende rispondenti all'indagine hanno affermato di avere già in essere relazioni istituzionali con paesi in via di sviluppo per finalità di mercato, e di essere in grado di intavolare rapporti pubblico-privato su tematiche ad impatto sociale.
- 58 aziende hanno detto di non avere questa capacità al momento ma, affiancate da un partner affidabile, hanno aggiunto di non escludere di poter riuscire a costruire relazioni con entità pubbliche di Paesi in Via di Sviluppo su tematiche legate alla cooperazione internazionale, adottando una prospettiva di lungo periodo nella quantificazione dei rientri economici sugli investimenti.
- 7 aziende hanno detto di non avere, né ora né in futuro, risorse economiche per strutturare relazioni istituzionali con Paesi in via di sviluppo.
- 1 azienda ha affermato che l'essere quotata in borsa non permetterebbe l'adozione di una prospettiva di lungo periodo nel rientro dei capitali investiti e quindi non sarebbe possibile attivare dinamiche pubblico-privato rivolte a paesi in via di sviluppo.

Le restanti aziende non hanno saputo, o potuto, rispondere alla domanda.

DISCUSSION

- Le aziende che hanno affermato di aver già sviluppato expertise interna in materia di relazioni istituzionali sono di grande dimensione e per la quasi totalità delle stesse si tratta di filiali italiane di aziende estere.

ACTION

- L'ipotesi di affiancare le aziende italiane nella realizzazione di progetti di business inclusivo nell'alveo della L.125/2014 necessita un'approfondita analisi di fattibilità che distingua un tipo di affiancamento a favore di aziende di grandi dimensioni, da quello necessario per supportare aziende di media o piccola dimensione, con particolare riferimento alla definizione di relazioni di lungo periodo con comunità a basso reddito.

- Le pratiche di supporto a favore del profit italiano, dunque, dovranno prevedere lo sviluppo e la condivisione di un set di processi ed obiettivi in comune tra AICS e tutte le aziende partecipanti, indipendentemente dalla loro dimensione e maturità. Questo permetterà di fare sintesi tra i risultati ottenibili, rendendoli comparabili e significativi a livello nazionale.

In aggiunta, si deve prevedere una seconda tipologia di processi ed obiettivi specificatamente dedicati ad aziende medio-piccole, che presentano meno strumenti già attivi, ma di equivalente interesse, nell'ipotesi di affiancarsi ad AICS per stabilire relazioni istituzionali con Paesi in Via di Sviluppo su temi di cooperazione internazionale secondo il modello del Business Inclusivo.

In questo modo, riuscendo a diversificare la tipologia di supporto AICS-aziende profit, è possibile rendere più efficiente il tipo di affiancamento richiesto dal profit italiano alle istituzioni Italiane.

6) Ruolo auspicato per l' Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo da parte delle aziende interrogate sul loro possibile coinvolgimento in progetti di business inclusivo ex L.125/2014 (possibili più risposte).

EVIDENCE

I ruoli più frequentemente associati alle aspettative aziendali nei confronti di AICS sul tema dell'engagement profit in materia di Business Inclusivo ex L.125/2014 sono stati:

- Garante della concretezza dei processi di engagement (meccanismi agili di relazione tra profit, pubblico, terzo settore ed attori intermedi; passaggi amministrativo/burocratici chiari, certi e non soggetti a discrezionalità) (42 risposte, 28% delle aziende rispondenti);
- Garante dell'alto profilo e della competenza dei tecnici coinvolti nei percorsi di avvicinamento tra azienda, processi di business inclusivo e quadro normativo della cooperazione italiana allo sviluppo (33 risposte, 22% delle aziende rispondenti);
- Garante della trasparenza e dell'eticità nelle relazioni tra profit, terzo settore, attori tecnici intermedi e beneficiari del progetto di business inclusivo (monitoraggio su tematiche a rischio corruzione, vested interest e rischio clientelismo) (22 risposte, 15% delle aziende rispondenti);
- Garante di meccanismi di co-progettazione la cui governance sia partecipata ed inclusiva, ossia comprenda anche rappresentanti istituzionali di paesi in via di sviluppo (16 risposte, 11% delle aziende rispondenti);
- Garante della comunicabilità dell'impegno aziendale all'interno di questo nuovo scenario, ossia della disseminazione e della riconoscibilità a livello centrale e locale degli sforzi congiunti, necessaria a creare un ecosistema di sostegno e replicabilità alle iniziative di cooperazione allo sviluppo promosse attraverso partnership strategiche pubblico-privato (7 risposte, 5% delle aziende rispondenti);
- Garante della misurabilità degli impatti sociali e ambientali dell'investimento di business inclusivo nello scenario della nuova Cooperazione Italiana allo Sviluppo (6 risposte, 4% delle aziende rispondenti).

DISCUSSION

Le risposte qui riportate, di natura qualitativa, saranno approfondite e rese operative nel quarto capitolo. Al momento, esse offrono un'idea precisa delle aspettative dei partecipanti nei confronti del ruolo rivestito da AICS all'interno dello scenario di collaborazione pubblico-privato sul tema del profit nella cooperazione allo sviluppo.

In dettaglio, ci si aspetta dunque che l'agenzia funga da referente:

- **dei valori etici delle iniziative condivise** ossia delle finalità virtuose dei processi di cooperazione estesi al profit e ad altri attori intermedi, riflesse in iniziative trasparenti, i cui impatti sociali ed ambientali siano misurabili;
- **delle relazioni/metodi di interazione e scambio all'interno di iniziative condivise** ossia di meccanismi di scambio e di confronto che siano partecipati, rispettosi delle differenze tra i diversi attori coinvolti ma in grado di fare concreta e duratura sintesi tra le diverse visioni, senza perdere mai di vista la comunicabilità degli sforzi necessari per attivare fruttuosamente iniziative di partnership pubblico-privato in materia di business inclusivo;
- **dei contenuti discussi all'interno delle iniziative condivise** ossia della preparazione tecnica dei soggetti coinvolti e della rilevanza di mercato delle iniziative condivise tra le parti.

ACTION

Le aspettative delle aziende nei confronti dello sviluppo di modelli di business inclusivo all'interno dei processi della cooperazione internazionale allo sviluppo suggeriscono la definizione di un RING d'azione che coinvolga quattro attori:

- **aziende profit** italiane e locali (titolari e operatori degli investimenti/progetti di business inclusivo);
- **AICS** (patrocinatore istituzionale dei progetti di business inclusivo e dell'inclusività delle relazioni tra i diversi attori coinvolti);
- **terzo settore** Italiano e locale (esperto dei bisogni sociali e portavoce delle comunità a basso reddito cui rispondere attraverso iniziative di business inclusivo);
- **attori tecnici intermedi** specializzati in materia di business inclusivo (responsabili di affiancare le aziende nell'ideazione e nel design di business model inclusivi).

7) Quale tipologia di supporto finanziario preferirebbe per prendere parte ad iniziative di business inclusivo all'interno del quadro normativo della legge 125/2014 (possibili più risposte)

EVIDENCE

71 aziende, ossia il 48%, hanno indicato il co-finanziamento come una modalità efficace nell'ottica di un coinvolgimento aziendale in progetti di Business Inclusivo ex L.125/2014. Analizzando nel dettaglio la quota di erogazione pubblica ritenuta sufficiente per poter prendere parte al progetto, 21 intervistati hanno espresso la richiesta che sia AICS a supportare costi maggiori, con una proporzione di circa 70% per AICS a fronte di un 30% per le aziende. 14 aziende hanno dichiarato, invece, che un'equa ripartizione dei costi di avvio di progetti di business inclusivo è da preferirsi.

34 aziende, ossia il 23% dei rispondenti ha dichiarato di considerare le agevolazioni fiscali come leve di incentivo alla partecipazione a modelli di business etico in un contesto di Cooperazione allo Sviluppo.

5 aziende hanno precisato di non avere necessità di soldi pubblici ma di voler contare sulle istituzioni nazionali solo per l'individuazione di esperti che possano affiancare investimenti inclusivi in Paesi in Via di Sviluppo e per la strutturazione di una rete di rapporti istituzionali con Paesi in Via di Sviluppo.

4 aziende hanno specificato di preferire forme di supporto che permettano assicurazioni agevolate su macchinari ed impianti costruiti in Paesi in Via di Sviluppo per coinvolgere attori locali nelle iniziative di Business Inclusivo.

3 aziende hanno risposto di non essere in grado di indicare una forma di supporto economico da preferirsi.

2 aziende hanno definito la necessità di un sistema misto, che generi agevolazioni fiscali sugli investimenti realizzati in Paesi in Via di Sviluppo secondo il modello del Business Inclusivo e che permetta, inoltre, di imputare parzialmente i costi di studio e prototipazione del business model ad AICS nelle forme di un co-finanziamento.

Altre risposte emerse hanno indicato la necessità di interventi pubblici che riescano a:

(i) ridurre i costi doganali per import/export di input e semilavorati tra Italia e Paesi in Via di Sviluppo coinvolti in progetti di Business Inclusivo;

(ii) tassi di credito agevolati per prestiti bancari finalizzati ad investimenti di Business Inclusivo da realizzarsi presso istituti di credito italiani ed eticamente orientati;

(iii) linee di credito agevolate per finanziamenti richiesti a banche localizzate in Paesi in Via di Sviluppo per progetti di Business Inclusivo, con garanzie di solvibilità da parte istituzionale;

(iv) finanziamento a fondo perduto sull'avvio del progetto e, solo successivamente, applicazione di un modello di Social Impact Bond collegato alla verifica degli impatti sociali e di business generati;

(vi) finanziamenti di piccola entità per start-up o piccole imprese che rappresentano interlocutori economici diffusi sul territorio italiano, quindi più rappresentativi del "Sistema Italia" in quanto non del tutto concentrati in regioni italiane con maggiore facilità di accesso al credito, oltre che attivi in settori diversi da quelli ad alta concentrazione di capitali.

DISCUSSION

- La risposta a questa domanda ha delineato un quadro molto complesso di aspettative, spesso espresse in maniera poco approfondita da parte delle aziende, anche a causa dei diversi profili degli intervistati, non tutti esperti di metodologie di finanziamento e/o incentivi aziendali. In generale, gli intervistati non hanno manifestato una netta preferenza per un particolare meccanismo finanziario di supporto, preferendo una posizione attendista nei confronti di quello che AICS potrà definire per supportarle nel quadro normativo della L.125/2014.

Quello che si può concludere è senza dubbio la necessità di predisporre un fondo di avvio di cui disporre per coprire parte dei costi di sviluppo e avvio di un progetto di Business Inclusivo che, senza un coinvolgimento diretto dell'attore pubblico, non verrebbe preso in considerazione da parte del settore privato profit italiano.

ACTION

- L'ipotesi di un co-finanziamento risulta la via più indicata per aggregare l'interesse del profit italiano su tematiche di Business Inclusivo e Cooperazione allo Sviluppo. Anche qui come in altri punti, però, si rende necessario differenziare i criteri di accesso ai finanziamenti a seconda del tipo di azienda che si vuole coinvolgere e della maturità dell'iniziativa candidata. Infatti, se da un lato le aziende di grande dimensione (o multinazionali) hanno già gli strumenti per diventare early adopters degli incentivi sviluppati da AICS, è il settore medio-piccolo che necessita di maggiori attenzioni anche in virtù della loro numerosità (espressione tipica del sistema imprenditoriale italiano) e del valore intrinseco dei loro prodotti che, nel caso del settore ICT o green, per esempio, presenta alte possibilità di adattarsi alle esigenze di comunità a basso reddito secondo i principi del Business Inclusivo.



8) Disponibilità a rimanere in contatto con AICS in futuro sui temi del business inclusivo applicato alla cooperazione internazionale allo sviluppo.

EVIDENCE

143 aziende su 146 (97% delle aziende intervistate) hanno risposto affermativamente alla domanda relativa alla disponibilità a rimanere aperti al dialogo con AICS, nel prossimo futuro, su questi temi.

Le tre aziende che non si sono dimostrate interessate hanno giustificato la loro scelta dicendo di: preferire attendere i risultati delle scelte di policy e solo successivamente essere informate sugli stessi e sulla loro applicazione (i); essere contrari al rapporto pubblico-privato in quanto l'attore istituzionale non appare credibile (ii).

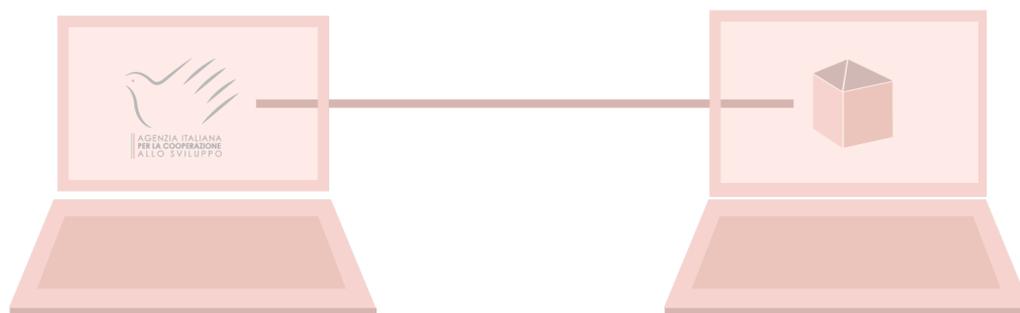
140 aziende su 146 (95% delle aziende intervistate) hanno commentato in maniera estremamente positiva l'iniziativa promossa da AICS di dare prima voce alle aziende, e successivamente analizzare i dati emersi dallo studio per poi sviluppare linee di policy su questi temi.

DISCUSSION

- Il dato sopra evidenziato si riferisce ad aziende di piccola, media e grande dimensione, ad indicare un'accoglienza positiva dell'argomento trasversale alle differenti nature aziendali e conseguentemente alla diversa tipologia di engagement ottenibile.
- L'estremo interesse dimostrato dal campione dimostra che è il momento di strutturare meccanismi di engagement del profit nelle dinamiche della cooperazione internazionale attraverso l'approccio di Business Inclusivo.
- Il campione profit intervistato dimostra di aver gradito l'approccio scientifico della ricerca, sentendosi parte di un percorso in divenire e non solo un ricevente finale di decisioni prese in precedenza.

ACTION

- Data la risposta proattiva del campione intervistato è cruciale istituire in tempi brevi meccanismi di comunicazione e scambio concreti e partecipativi tra il profit italiano e AICS sul tema degli scenari aperti dalla legge 125/2014 in chiave di Business Inclusivo.



9) Che tipologia di approfondimento Tematico/formazione/approfondimento preferirebbe per verificare le possibilità di avvicinare la sua azienda a modelli di business inclusivo nel quadro normativo della legge 125/2014?

EVIDENCE

La maggior parte delle aziende intervistate si dice disponibile ad approfondire il tema del business inclusivo all'interno dello scenario della L.125/2014 attraverso formazione o incontri con AICS per delineare il campo di interesse del privato italiano.

2 aziende si sono dette non interessate ad approfondire questo tema.

1 azienda ha affermato di non essere in possesso degli elementi per rispondere in quanto la domanda va rivolta agli headquarters aziendali all'estero.

Le aziende hanno espresso, poi, le seguenti preferenze sulla tipologia di formazione realizzabile in materia di Business Inclusivo:

- che si tratti di incontri molto brevi, massimo 6 ore, e molto concreti (es. corsi immersivi) per iniziare a capire se esista l'opportunità di una reale collaborazione con AICS sul tema;
- che siano totalmente sovvenzionati da AICS, o in parte (rimborso spese e alloggio);
- devono essere realizzati con modalità innovative per non replicare logiche aziendali classiche che non si allineano con la portata innovativa del tema e dello scenario in questione (cit. "Devono essere pensati per i figli degli imprenditori di oggi altrimenti replichiamo le logiche classiche di business development");
- devono essere portati avanti da esperti di business inclusivo riconosciuti e da personale AICS esperto in business model design e partnership creation;
- devono essere corsi specifici per il settore industriale invitato, con momenti di aggiornamento online.

DISCUSSION

• L'interesse manifestato dalle aziende a rimanere informati sul tema si concretizza nella disponibilità a partecipare ad incontri di formazione per capire se, e fino a che punto, il business inclusivo rappresenti una reale opportunità d'investimento aziendale. Il dato è positivo, in quanto evidenzia la disponibilità ad interagire attivamente con AICS dedicando tempo e risorse umane.

• Le modalità preferite di fruizione di corsi di approfondimento e presentazione dei dati sul tema del "Profit for Development" e sulla legge 125/2014 sono diversificate a seconda del tipo di azienda (diverse dimensioni e disponibilità economiche rendono l'idea delle diverse condizioni ottimali di formazione e aggiornamento sul tema suggerite dagli intervistati).

ACTION

• Progettare tre incontri di presentazione del modello del business inclusivo all'interno delle opportunità offerte dalla L.125/2014 da rivolgere ai tre settori emersi in questo studio come i maggiormente disponibili a ragionare in termini di cooperazione allo sviluppo (ICT, green economy, multinazionali o realtà a forte vocazione internazionale (ad esclusione del settore farmaceutico).

• All'interno di ogni singolo settore industriale, definire un tipo di formazione ad-hoc che rispecchi le differenti disponibilità d'investimento di SMEs, medie/grandi aziende o start-up.

Strumenti e Relazioni

In questo quarto capitolo, l'obiettivo prefissato è quello di presentare una visione d'insieme della risposta di policy delineata per AICS a favore del profit italiano su tematiche di cooperazione allo sviluppo secondo il modello del business inclusivo. In altre parole, in questa sezione dello studio si risponderà alla domanda su che cosa si possa fare per agevolare l'ingresso del privato profit nella cooperazione internazionale allo sviluppo secondo il modello del Business Inclusivo.

Alla luce dei dati sopra presentati, emersi dalla voce delle aziende italiane che hanno aderito alla mappatura, si delineano due ambiti di azione per AICS:

1 DEFINIZIONE DI FORME INNOVATIVE DI PARTENARIATO, che dia luce ad un "RING", cioè un ecosistema pubblico-privato di cooperazione che permetta la convergenza di attori di diversa natura attorno all'obiettivo comune di sviluppo;

2 DEFINIZIONE DI MECCANISMI FINANZIARI INNOVATIVI, che dia luce ad un meccanismo di coinvolgimento del profit italiano attraverso un supporto finanziario nelle fasi di avvio, strutturazione e consolidamento dell'iniziativa di business inclusivo.

All'interno dei suddetti temi, saranno sviluppati i seguenti punti:

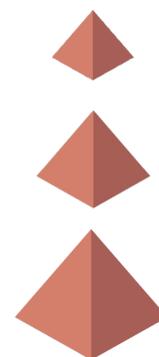
1.1 criteri di appartenenza a forme innovative di partenariato pubblico-privato;

1.2 definizione di meccanismi di interazione tra attori del partenariato pubblico-privato;

1.3 variazioni dei meccanismi sviluppati al punto 1.2 in virtù della maturità dell'iniziativa di business inclusivo e della conseguente destinazione d'uso del fondo a disposizione, suddiviso in:

- fondo **seed capital** per progetti di business inclusivo in stato embrionale,
- fondo **kick-off** per aziende che hanno già sviluppato un progetto di business inclusivo ma non l'hanno mai realizzato sul campo;
- fondo di **scaling** per aziende che hanno già realizzato progetti di business inclusivo nei Paesi in Via di Sviluppo ma senza interagire all'interno di un RING di Cooperazione.

2 definizione di meccanismi finanziari innovativi per l'engagement del privato profit nella cooperazione allo sviluppo



1.1 Criteri di appartenenza a forme innovative di partenariato pubblico-privato

AICS è chiamata a promuovere forme innovative di partenariato con i soggetti privati per la realizzazione di specifiche iniziative di Cooperazione allo sviluppo (ex. Art. 17 c. 4 L.125/2014). Di fondamentale importanza risulta quindi la definizione dei criteri di appartenenza a tale partenariato, che in questo studio verrà chiamato RING: una struttura non gerarchica di interazioni pubblico-istituzionali tra partner diversi. Generalmente si converge sull'identificazione di criteri che ricadano negli ambiti dei diritti da garantire a tutti i lavoratori (i), della tutela e salvaguardia dell'ambiente (ii) e infine della garanzia di inclusione sociale nelle imprese del privato sociale e del privato profit (iii).

Più in dettaglio, è possibile identificare dei criteri di ammissione, in basso differenziati in soggettivi (a), oggettivi (b) e riferiti alla partnership pubblico-privato (c):

a) Criteri soggettivi per gli attori del privato sociale e del privato profit

In questa categoria si inseriscono i criteri di conformità alle norme lavorative, sociali, ambientali e fiscali sia per i soggetti del privato sociale (imprese sociali e cooperative), che del privato profit (srl, spa, sapa, snc, sas, società benefit). Entrambi i soggetti destinatari potenziali del fondo messo a disposizione da AICS devono infatti condividere l'adesione a criteri che manifestino con certezza una sensibilità sociale ed ambientale che coinvolga tutta l'azienda, simbolo di un recepimento dei valori della cooperazione italiana a livello organizzativo e strategico. Troppo spesso, infatti, le aziende sfruttano il tema sociale ed ambientale come leva di marketing, realizzando iniziative che restano di facciata se non fatte seguire da un autentico engagement aziendale di tutti gli stakeholder e da un processo trasparente di reporting.

Al fine di chiarire quali siano i percorsi di sensibilizzazione sociale ed ambientale necessari per essere considerati un soggetto di natura privata della cooperazione internazionale, si illustra in basso un sistema di parametri di accesso modulato in virtù della dimensione aziendale del profit coinvolto nel RING.

Nella figura è possibile visualizzare quali siano i criteri individuati. I criteri indicati con il colore più scuro sono i criteri facoltativi; quelli indicati con il colore più chiaro gli obbligatori; infine i criteri barrati (/) si riferiscono a processi per i quali è necessario sostenere un costo d'ingresso.

Tabella 1: si espongono a sinistra i criteri soggettivi, obbligatori o facoltativi, di identificazione delle imprese private soggetti della Cooperazione Internazionale allo Sviluppo.

			
 Certified B corp			
 Principi Guida UN su imprese profit e diritti Umani			
 UN Global Compact			
 Rating di Legalità			
 ISO 14001			
 SA 8000			
 Linea Guida OCSE sulle mncs			
 ISO 26000			
 Social Footprint			
 Dichiarazione tripartita di principi sulle MNCs e politica sociale Oil			

b) Criteri oggettivi riferiti ai progetti di business inclusivo che si candidano a essere attivati nello scenario della cooperazione allo sviluppo

In questa categoria si fa riferimento a criteri che permettano di differenziare il business inclusivo da iniziative di internazionalizzazione d'impresa o delocalizzazione.

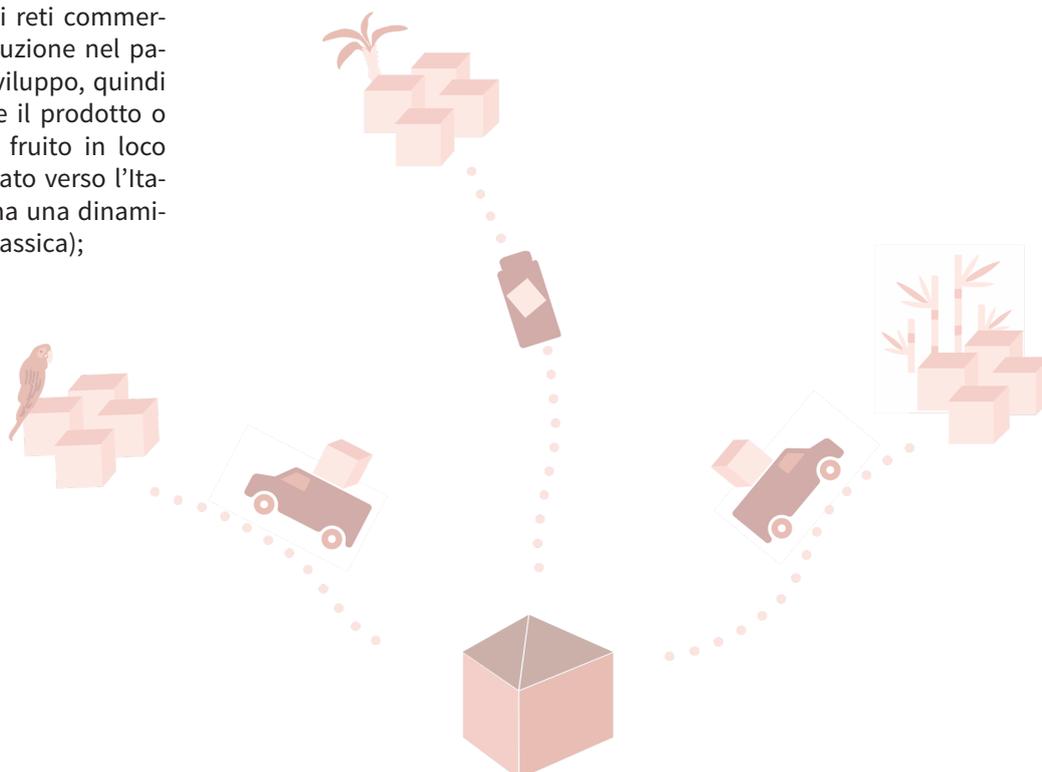
A tal proposito si ricordano, come criteri determinanti:

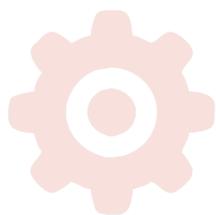


□ **l'addizionalità** degli impatti di sviluppo rispetto a quelli che sarebbero comunque avvenuti in presenza di un investimento economico in un paese a basso reddito (es. aumento dell'occupazione in loco, miglioramento delle infrastrutture di collegamento, ecc.);



l'attivazione di reti commerciali di distribuzione nel paese in Via di Sviluppo, quindi la garanzia che il prodotto o servizio venga fruito in loco anziché esportato verso l'Italia (quest'ultima una dinamica Fair Trade classica);





la sostenibilità economica delle iniziative progettuali che devono rimanere profit-driven e legarsi al core-business del profit sociale o privato;

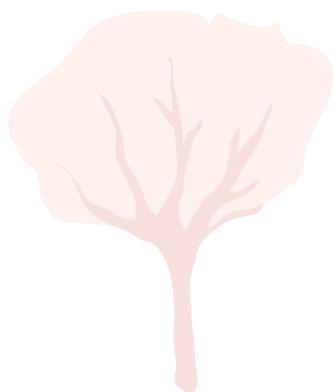


IV

l'innovatività dei processi di business che, rimanendo profit-driven, devono includere nel business model dei meccanismi di partecipazione e condivisione con attori locali e comunità a basso reddito secondo logiche di **co-creation e co-partnership**.



V



la misurabilità degli impatti sociali ed ambientali di breve, medio e lungo periodo delle iniziative di business inclusivo supportate dal fondo a dono messo a disposizione dal sistema della Cooperazione Internazionale allo Sviluppo;

c) Criteri relativi al funzionamento del partenariato ed inerenti alle relazioni di partnership tra i soggetti pubblico-privato

In questa categoria si fa riferimento al principio della neutralità e della trasparenza delle iniziative di cooperazione pubblico-privato (i), mutual accountability (ii), democratic ownership (iii) e all'approccio partecipativo che deve muovere tutte le interazioni tra gli attori del partenariato, spinti a cooperare condividendo interessi ed obiettivi allineati e trasparenti (iv), così come evidenziato anche nell'Agenda Europea 2030 per lo Sviluppo.

Il partenariato pubblico-privato per il supporto di modelli di business inclusivo all'interno degli scenari di cooperazione deve lavorare nel pieno rispetto della trasparenza, della concorrenza e della responsabilità sociale, come richiesto da molte aziende intervistate che hanno immaginato il partenariato come uno spazio di condivisione e di scambio all'interno del quale l'azienda possa sentirsi supportata nell'avvicinarsi ad un modello di business nuovo, del quale non necessariamente ha già esperienza pregressa.

Addentrandoci nella descrizione del modello, consideriamo quindi un RING così strutturato:



Come si vede in figura, all'interno del RING si posizionano le diverse tipologie di attori partner che interagiscono esternamente con AICS nel momento della presentazione del progetto e della successiva assegnazione dei fondi.

Analizzando in dettaglio gli attori del RING, si suddividono in:

Attori esterni al RING

Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo • referente dell'eticità dei progetti finanziati, della trasparenza dei fondi resi disponibili e patrocinatore istituzionale dell'iniziativa di cooperazione internazionale allo sviluppo.

IN PRATICA: AICS verifica la qualità dei progetti coinvolti, assegna i fondi e monitora il loro corretto utilizzo.

Altri attori pubblici nazionali o internazionali • erogatori di eventuali ulteriori finanziamenti per la realizzazione di progetti di business inclusivo.

IN PRATICA: dispongono di fondi aggiuntivi.

Attori interni al RING

Privato Sociale e Privato Profit • realizzatori dell'investimento profit sul campo e titolari delle linee strategiche di mercato ad esso connesse.

IN PRATICA: sono agenti economici di maggioranza all'interno del RING e sono i titolari e responsabili della strategia commerciale e d'investimento presentata ad AICS.

Terzo Settore e società civile italiana e del Paese ricevente • garante del corretto allineamento tra bisogni sociali emersi nelle comunità a basso reddito destinatarie del progetto e la risposta offerta dal progetto di cooperazione allo sviluppo;

IN PRATICA: individuano le potenzialità della comunità locale che condivide il progetto con il profit italiano e attivano reti di partecipazione attiva coinvolgendola come co-partner d'impresa e come consumatori, assicurando che l'innovazione nel modello di business sia frugale e bottom-up, ossia condivisa con le comunità in cui il progetto viene attivato.

Attori tecnici intermedi • garanti della corretta ideazione e definizione del business model inclusivo, che non deve in alcun modo nascondere intenti di delocalizzazione e internazionalizzazione d'impresa, oltre che della corretta misurabilità degli impatti ambientali e sociali dell'iniziativa co-finanziata da AICS.

IN PRATICA: in quanto attori terzi, non direttamente coinvolti economicamente o progettualmente, il loro ruolo è fondamentale da un lato per strutturare un modello innovativo di cooperazione che si rifaccia ai principi del business inclusivo in partnership con le imprese profit, dall'altro per formare i referenti aziendali che dovranno gestire le strategie inclusive a livello aziendale.

Partner economici nei paesi di destinazione del progetto • partner di mercato originari del paese dove si realizza il progetto di cooperazione e responsabili dell'attivazione della rete commerciale e produttiva in loco oltre che del perfezionamento del modello inclusivo alla luce delle caratteristiche di bisogni degli stakeholder locali;

IN PRATICA: sono i partner commerciali locali, responsabili a diverso livello dei processi produttivi e commerciali sottesi all'iniziativa di business inclusivo e coinvolti direttamente nella redazione del business plan.

Criteri di selezione dei partner che compongono il RING

I criteri di selezione dei partner del RING sono un punto di snodo fondamentale (emerso anche in sede di raccolta dati) all'interno dell'architettura progettuale. Come illustrato in precedenza in questo report, la quasi totalità delle aziende chiede di essere affiancata da partner seri ed affidabili.

La buona riuscita di un progetto di Business Inclusivo viene legata alla selezione dei partner del RING che, se da un lato è compito (responsabilità) dell'azienda leader, dall'altro, l'azienda stessa necessita di linee guida con le quali orientare le sue scelte. Risulta quindi indispensabile operare una giusta ponderazione fra criteri esclusivi ed inclusivi, in modo tale da assicurare l'accesso al maggior numero possibile di soggetti interessati ed in linea con le finalità del Business Inclusivo.

I criteri elencati qui sotto sono stati pensati per operare una prima selezione all'interno del panorama dei soggetti possibili, in modo tale da effettuare una scrematura in base ad alcuni requisiti minimi.

Con i criteri di solidità, anzianità ed execution capacity, s'intende verificare la credibilità del partner dal punto di vista operativo: è importante che sia provata l'esistenza dell'azienda e delle sue operations per una durata di tempo minima necessaria a considerarla in grado di sostenere gli oneri progettuali. I track of records invece, se da un lato attestano anch'essi le capacità operative del soggetto, dall'altro sono maggiormente volti a premiare chi abbia già intrapreso percorsi di Business Inclusivo e/o di Cooperazione Internazionale. Con essi, vengono infatti premiati quei soggetti che possono dimostrare di aver già partecipato a progetti in linea con le finalità descritte dal bando. Logicamente sono stati privilegiati anche soggetti che abbiano già portato avanti progetti tangenti, o di supporto al Business Inclusivo, oppure intrattenuto relazioni commerciali o istituzionali con soggetti all'estero, con una particolare preferenza per quelli localizzati nell'area African Caribbean and Pacific (ACP). Infine, la verifica operata sull'esistenza o meno di network e/o associazioni alle quali il soggetto è iscritto, ha come scopo quello di verificare l'esistenza di una rete che potenzialmente diminuisca alcuni costi di transazione.

Una particolare attenzione è stata poi rivolta alla selezione del partner locale, soggetta spesso a meccanismi clientelari ben noti all'interno delle economie emergenti. I criteri che abbiamo individuato, che differiscono a seconda che si parli di soggetti profit oppure non-profit, sono orientati ad individuare quegli attori 'realmente' locali ed operanti in comunità a basso reddito, a scapito di organizzazioni di facciata spesso end-point di soggetti più strutturati con base in economie avanzate. Entrambi i criteri nominati 'Specifici' sono volti a tutelare la composizione locale del DNA del partner locale individuato.

Di seguito sono riportati i criteri applicati alla diversa natura dei soggetti coinvolti nel RING.



Azienda (partner economico localizzato nella comunità a basso reddito)

Solidità/Anzianità

- Bilancio degli ultimi due anni
- Data di costituzione della società

Track of records IB – CI

- Indicare se sono stati portati a termine progetti afferenti all'area del Business Inclusivo o di Cooperazione Internazionale tra cui, a titolo esemplificativo: essere parte di una supply-chain verticale integrata (i), distribuzione e logistica 'last-mile' (ii), ecc.
- Fornire una breve descrizione del progetto, specificare il ruolo svolto all'interno dello stesso ed il paese partner.

Execution capacity (presenza di asset/capacità/risorse specifici per lo svolgimento del progetto)

- Indicare le risorse che verranno messe a disposizione del RING, con relativa area di specializzazione.

Network (partecipazione a network/associazioni del mondo imprenditoriale o dello sviluppo)

- Associazioni/network istituzionali, tematici o tecnici.
- Indicare la tipologia di network al quale si è iscritti e come potrebbe essere utile al RING.

Specifiche

- 70% del personale aziendale impiegato localmente
- 60% dei capitali aziendali provenienti dal paese oggetto del progetto

Attore non-profit (localizzato in Italia)

Solidità/Anzianità

- Bilancio degli ultimi due anni
- Data di costituzione

Track of records BI

- Indicare se sono stati portati a termine progetti afferenti all'area del Business Inclusivo assieme ad aziende profit.
- Fornire una breve descrizione del progetto, specificare il ruolo svolto all'interno dello stesso ed il paese partner.

Execution capacity (presenza di asset/capacità/risorse specifici per lo svolgimento del progetto)

- Indicare le risorse che verranno messe a disposizione del RING, con relativa area di specializzazione.

Network (partecipazione a network/associazioni legati all'imprenditoria sociale)

- Associazioni/network istituzionali, tematici o tecnici.
- Indicare la tipologia di network al quale si è iscritti e come potrebbe essere utile al RING.
- Attore non-profit (localizzato nella comunità a basso reddito)

Attore non-profit (localizzato nella comunità a basso reddito)



Solidità/Anzianità

- Bilancio degli ultimi due anni
- Data di costituzione

Track of records IB (esperienza maturata in aree afferenti al BI)

- Indicare se sono stati portati a termine progetti afferenti all'area del Business Inclusivo.
- Fornire una breve descrizione del progetto, specificare il ruolo svolto all'interno dello stesso ed il paese partner.

Execution capacity (presenza di asset/capacità/risorse specifici per lo svolgimento del progetto)

- Indicare le risorse che verranno messe a disposizione del RING, con relativa area di specializzazione.

Network (partecipazione a network/associazioni del mondo dell'imprenditoria sociale)

- Associazioni/network istituzionali, tematici o tecnici.
- Indicare la tipologia di network al quale si è iscritti e come potrebbe essere utile al RING.

Specifiche

- 30% personale locale

Attori Intermedi



Solidità/Anzianità

- Bilancio degli ultimi due anni
- Data di costituzione

Track of records IB – CI (Cooperazione Internazionale)

- Indicare se sono stati portati a termine progetti a supporto di attori del Business Inclusivo o della Cooperazione Internazionale quali: creazione e mantenimento business environment in PVS, gestione partnership multistakeholder (PPP), conduzione di studi di fattibilità, impact assessment e need assessment.
- Fornire una breve descrizione del progetto, specificare il ruolo svolto all'interno dello stesso ed il paese target.
- Fornire eventuali pubblicazioni di lavori/elaborati in linea con i temi del Business Inclusivo

Internazionalità (esperienza pregressa in progetti internazionali di business inclusivo)

- Indicare se in passato sono stati portati a termine progetti (di natura consulenziale o progettuale) localizzati fuori dall'Italia, oppure insieme a partner internazionali.

Execution capacity (presenza di asset/capacità/risorse specifici per lo svolgimento del progetto)

- Indicare le risorse che verranno messe a disposizione del RING, con relativa area di specializzazione.

Network (partecipazione a network/associazioni afferenti al Business Inclusivo)

- Associazioni/network istituzionali, tematici o tecnici.
- Indicare la tipologia di network al quale si è iscritti e come potrebbe essere utile al RING

1.2 Definizione dei meccanismi di interazione tra attori del partenariato pubblico-privato.

L'interazione tra i diversi attori all'interno del RING permette di ideare, prototipare, testare, implementare, monitorare e replicare un progetto di inclusive business nel quadro della cooperazione internazionale allo sviluppo. Prima di specificare i processi di interazione tra gli attori sopra specificati, occorre individuare i settori dove, alla luce dei dati qui presentati, il riscontro della mappatura è stato più significativo ed immediato, ossia:

- settore ICT/digital
- settore della green economy
- settore della manifattura industriale (con particolare riferimento al settore automotive);
- settore housing/design

Definendo il funzionamento del modello RING all'interno di uno di questi settori, peraltro in linea con quanto indicato nel Consensus Europeo per lo Sviluppo 2030, si illustrano in basso le interazioni tra i vari partner, con specifico riferimento ad un'azienda profit destinataria di fondi di kick-off messi a disposizione da AICS con modalità rolling base. Nel capitolo 1.3 verranno invece illustrate le diverse modalità di interazione previste per le rimanenti categorie di fondi: seed capital e scaling.

Apertura del Bando

FASE 1

1) Pubblicazione del bando da parte di AICS con previsione di fondi a dono per le imprese private sociali o profit con finalità di avvio d'impresa/start-up

2) Il profit sociale o profit privato (applicant e capo-fila all'interno del RING) organizza ed allinea i partner (attori non-profit e attori locali), in appoggio ad attori intermedi per la definizione del business model secondo i principi del business).

In aggiunta ai criteri soggettivi descritti a pagina 29, è possibile individuare delle premialità per le aziende profit partecipanti RING, tra cui:



presenza femminile in azienda superiore al 40%



presenza di personale svantaggiato in misura superiore a quella richiesta dalla legge



presenza pregressa e radicata nel territorio destinatario del progetto di business inclusivo



aziende di proprietà di rappresentanti di minoranze etniche residenti in Italia



presenza di dipendenti extra-comunitari in misura maggiore del 15% degli occupati



presenza di dinamiche di co-sviluppo già in essere col paese destinatario del progetto di business inclusivo



presenza di under 35 tra i dipendenti in misura superiore al 25%

FASE 2

SELEZIONE

- 1) presentazione del progetto condiviso e del RING, ossia del consorzio di attori profit, intermedi, non-profit e locali ad una commissione giudicante formata da esperti di cooperazione di AICS ed esperti esterni;
- 2) prima selezione dei progetti sulla base delle candidature pervenute;
- 3) seconda selezione delle proposte attraverso la simulazione di un colloquio approfondito realizzato dalla commissione giudicante formata da esperti di cooperazione di AICS ed esperti esterni;
- 4) seconda selezione dei progetti;
- 5) individuazione e comunicazione del progetto vincente.



FASE 3

EROGAZIONE DEI FONDI

Assegnazione dei fondi a dono da parte di AICS da destinarsi per il 20% ad un perfezionamento dello studio di fattibilità, per un 40% ad un rafforzamento della partnership pubblico-privato nel breve, medio e lungo periodo e per un 40% all'acquisto di capitale tangibile per la realizzazione del progetto di business inclusivo secondo le seguenti modalità:

Avvio del progetto (primi 6 mesi)

PERFEZIONAMENTO DELLO STUDIO DI FATTIBILITÀ' (20% fondo a dono)

- perfezionamento dello studio di fattibilità con missioni sul campo di approfondimento del need assessment e di coinvolgimento partner locali, secondo i principi della co-creation; (le ore di formazione e co-progettazione del personale aziendale coinvolto sono da conteggiarsi tra quelle supportate dal fondo a dono)
- sviluppo e consolidamento del business plan riferito al modello inclusivo

RAFFORZAMENTO DEL RING (risorse prelevate dal 40% del fondo dedicato a questa finalità)

- monitoraggio diretto dei processi di creazione dell'ecosistema inclusivo locale da parte di un attore tecnico che invii un report mensile ad AICS e a tutti i partner del RING;
- monitoraggio diretto dei processi partecipativi sul campo da parte del settore non-profit assieme ai attori intermedi che redigeranno un report bimensile per AICS e per tutti i partner del RING;
- ricezione dei report da parte di AICS ad uso di rendicontazione interna

Continuazione del progetto (successivi 6 mesi)

RAFFORZAMENTO DEL RING (risorse prelevate dal 40% del fondo dedicato a questa finalità)

- formazione del personale interno dell'azienda profit ad opera del partner non-profit in materia di cooperazione allo sviluppo e misurazione degli impatti (es. sviluppo di impact assessment; analisi e rendicontazione di progetto);

- formazione del personale interno dell'azienda profit ad opera del partner tecnico in materia di business inclusivo e gestione della governance del RING (es. co-creation, SROI); (le ore di formazione e co-progettazione del personale aziendale coinvolto sono da conteggiarsi tra quelle supportate dal fondo a dono);
- monitoraggio diretto dei processi di rafforzamento del RING da parte di un attore tecnico che invii un report mensile ad AICS e a tutti i partner del consorzio;
- ricezione del report da parte di AICS ad uso di rendicontazione interna.

ACQUISTO DEL CAPITALE TANGIBILE (40% fondo a dono)

- invio della rendicontazione d'acquisto e di utilizzo del capitale tangibile da parte dell'impresa privata.

Stabilizzazione del progetto (sucessivi 6 mesi dall'avvio delle attività sul campo)

RAFFORZAMENTO DEL RING (risorse prelevate dal 40% del fondo dedicato a questa finalità)

- formazione e creazione delle competenze di monitoraggio e gestione del progetto da parte dell'attore tecnico all'interno dell'azienda e del RING; (le ore di formazione e co-progettazione del personale aziendale coinvolto sono da conteggiarsi tra quelle supportate dal fondo a dono);
- estinzione del contributo AICS finalizzato al perfezionamento dello studio di fattibilità (i), al rafforzamento del RING (ii) e all'acquisto di capitale tangibile (iii);

1.3 Variazioni dei meccanismi di interazione sviluppati al punto (1.2) in funzione della maturità del modello di business inclusivo in essere

In precedenza, le interazioni all'interno del RING sono state dettagliate prendendo come riferimento un soggetto privato a cui è stata profilata l'assegnazione di un fondo a dono kick-off perchè questo, secondo i dati emersi dalla mappatura, è lo status più comune delle idee progettuali di business inclusivo a livello italiano.

Qualora ad applicare fosse un'azienda il cui progetto di business inclusivo risulti embrionale e non ancora prototipato, le relazioni esposte al punto 1.2 varierebbero nella modalità seguente:

Attivazione di un fondo a dono con finalità di seed capital:

- EROGAZIONE DEI FONDI

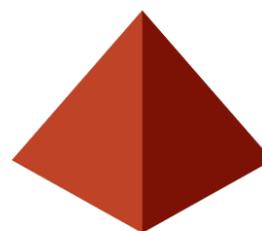
Il fondo a dono concesso da AICS deve ripartirsi secondo le seguenti percentuali: 40% per lo studio di fattibilità, 40% per il rafforzamento del RING e 20% per l'acquisto di capitale intangibile. Questo perchè le iniziative di business inclusivo embrionali hanno bisogno di più risorse per approfondire la possibilità di sviluppare realisticamente un modello di business inclusivo applicato alla cooperazione internazionale, una delle frontiere più avanzate di aiuto allo sviluppo e quindi anche più

complesse da attivare con successo. Allo stesso modo, in assenza di relazioni pregresse, anche il mantenimento del RING diventa una voce progettuale particolarmente rilevante. Minore, invece, sarà l'impatto del capitale tangibile, soprattutto se per soluzioni ICT si potrà ricorrere a modalità di open innovation o, nel caso della green economy, si potrà contare su soluzioni jugaad.

In più, il bando deve prevedere tempistiche di chiusura delle tre attività della fase di EROGAZIONE più lunghe, proprio perché, come detto sopra, iniziative non ancora strutturate necessitano di più tempo per la definizione dei processi di business e di interazione nel RING in maniera efficace e sostenibile economicamente. A riguardo, si stimano 9 mesi per la fase di Avvio del progetto, 9 mesi per la fase di Continuazione del progetto e 6 mesi per la fase di Stabilizzazione del progetto.

Qualora ad applicare fosse un'azienda che ha già realizzato un progetto di business inclusivo, le relazioni esposte al punto 1.2 varierebbero nella modalità seguente:

Attivazione di un fondo a dono con finalità di scaling-up:



- EROGAZIONE DEI FONDI

Il fondo a dono concesso deve ripartirsi secondo le seguenti logiche: 20% per lo studio di fattibilità, 50% per il rafforzamento del RING e 30% per l'acquisto del capitale tangibile.

La percentuale più bassa per lo studio di fattibilità si motiva con la presenza pregressa di un'attività di business inclusivo che necessiterebbe al massimo di un adattamento dello studio e non di un suo completo rifacimento. Per quanto riguarda il costo del mantenimento del RING, ad esso si imputano i valori più alti in virtù della difficoltà di replicare in contesti differenti le iniziative già sperimentate in una zona geografica. In ultima analisi, l'acquisto del capitale tangibile presenta dimensioni d'investimento medie in quanto si potrà godere di economie di scala e ottimizzazione delle risorse frutto delle pregresse esperienze di business inclusivo.

Per quanto riguarda le tempistiche di chiusura delle tre attività della fase di EROGAZIONE, si devono ipotizzare tempistiche più lunghe sia per la fase di Continuazione del progetto, che per le motivazioni precisate sopra, non inferiori ai 12 mesi.

2) MECCANISMI FINANZIARI INNOVATIVI

In questa sezione dello studio si descrivono più specificatamente la natura e le caratteristiche tecniche del bando AICS a dono per il privato profit italiano coinvolto in progetti di Cooperazione allo Sviluppo all'interno di un consorzio di attori profit, istituzionali e non-profit, qui denominato RING o anche "DEVELOP-RING", un consorzio pubblico-privato di attori coinvolti in progetti di cooperazione allo sviluppo.

1) Il fondo prevede:

- per finalità **seed capital**, tre destinazioni finali del compenso erogato: per il 40% della somma totale al perfezionamento dello studio di fattibilità; per un 40% della somma totale ad un rafforzamento della partnership pubblico-privato nel breve, medio e lungo periodo; per un 20% della somma totale all'acquisto di capitale tangibile.

- per finalità di **kick-off**, tre destinazioni finali del compenso erogato: per il 20% della somma totale al perfezionamento dello studio di fattibilità; per un 40% della somma totale ad un rafforzamento della partnership pubblico-privato nel breve, medio e lungo periodo; per un 40% della somma totale all'acquisto di capitale tangibile.

- per finalità **scaling-up**, tre destinazioni finali del compenso erogato: per il 20% della somma totale al perfezionamento dello studio di fattibilità; per il 50% della somma totale ad un rafforzamento della partnership pubblico-privato nel breve, medio e lungo periodo; per il 30% della somma totale all'acquisto di capitale tangibile.

2) Il fondo prevede due possibili destinatari delle risorse a dono: le imprese del privato sociale e le imprese del privato profit. A riguardo, riconoscendo la comunanza degli intenti di cooperazione tra i due soggetti proponenti, si raccomanda di mantenere un'equa rappresentanza delle due fattispecie economiche all'interno dei destinatari del bando, al fine di mantenere eguale rappresentatività.

1) Criteri di accettazione del partner capofila del consorzio:

- Criteri soggettivi specificati a pagina 29
- Bilancio degli ultimi tre anni
- Solidità/Anzianità del partner commercial locale, come illustrato a pag. 35
- Premialità illustrate a pagina 25-26
- Business model (se già esistente)

2) Criteri di accettazione dei partner non-capofila del consorzio, come specificati a pagina 35.

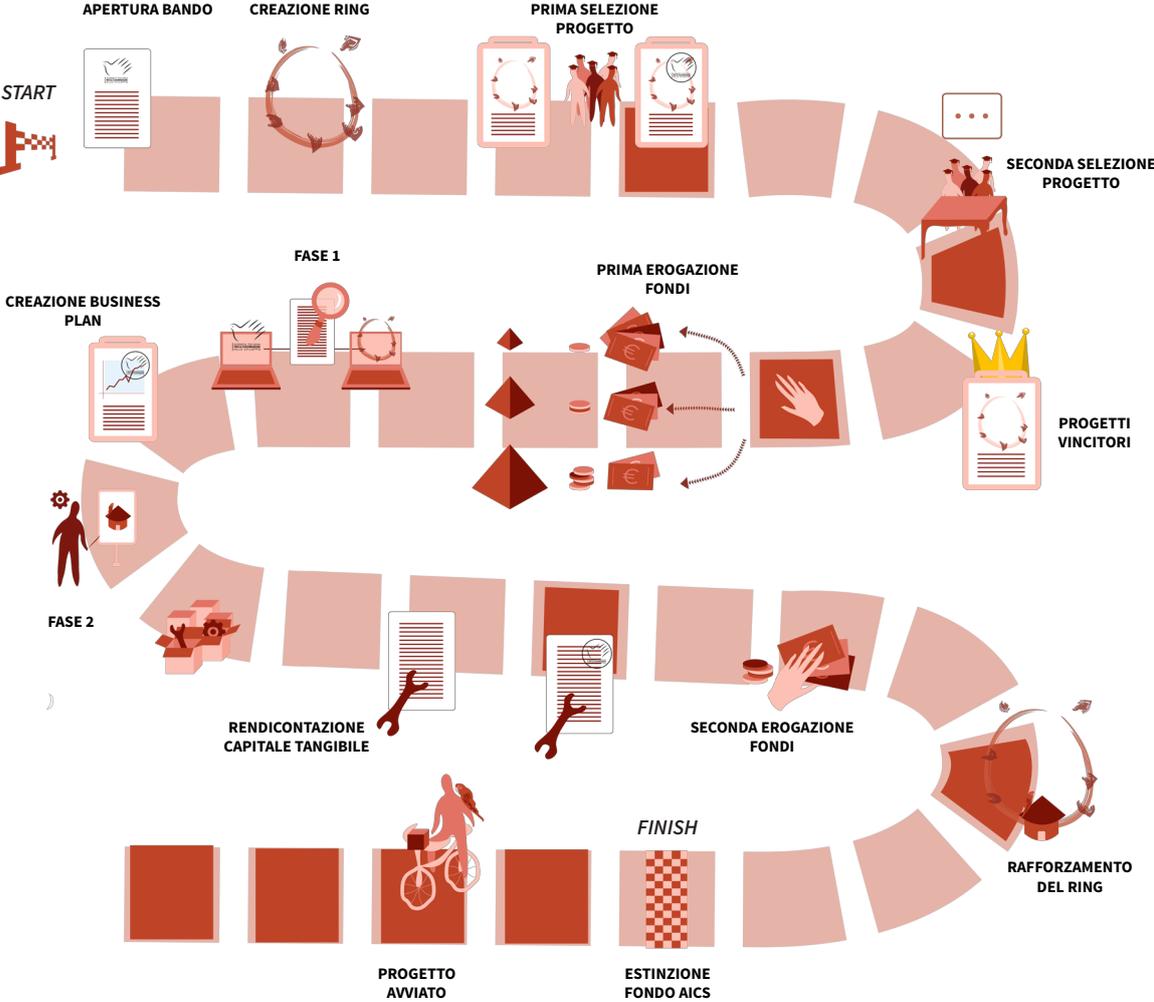
3) Criteri oggettivi di Business Inclusivo che il progetto deve dimostrare e poter misurare

- **Brevettabilità** dell'idea di prodotto o servizio sviluppato ad-hoc per rispondere alle esigenze sociali e di crescita sostenibile dei Paesi in Via di Sviluppo (indicatore dell'innovatività del business)
- **Trasferibilità** di almeno il 30% dei processi di produzione sul campo (indicatore della visione strutturale di condivisione delle finalità di crescita e sviluppo nei Paesi destinatari dell'intervento)
- **Definizione** di meccanismi di **co-creation** all'interno della fase di product development e design del business model (indicatore della presenza di meccanismi di inclusione e del livello di partecipazione e condivisione delle strategie tra profit italiano e attori locali)
- Criteri oggettivi elencati a pagina 29

Un esempio di application form per il bando "Develop-RING" sopra delineato è presente in Appen-

dice 3 del presente lavoro. In sintesi, i meccanismi di interazione tra AICS e gli attori interni del RING sono riassunti graficamente nella figura in basso.

In figura: mindmap delle relazioni tra AICS e il RING – Bando “Develop-RING



Conclusioni, Prospettive e Raccomandazioni

I dati sopra riportati dimostrano quanto il settore privato profit italiano sia disponibile a sperimentare iniziative di Business Inclusivo per quanto non ne colga completamente tutti gli elementi progettuali e strategici. Nonostante una generale curiosità sul tema, molte aziende hanno espresso il bisogno di approfondire questo approccio, potendo contare su partner istituzionali e tecnici affidabili che costruiscano percorsi di avvicinamento ad un tema di frontiera ed in continua evoluzione come il Business Inclusivo.

A livello generale, la redemption dello studio ha illustrato una scarsa permeabilità delle aziende profit italiane agli stimoli esterni di policy-making, risultando poco propense a dialogare con il settore pubblico e talvolta all'oscuro di un referente interno in grado di trattare argomenti legati alla responsabilità sociale delle operazioni di business. Rispetto a realtà estere già attive in materia di engagement del privato nella cooperazione internazionale allo sviluppo, questa distanza comunicativa tutta italiana indica esattamente il tipo di bisogno da colmare, ossia quello di far conoscere, allineare e collaborare partner tecnici, non-profit ed istituzionali competenti, in grado di formare ed accompagnare le aziende all'interno di dinamiche multi-stakholder tra attori con nature molto diverse tra loro. Questa sfida, sottesa a molte delle policy globali contemporanee, sempre più sistemiche, richiede uno sforzo da parte delle istituzioni nazionali per costruire interazioni all'interno del RING che siano frutto di scambi di efficienza, concretezza e apprendimento reciproco. Fondamentale risulta quindi la gestione della governance dei progetti di business inclusivo, che trovano nell'imprenditorialità etica un driver di creazione del valore aggiunto. Il business inclusivo è, infatti, il trait d'union tra le diverse intenzioni degli attori del RING, oltre che lo scenario operativo dei loro sforzi congiunti.

Concretamente, ciò che la mappatura italiana realizzata da De-LAB ha mostrato è l'esigenza che AICS strutturi un percorso di avvicinamento al tema del business inclusivo che permetta al profit italiano di familiarizzare con le metodologie e con gli strumenti applicativi dello stesso (i) e, dall'altro, la necessità che questi progetti partecipati ed innovativi siano raccontati, comunicati e promossi massivamente a livello nazionale, così da raggiungere in maniera sistemica il maggior numero di aziende, diffondendo buone pratiche di "Profit4Development"(ii).

La conoscenza dei processi del business inclusivo e delle pratiche di progettazione partecipata in ambiente profit, dunque, assieme alla necessità di interazioni credibili e di lungo periodo, sono i cardini del percorso individuato da questo studio che ha il valore di aver raccolto, per primo, dati aggiornati a livello italiano su un tema nuovo per l'Italia ma ampiamente dibattuto all'estero, dove oramai il business inclusivo è a tutti gli effetti uno dei driver della cooperazione internazionale allo sviluppo. Egualmente, questo sforzo richiesto alle imprese profit e alle istituzioni non esenta il settore non-profit dall'iniziare costruire un dialogo più maturo e alla pari con le imprese profit in materia sociale ed ambientale, nel pieno rispetto delle reciproche expertise.

L'auspicio quindi è che l'Agenzia Italiana per la Cooperazione possa armonizzare le diverse voci all'interno dei meccanismi di Business Inclusivo, forte del proprio status istituzionale super-partes, continuando a costruire percorsi di co-progettazione all'interno della Cooperazione Italiana

allo Sviluppo. Questo obiettivo richiederà metodo e costanza per evitare che il Business Inclusivo diventi solo l'ultima delle meteore concettuali destinate a spegnersi perché prive del supporto necessario, soprattutto nel lungo periodo, per innovare i modelli di policy italiane per lo sviluppo.

'A smooth sea never made a skillful sailor'



APPENDICE 1

Domande rivolte alle aziende durante la realizzazione della mappatura

NOME AZIENDA:

LOCALITA':

NUMERO DI DIPENDENTI:

SETTORE:

CITAZIONE: SI / NO

PARTE 1: SENSIBILITA' FILANTROPICA

1. La vostra azienda ha mai realizzato progetti di filantropia/beneficienza?

- a Si (specificare: cosa, quando, perché? Avete lavorato da soli o con l'aiuto di partner tecnici?)
- b No (specificare: perché no? Quali limiti/ostacoli?)

2. La vostra azienda segue linee-guida sociali (es: ISO 26000, linee guida OCSE per MNCs) o fa parte di qualche rete/network (es: UN Global Compact, WBCSD), o adotta qualche modello di quantificazione degli impatti sociali (es: social footprint)?

3. Attraverso quali strumenti comunicate il vostro impegno sociale?
(Esempio: Bilancio Sociale, certificazioni, social media, eventi, partnership, ecc.)

PARTE 2 – INTRODUZIONE AL MODELLO

Con la legge 125/2014 è stata riformata la legge sulla Cooperazione internazionale. Tra i molti cambiamenti introdotti, uno dei più importanti è l'apertura al mondo del profit al fine di includere le aziende tra i soggetti attivi della cooperazione italiana. Per coinvolgere aziende private in meccanismi di cooperazione e lotta alla povertà, bisogna sviluppare dei modelli. Ne indaghiamo uno:

1. BUSINESS INCLUSIVO.

2. SENSIBILITÀ PRE-ESISTENTE: la sua azienda ha mai operato secondo il modello del business inclusivo?

- a SI (cosa?/come? quando?)
- b NO (perché?)

3. SENSIBILITA' FUTURA: sareste disponibili ad innovare un prodotto o un servizio seguendo i principi del business inclusivo così da avvicinarvi a comunità a basso reddito con finalità di crescita e sviluppo?

- a SI (Perché? A quali condizioni?)
- b NO (perché?)

PARTE 3 – ELEMENTI DELLA RIFORMA

1 Tra i criteri che potrebbero permettere il ricorso a fondi dedicati al profit che agisce nella cooperazione allo sviluppo si ricordano: (i) il perseguimento di obiettivi di sviluppo, (ii) la scalabilità del progetto proposto, (iii) il coinvolgimento degli attori locali, (iv) la creazione di partnership profit/non-profit, (v) il livello di innovazione dell'idea progettuale, (vi) il rapporto costi-benefici, (vii) la capacità di incidere su giovani, donne, persone con disabilità ecc., (viii) la disponibilità da parte del privato profit a co-finanziare l'idea progettuale.

- a La sua azienda sarebbe disposta a dialogare con istituzioni di paesi in via di sviluppo e ad adottare un'ottica di LP per progetti di business inclusivo o innovazione sociale?

2 L'Agenzia della Cooperazione vuol farsi promotrice di partnership strategiche per lo sviluppo di specifici settori industriali nelle comunità a basso reddito.

- a Quali garanzie chiederebbe la sua azienda per investire tempo e risorse in partnership pubblico-privato finalizzate allo sviluppo di prodotti e servizi per finalità di cooperazione?

3 L'articolo 27 della L.125/14 prevede anche l'istituzione di strumenti finanziari a supporto dell'iniziativa privata, aprendo anche alla definizione di meccanismi finanziari innovativi.

- a Dal suo punto di vista, che tipologia di supporto finanziario preferirebbe per supportare la realizzazione di iniziative di sviluppo economico (es: agevolazioni fiscali, assicurazioni agevolate su macchinari e stabilimenti, social impact bond)?

PARTE 4 – DOMANDE FINALI

1. Sarebbe disponibile a continuare un dialogo futuro con l'Agenzia della Cooperazione su questi temi?

- 1 SI (perché?)
- 2 NO (perché?)

2. Sarebbe interessato ad approfondire il tema del "Privato nella cooperazione" partecipando (o facendo partecipare i suoi colleghi) a seminari, workshop interattivi o esperienze di formazione sul campo?

- 1 SI (a quali condizioni?)
- 2 NO (perché?)

APPENDICE 2

Resoconto interviste effettuate

SETTORE	METODO DI CONTATTO	RISPOSTA POSITIVA: INTERVISTA	RISPOSTA POSITIVA: NESSUN SEGUITO	RISPOSTA NEGATIVA	NESSUNA RISPOSTA
	21	15	3	0	3
	58	15	8	5	29
	69	33	2	3	31
	146	22	32	14	77
	19	9	3	3	3
	102	24	8	18	52
	62	14	6	3	40
	27	14	4	0	5
	101	41	4	3	53
	8	7	0	0	1
	605	194	70	49	294

APPENDICE 3

APPLICATION

FASE DESCRITTIVA

CAPOFILA:

(Esplicitare le informazioni relative al soggetto proponente)

1. Nome per esteso:

2. Sede Legale:

- Comune e Provincia:

- Via:

- Telefono:

- Fax:

- E-mail:

- Web Site:

3. Sedi Operative:

- Italia:

- Estero:

4. Ragione/denominazione sociale:

- Snc
- Sas
- Srl
- Spa
- Sapa

5. Codice fiscale: _____

6. Partita IVA: _____

7. Costituzione:

- tra 1 e 3 anni
- tra 3 e 5 anni
- più di 5 anni

5. Fatturato (esplicitare e allegare gli ultimi tre Bilanci d'Esercizio):

- 2016: _____
- 2015: _____
- 2014: _____

6. Numero di dipendenti: _____

7. Linee guida sociali:

- Principi guida UN su imprese e diritti umani
- UN Global Compact
- Rating di legalità

- Dichiarazione Tripartita di principi sulle MCNs e politica sociale OIL
- Linee guida OCSE sulle MNCs
- ISO 14001
- ISO 26000
- Social Footprint
- B-corp
- SA8000

8. Caratteristiche del soggetto proponente:

- Presenza femminile in azienda superiore al 40% degli occupati
- Presenza di under 35 tra i dipendenti in misura superiore al 25%
- Presenza di personale svantaggiato in misura superiore al a quella richiesta dalla legge
- Presenza di dipendenti extra-comunitari in misura superiore al 15% degli occupati

9. Familiarità del soggetto proponente al tema del Business Inclusivo

- Presenza pregressa e radicata nel territorio destinatario del progetto di business inclusivo
- Specificare se sono stati portati a termine localmente progetti afferenti all'area del Business Inclusivo o di Cooperazione Internazionale:

_____ -

Presenza di dinamiche di co-sviluppo già in essere col paese destinatario del progetto di business inclusivo

Fornire una breve descrizione del progetto, specificando il ruolo svolto all'interno dello stesso:

COMPOSIZIONE DEL RING:

(Esplicitare gli altri soggetti che andranno a comporre il RING)

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____

DESCRIZIONE DEL RING:

(Descrivere gli altri soggetti che andranno a comporre il RING)

1. Co-partner profit nel paese target (partner economico localizzato nella comunità a basso reddito)

- Nome per esteso: _____
- Sede Legale: _____
- Sedi Operative: _____ -
- Data di costituzione della società: _____
- Fatturato (allegare Bilancio degli ultimi due esercizi):
 - 2015: _____
 - 2016: _____
- Indicare se sono stati portati a termine progetti afferenti all'area del Business Inclusivo o di Cooperazione Internazionale:

-
-
-
- Fornire una breve descrizione del progetto, specificare il ruolo svolto all'interno dello stesso ed il paese partner:

-
-
-
- Indicare le risorse che verranno messe a disposizione del ring, con relativa area di specializzazione:

-
-
-
- Indicare eventuali associazioni/network istituzionali, tematici o tecnici ai quali si è iscritti specificando come potrebbe essere utile al ring:

2. Partner non-profit in Italia

- Nome per esteso: _____
- Sede principale: _____
- Sedi secondarie: _____
- Data di costituzione: _____
- Allegare il Bilancio degli ultimi due esercizi:
 - 2015
 - 2016
- Indicare se sono stati portati a termine progetti afferenti all'area del Business Inclusivo o di Cooperazione Internazionale assieme ad aziende profit:

-
-
-
- Fornire una breve descrizione del progetto, specificare il ruolo svolto all'interno dello stesso ed il paese partner:

-
-
-
- Indicare le risorse che verranno messe a disposizione del ring, con relativa area di specializzazione:

-
-
-
- Indicare eventuali associazioni/network istituzionali, tematici o tecnici ai quali si è iscritti specificando come potrebbe essere utile al ring:

3. Partner non-profit nel paese target (partner non-profit localizzato nella comunità a basso reddito)

- Nome per esteso: _____
- Sede principale: _____
- Sedi secondarie: _____
- Data di costituzione: _____

- Allegare il Bilancio degli ultimi due esercizi:

- 2015

- 2016

- Indicare se sono stati portati a termine progetti afferenti all'area del Business Inclusivo :

- Fornire una breve descrizione del progetto, specificare il ruolo svolto all'interno dello stesso ed il paese partner:

- Indicare le risorse che verranno messe a disposizione del ring, con relativa area di specializzazione:

- Indicare eventuali associazioni/network istituzionali, tematici o tecnici ai quali si è iscritti specificando come potrebbe essere utile al ring:

10. Attori intermedi

- Nome per esteso: _____

- Sede principale: _____

- Sedi secondarie: _____

- Data di costituzione: _____

- Allegare il Bilancio degli ultimi due esercizi:

- 2015

- 2016

- Indicare se sono stati portati a termine progetti afferenti all'area del Business Inclusivo o della Cooperazione Internazionale (creazione e mantenimento business environment in PVS, gestione partnership multistakeholder, conduzione di studi di fattibilità, impact assessment e need assessment):

- Fornire una breve descrizione del progetto, specificare il ruolo svolto all'interno dello stesso ed il paese partner:

- Fornire eventuali pubblicazioni di lavori/elaborati in linea con i temi del Business Inclusivo:

-Indicare se in passato sono stati portati a termine progetti (di natura consulenziale o progettuale) localizzati fuori dall'Italia, oppure insieme a partner internazionali:

- Indicare le risorse che verranno messe a disposizione del ring, con relativa area di specializzazione:

- Indicare eventuali associazioni/network istituzionali, tematici o tecnici ai quali si è iscritti specificando come potrebbe essere utile al ring:

FASE PROGETTUALE

1. Descrizione del progetto/prodotto proposto afferente al modello del Business Inclusivo

1.1 Descrizione del progetto/prodotto:

- in cosa consiste

- stato di avanzamento

- embrionale (prodotto/progetto pensato ma non ancora sviluppato)
 - intermedio (prodotto/progetto sviluppato ma non ancora realizzato localmente)
 - avanzato (prodotto/progetto realizzato ma senza l'interazione in un RING di Cooperazione)
- Informazioni

aggiuntive:

- bisogno che vuole andare a soddisfare nella comunità di riferimento

1.2 Elementi innovativi in termini di business inclusivo

- addizionalità degli impatti di sviluppo (rispetto a quelli che sarebbero comunque avvenuti in presenza di un investimento economico in un paese a basso reddito)

- attivazione di reti commerciali e di distribuzione nel Paese in Via di Sviluppo (il prodotto o servizio deve essere fruito in loco)

- sostenibilità economica delle iniziative progettuali (che devono rimanere profit-driven e legarsi al core-business)

- innovatività dei processi di business (sviluppo di logiche di co-creation)

- misurabilità degli impatti sociali ed ambientali di breve, medio e lungo periodo

Informazioni

aggiuntive:

1.3 Descrivere eventuali brevetti (o domande di brevetto) registrati nell'ambito del progetto

1.5 Tipi di prodotto e prezzo (per prodotti in stadio intermedio/avanzato)

Descrizione prodotto/servizio	Grado di sviluppo del prodotto	Prezzo unitario di vendita (€)	Motivare la scelta del prezzo (€)	Prezzo unitario di vendita valuta locale	Motivare la scelta del prezzo (valuta locale)
1					
2					
3					
4					

1.6 Obiettivi di vendita

Prodotti/servizi	anno 1	anno 2	anno 3		anno 1	anno 2	anno 3
	quantità vendute				fatturato realizzato		
1							
2							
3							
4							
<i>Totale per anno</i>							

2. Mercato

2.1 Settore di riferimento

2.2 Momento storico del settore in Italia

2.3 Competitor in Italia

2.4 Momento storico del settore nel paese target

2.5 Competitor nel paese target

2.6 Come il prodotto si inserisce nel mercato del paese target: elementi distintivi di business inclusivo

3. Clienti

3.1 Segmenti di clientela nel paese target

3.2 Canali per raggiungere nel paese target

FASE DI REALIZZAZIONE

1. Bisogni

Formazione sul business inclusivo

Formazione sul modello di governance (RING)

forniture/materie prime

stabilimenti

macchinari

personale

2. Aspetti tecnici

2.1 Assetti tecnico-produttivi già presenti per lo svolgimento del processo produttivo

2.2 eventuali assetti futuri

2.3. fattori della produzione

Allegati:

- Atto Costitutivo della Società capofila
- Bilancio d'esercizio 2014, 2015, 2016
- Business model (se presente) del progetto/prodotto all'attuale fase di sviluppo

