



COOPI e le IMPRESE

Sviluppo di alleanze strategiche di collaborazione, nel quadro della Responsabilità Sociale di Impresa

Perché le linee guida

Le seguenti Linee Guida per la creazione e sviluppo da parte di COOPI di alleanze strategiche con le imprese, hanno l'obiettivo di contribuire ad elaborare possibili percorsi d'azione e riferimenti utili per sviluppare proprie politiche e strategie di RSI. L'enfasi è su multinazionali e grandi imprese ma è lecito immaginare che alcune parti possano essere utili anche con riferimento a imprese di minori dimensioni e meno strutturate.

Si utilizza il termine **“alleanza strategica”** con l'idea di superare l'approccio tradizionalmente riduttivo della relazione tra imprese e ONG, che si sostanzia in donazioni puntuali di breve periodo in cui si enfatizza il ruolo dell'impresa e in cui la ONG svolge un ruolo passivo di mero esecutore del progetto. Il più recente panorama delle relazioni di collaborazione tra imprese ed ONG, individua infatti un numero crescente di esperienze di relazioni di lungo periodo tra imprese ed ONG, con sostanziali potenzialità di valore aggiunto e rendimenti di scala crescenti, mutuamente benefici.

Per “linee guida” si intende una serie di "raccomandazioni" per orientare l'azione del personale COOPI incaricato di curare tali alleanze e accompagnarne la loro evoluzione, disponendo di uno strumento che possa supportare operativamente la creazione e sviluppo di alleanze strategiche. Le linee guida, per quanto generali ed indipendenti dal settore di attività dell'impresa, non pretenderanno di identificare tutta la casistica possibile ma, per quanto possibile, tenderanno ad evidenziare come trattare le “eccezioni”.

Nella loro elaborazione si è tenuto conto di alcune esigenze e caratterizzazioni dell'azione di COOPI.

La prima è stata quella di avere delle **linee guida “snelle”**, nel senso che Coopi non intende impegnarsi direttamente in attività di certificazione della RSI ma valorizzare l'esperienza e know-how di altre organizzazioni specializzate in tali funzioni. In tal senso Coopi intende sviluppare delle capacità specifiche di supervisione e interpretazione di relazioni e rapporti di valutazione e delle certificazioni nel campo della RSI. Si ritiene che il fenomeno crescente di “scatole cinesi” delle imprese e l'asimmetria delle informazioni tra impresa e collettività che ostacolano questo approccio sia compensato dalla circolazione e trasparenza delle informazioni favorite da internet.

La seconda esigenza è stata quella di sviluppare delle **linee guida “propositive”**, per quanto possibile, superando quindi l'applicazione di criteri negativi.

COOPI - COOPERAZIONE INTERNAZIONALE ONG Onlus

HEADQUARTERS: VIA F. DE LEMENE 50 - 20151 MILANO - ITALIA
TEL. +39.02.3085057 r.a. - FAX +39.02.33403570
COOPI@COOPI.ORG - WWW.COOPI.ORG - C.F. e P.IVA 80118750159



La terza esigenza è stata di **coniugare tali Linee Guida con la tipicità e specificità delle attività di Coopi**, il cui “core business” è la cooperazione internazionale per lo sviluppo all'interno della quale l'azione umanitaria e di emergenza presenta una forte rilevanza, che, comparativamente alle altre ONG italiane, presenta una visibilità maggiore nei paesi in via di sviluppo che in Italia.

Infine **le Linee Guida sono il risultato di un processo sistematico di elaborazione partecipativa da parte di esperti e personale COOPI della sede centrale e degli uffici di coordinamento nei paesi in via di sviluppo**, che, oltre ad utilizzare le più attuali buone pratiche nella costruzione e sviluppo di alleanze nel quadro della RSI tra imprese e ONG di cooperazione internazionale, consente un approccio non conflittuale nella loro applicazione pratica. Le Linee Guida operative di COOPI in particolare nascono nell'ambito del gruppo di lavoro costituito dall'Ufficio COOPI Italia e dal Centro SEDA e ELACID della Università San Bonaventura di Cartagena USB.

Evoluzione della relazione tra imprese e ONG di cooperazione internazionale

Tradizionalmente le imprese e le ONG hanno occupato delle posizioni antagoniste, con pochi spazi di dialogo e collaborazione. Da parte dell'impresa, la prassi e le teorie di economia aziendale maggiormente seguite indicavano che un impegno nella tutela dell'ambiente o nel rispetto e protezione del sistema di sicurezza sociale superiore a quello richiesto dalla legislazione, impedisse la massimizzazione dei profitti, danneggiando gli investitori ed i proprietari, con un impatto negativo sulla stessa sopravvivenza dell'impresa. Le varianti della visione di massimizzazione dei profitti che ponevano accento su quote di mercato, innovazione, ecc. non ponevano in discussione la centralità dell'impresa e degli interessi dei proprietari –investitori eventualmente mediati dagli interessi dei manager. Una parziale mitigazione a questa visione è stata rappresentata soprattutto dai sistemi di piccoli e medie imprese, tipici della “Terza Italia” definita dal sociologo Bagnasco, secondo la stilizzazione dei distretti industriali di Marshall-Becattini, che prevedevano la distribuzione di benefici economici nell'intorno sociale del sistema produttivo e il potenziamento dei servizi pubblici locali richiesti dalla collettività.

Da parte delle ONG ed in particolare di quelle di cooperazione internazionale, è prevalsa la visione della grande impresa taylorista, di produzione di massa, con l'aggravante nel caso delle multinazionali di comportamenti dannosi in termini di tutela dei diritti umani e dell'ambiente. Per quanto le ONG abbiano sviluppato un parziale confronto con il sistema produttivo delle cooperative, le ONG hanno sviluppato le loro relazioni soprattutto con i singoli cittadini e con le autorità statali eventualmente decentrate.

Negli ultimi decenni ed in forma crescente si sono verificati dei cambiamenti che hanno avvicinato ONG e imprese, che favoriscono formule di collaborazione mutuamente benefica e di maggior impatto nell'affrontare le grandi sfide come il riscaldamento globale, la povertà, la biodiversità, ecc.

Le imprese hanno assunto progressivamente un ruolo egemonico nel panorama economico mondiale e nel processo di globalizzazione. A livello internazionale negli ultimi decenni si è evidenziata una riduzione dell'importanza relativa dell'Aiuto Ufficiale allo Sviluppo (AUS) rispetto al commercio internazionale, agli investimenti stranieri diretti e alle rimesse. L'aiuto ufficiale allo sviluppo, una delle principali fonti di finanziamento delle ONG, si è



notevolmente ridimensionato rispetto ad altri flussi internazionali di capitali legati all'impresa, dalla multinazionale alla microimpresa.

Accanto a questo ruolo egemonico le imprese hanno incominciato riconoscere la necessità di raggiungere congiuntamente risultati economici e finanziari e risultati ambientali e sociali, come una strategia di sostenibilità di lungo periodo. Per responsabilità sociale d'impresa (RSI), equivalente dell'inglese Corporate Social Responsibility (CSR), si intende appunto l'integrazione di preoccupazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa, una modalità di gestione strategica dell'impresa in cui il sistema di "governance" delle transazioni e delle relazioni tra l'impresa e i suoi stakeholder viene esteso, riguardando tutti gli stake-holders in una visione più ampia. L'interesse e la crescente domanda hanno portato nell'ultimo decennio alla proliferazione di diversi standard dei sistemi di gestione per la RSI, spesso frutto della collaborazione tra mondo della ricerca e dell'Università, delle ONG, delle imprese, istituzioni multinazionali ed anche delle autorità pubbliche e di governo. Davanti al fenomeno di crescita del ruolo dell'impresa nei flussi finanziari internazionali (commercio internazionale, investimenti stranieri diretti, rimesse) rispetto all'aiuto ufficiale allo sviluppo, le ONG, che hanno tradizionalmente privilegiato l'AUS, per evitare di veder vedere marginalizzare il loro ruolo, hanno dovuto in primo luogo introdurre la professionalizzazione del personale, criteri di efficienza di tipo aziendale e più in generale stili di management imprenditoriali focalizzandosi su progetti capaci di svolgere un ruolo di catalizzatore di risorse addizionali nei processi di sviluppo. In secondo luogo per le ONG è diventato fondamentale diversificare le fonti di finanziamento, rivolgendo un'attenzione particolare a quelle provenienti dalle imprese. Le imprese d' altra parte, mentre in passato tendevano a dedicare risorse soprattutto nell'ambiente sociale più prossimo all'impresa, adesso con la internazionalizzazione della produzione e con la globalizzazione dell'informazione, hanno necessità di estendere la loro responsabilità sociale anche ai paesi in via di sviluppo. Le ONG quindi, individuano sempre più come fonte accessibile di finanziamento ai propri progetti di cooperazione, le imprese anche se rimane frequente un approccio di mero utilizzo reciproco in cui le imprese dispongono di risorse mentre le ONG del conoscenza tecnica per implementare i progetti.

In parallelo nelle ONG di cooperazione internazionale si è assistito ad una riscoperta della funzione dell'impresa nella riduzione della povertà in un approccio soprattutto di sviluppo dal basso ("grass roots development") declinato dalla valorizzazione del settore informale e della microimpresa attraverso il micro credito e i servizi di sviluppo della microimpresa. Uno degli esempi più noti ed emblematici è rappresentato dallo sviluppo dal successo della Grameen Bank come strumento auto sostenibile di riduzione della povertà e di promozione di un modello sviluppo economico equilibrato e partecipativo. Nata come un progetto di ONG, grazie alla sostenibilità, la Grameen Bank è cresciuta fino a trasformarsi in una banca formale diventando la principale istituzione finanziaria della Bangladesh. La Grameen Bank rappresenta un'impresa in cui la responsabilità sociale si è fusa con l'obiettivo della sostenibilità, la cui emulazione, nel settore bancario come in molti altri settori, permetterà di risolvere i gravi problemi di sviluppo del mondo attuale.

Tipologie e fasi di collaborazione

Le tipologie di collaborazione tra imprese e ONG possono essere individuate come:

- Banderuola: ovvero incostante e senza un criterio guida;
- Caritatevole/ Filantropica: ovvero risultato di un generico compromesso morale verso il genere umano;
- Reattiva: quando si sviluppa per rispondere a reazione o pressioni degli organi direttivi o dell'opinione pubblica o più semplicemente perché è "a la page";
- Strategica: quando rappresenta parte integrante della strategia dell'impresa ed è decisiva per il suo sviluppo;
- di Advocacy: quando si sviluppa per promuovere un durevole ed ottimale equilibrio tra Stato, società civile e mercato (imprese).

Il processo di sviluppo delle alleanze strategiche tra ONG e imprese attraversa 3 tappe di evoluzione: formazione, operazione e sviluppo. Occorre tener presente che il passaggio da una fase all'altra richiede la soddisfazione di alcune condizioni, nonché cambiamenti significativi sia all'interno delle ONG che delle imprese.

In pratica si realizzano sia all'interno delle imprese, sia delle ONG "fughe in avanti" e resistenze e difese dello "status quo", che devono essere gestite e armonizzate attraverso lo sviluppo di capacità di adattamento ed il periodico allineamento degli obiettivi dell'alleanza strategica a quelli della ONG e dell'impresa. Una alleanza strategica presuppone uno sforzo di aggiustamento ed adattamento tra le proprie attività ed i propri valori da parte sia delle imprese che delle ONG.

Data la predilezione delle imprese per progetti e attività auto-sostenibili nel medio-lungo periodo, derivante dall'obiettivo della sostenibilità economico finanziaria scritto nel DNA dell'impresa, si assiste ad una crescita della rilevanza di attività di sviluppo della micro e piccola impresa, cooperative di produttori, progetti di infrastrutture con sistemi di manutenzione sostenuti dalle comunità locali, ecc.

In forma molto sintetica l'evoluzione di un'alleanza strategica- con il passaggio da una tappa di formazione ad una di operazione ed infine di sviluppo- è segnalata da una crescita quantitativa (numero di attività svolte in collaborazione) e qualitativa delle attività, come la partecipazione di membri della ONG in comitati consultivi dell'impresa, che indica un elevato livello di fiducia e rispetto reciproco.

Non esiste una tempistica definita per il passaggio da una fase alla successiva, ma con riferimento ad esperienze di successo che possano costituire il bench-marking, si ritiene che il passaggio dalla fase di formazione alla fase di sviluppo richieda un minimo di 7-10 anni come "regola del pollice".

Le alleanze spesso non nascono con un' "impronta" strategica ma spesso sono la evoluzione di una iniziale approccio filantropico, che evolve con conoscenza reciproca e fiducia crescente, in un una fase che integra nella comunicazione interna ed esterna la collaborazione in atto fino a tramutarsi in un'alleanza strategica.

LINEE GUIDA OPERATIVE

Premessa

COOPI riconosce l'importanza ed il valore di promuovere una cultura aziendale etica e responsabile al fine di perseguire uno sviluppo economico equilibrato e sostenibile

COOPI intende concretamente proporsi come interlocutore strategico per l'azienda, al fine di ragionare, sulle sinergie possibili tra profit e non profit per continuare a *contribuire al processo di lotta alla povertà e di crescita delle comunità con le quali coopera nel mondo*, così come stabilito nella propria missione

COOPI altresì riconosce la delicatezza della partnership con una impresa privata. Alcune imprese potrebbero volersi alleare con COOPI non in virtù di un sincero desiderio di impegnarsi in un progetto comune, ma con l'aspettativa che l'immagine di COOPI – il suo capitale più prezioso, costruito con fatica in 45 anni di lavoro sul campo – possa qualificare, migliorare, o "riaggiustare" quella dell'azienda, strumentalizzando la causa sociale.

A tal fine ritiene opportuno che la partnership debba essere anzitutto, *AUTENTICA CONDIVISIONE* di valori, che per COOPI significa *COERENZA* con la sua missione e visione, pur nel rispetto della necessità per l'azienda di ritorni commerciali e di comunicazione. Un mutuo beneficio quindi, che parta dal riconoscimento dell'identità di ognuna delle controparti, con le proprie competenze ed il proprio ruolo nella partnership.

1. QUALE PARTNERSHIP: Tipologie di collaborazione con le imprese

Le forme più importanti di collaborazione tra COOPI e le aziende possono essere così riassunte, anche se una partnership è sempre studiata per ogni singolo caso in questione:

- *Sponsorizzazioni istituzionali*
In questo caso l'azienda sarà chiamata a sostenere le attività statutarie di COOPI senza riferimento a specifici progetti. Il contributo economico sarà fisso e determinato su base annua o pluriennale.
- *Sponsorizzazioni di eventi*
In questo caso l'azienda sosterrà un evento specifico dell'associazione. Il contributo economico sarà determinato in base ai costi dell'evento e sarà destinato prevalentemente alla copertura dei costi al netto delle spese generali e di coordinamento.
- *Cause related marketing*
In questo caso l'azienda sarà chiamata a promuovere insieme ad un suo prodotto o servizio le attività istituzionali di COOPI o un suo specifico progetto. Il contributo economico sarà costituito da un contributo fisso e da una parte variabile costituita da una percentuale da applicarsi al fatturato della vendita del prodotto o servizio oggetto della promozione.

- *Donazioni in denaro*
Le donazioni costituiscono elargizioni liberali deliberate dagli organi di amministrazione delle società, dai proprietari o effettuate a titolo personale dai dipendenti delle aziende. In linea di principio le donazioni non comporteranno un'attività promozionale per rendere la notizia di dominio pubblico. In alcuni casi potranno essere accompagnate dalla cessione da parte di COOPI di oggetti di modico valore quali biglietti augurali, lettere di ringraziamento ecc.
- *Donazioni in beni e servizi*
Le donazioni aziendali possono consistere anche in beni e servizi necessari per l'associazione ed i suoi beneficiari.
- *Staff involvement*
L'azienda può coinvolgere il suo personale in un progetto comune di solidarietà che offra stimoli e motivazioni al lavoro quotidiano. Tra le principali forme di coinvolgimento: il payroll giving, con il quale i dipendenti sono chiamati a devolvere un'ora dello stipendio a favore di un progetto; la giornata del volontariato aziendale, con la quale si incoraggiano i dipendenti che vogliono mettere le proprie competenze al servizio di COOPI ad organizzare una giornata di raccolta fondi attraverso banchetti, concerti, eventi sportivi, spettacoli teatrali; laboratori aziendali, per fare team building e formazione in azienda, con un approccio etico e responsabile (anche con missioni ai progetti di cooperazione di COOPI nei paesi in via di sviluppo). L'azienda può concorrere alla realizzazione del progetto con un contributo uguale o superiore a quello dei propri dipendenti (gift matching)
- *Skill sharing*
Saranno promosse partnership aventi ad oggetto lo scambio professionale in Italia come sui progetti nel Sud del Mondo.
- *Progetti congiunti per lo sviluppo delle comunità locali*
Una partnership strategica può prevedere un intervento congiunto nei paesi del Sud del mondo dove entrambe le realtà lavorano, per favorire l'empowerment delle comunità locali, nell'ottica della responsabilità sociale d'impresa e della integrazione sul territorio per l'azienda, e nell'ottica della promozione dello sviluppo dei popoli per COOPI
- *Conferenze, seminari e corsi di formazione*
Saranno promossi momenti di incontro e riflessione sul tema della partnership profit non profit, che servano per indagare sulle potenzialità della collaborazione

Nell'ottica di relazioni durature, è possibile pensare anche a relazioni di governance interna, con partecipazione incrociata in comitati consultivi e/o decisionali, qualora una consolidata fiducia reciproca lo consenta.

2. CRITERI DI ESCLUSIONE DALLA PARTNERSHIP CON COOPI

COOPI non prenderà in considerazione partnership con aziende coinvolte nei settori merceologici sottoelencati:

1. Produzione, distribuzione e vendita di armi
2. Manifattura, vendita o distribuzione di superalcolici, tabacco o gioco d'azzardo (escluse le lotterie dello Stato e per una % dei ricavi totali superiore al 10%)
3. Impiego di manodopera minorile contraria alla normativa locale o (in assenza) contraria alle convenzioni internazionali (in qualunque fase di produzione).
4. Coinvolgimento in sfruttamento di individui e nazioni (violazioni di diritti umani, pornografia, frode, corruzione attività criminali)
5. Coinvolgimento in gravi abusi ambientali e/o in problemi di inquinamento e degrado ambientale (in particolare l'impresa non dovrà essere stata dichiarata colpevole di gravi abusi ambientali negli ultimi 5 anni di attività)

3. PARTNERSHIP CONSIDERATE A RISCHIO PER COOPI

Per le caratteristiche e/o per la storia dell'azienda o per le caratteristiche della partnership, si identificano le seguenti casistiche a rischio per COOPI:

1. l'azienda non è riconducibile con certezza ad una delle categorie vietate di cui al punto 2. ma rimane oggetto di dubbi per questioni inerenti ad almeno una delle categorie escludenti, oppure trattasi di azienda che è stata coinvolta nel passato in una delle categorie escludenti ma ha poi intrapreso un percorso di cambiamento importante;
2. l'azienda appartiene ad un settore ritenuto a rischio per COOPI, ovvero: banche e finanziarie (a rischio per il finanziamento alla produzione di armamenti), settore dell'estrazione di metalli e pietre preziose, petrolio e gas, farmaceutiche;
3. la partnership comporta un forte coinvolgimento con COOPI in termini economici (finanziamenti da parte dell'azienda maggiori di 100.000 euro);
4. la partnership comporta un forte coinvolgimento mediatico di COOPI accanto all'azienda;
5. altri elementi e settori di attività non caratteristici per COOPI.

In questi casi l'Ufficio Corporate, con la supervisione del responsabile Ufficio Comunicazione e Raccolta Fondi, provvederà a considerazioni specifiche per azienda e, qualora si riscontrassero problematiche importanti, provvederà ad istruire la pratica e a presentare il caso al COMITATO VALUTAZIONE CORPORATE RELATIONSHIP (CVCR).

4. CONDIZIONI PER ACCEDERE AD UNA POTENZIALE PARTNERSHIP CON COOPI

Superati i criteri escludenti e di criticità per l'azienda e per la tipologia della partnership, si valuteranno i seguenti criteri positivi:

- Le aziende partner di COOPI dovranno aver intrapreso o essere interessate ad intraprendere un percorso di **Responsabilità Sociale di Impresa (RSI)**.
Tale percorso dovrà consistere in impegni concreti individuabili nell' attivazione di **certificazioni internazionali** (SA8000, AA1000 ed in prospettiva ISO26000) o in alternativa, nell' aver intrapreso iniziative rilevanti in almeno due delle tre tematiche di interesse: Etica, Ambiente e Diritti dei Lavoratori. Riguardo all' **etica**, saranno valutati positivamente la presenza di un bilancio sociale e/o di un codice etico. Riguardo all' **ambiente**, si guarderà alla presenza di un rapporto di sostenibilità ambientale o un ALSO 14001, EMAS (Regolamento CEE/1836/93 su eco-management e eco-audit), British Standard 7750 (BS 7750). Riguardo al **rispetto dei diritti umani e dei lavoratori**, l' adesione al Global Compact e/o l' adesione ed attuazione operativa alla Carta dei doveri umani dell' ICHD (Internationa Council of Human Duties), si considereranno indicative per il rifiuto dello sfruttamento del lavoro minorile e della discriminazione di genere, come pure garanzia di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro.
Questo criterio risulta qualificante per le imprese multinazionali e per le piccole e medie imprese con marchi riconosciuti al grande pubblico.
Tutte le aziende che non hanno ancora intrapreso un percorso specifico di RSI, tuttavia, potranno essere supportate da COOPI, attraverso la segnalazione di partners di appoggio, che per know how e competenze sono specializzate in certificazione della RSI.
- Tutte le aziende partner di COOPI dovranno **condividere missione, visione e carta dei valori**.
E' quindi fondamentale che ogni potenziale partnership con le imprese risponda ai seguenti criteri:
 1. **Solidarietà:** le aziende partner si impegnano insieme a COOPI a diffondere ed affermare la cultura della solidarietà attraverso l' informazione e la sensibilizzazione per la difesa e il rispetto dei diritti fondamentali di tutti i popoli così come previsto dalla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani della Nazioni Unite;
 2. **Trasparenza:** le aziende partner dovranno mostrare trasparenza in merito al proprio business, alla propria organizzazione aziendale ed ai propri impegni nei confronti di tutti i suoi stakeholders, così come COOPI si impegnerà a gestire in modo efficiente i propri finanziamenti, garantendone all' azienda un rendiconto trasparente;
 3. **Neutralità:** le aziende partner concorderanno sul fatto che Coopi opera in totale indipendenza da interessi privati e in autonomia rispetto alle politiche aziendali, pur impegnandosi in una partnership di mutuo beneficio rispetto agli obiettivi aziendali;
 4. **Partecipazione:** COOPI applicherà alle aziende partner lo stesso metodo partecipativo con il quale coinvolge le istituzioni, le comunità, le associazioni e le organizzazioni locali per analizzare i problemi, individuare le soluzioni più adeguate, nel rispetto della causa sociale e dei risultati commerciali che debbono coesistere nella partnership;
 5. **Sostenibilità:** la partnership deve rispondere all' obiettivo di un concreto e durevole sviluppo della relazione per un mutuo beneficio nel medio e lungo periodo;

6. **Responsabilità:** Coopi e le aziende partner valuteranno concretamente l'efficacia dei propri interventi nel Sud del Mondo come in Italia, verificandone sempre il mutuo beneficio;
7. **Trasferimento di conoscenze:** saranno favorite le partnership con aziende private che possano contribuire a diffondere competenze affinché i beneficiari degli interventi di Coopi nel Sud del Mondo siano in grado di lavorare in completa autonomia ed in modo indipendente, rientra in tale punto anche l'opportunità di veri e propri business sociali tra le imprese partner ed i beneficiari dei progetti di COOPI;
8. **Innovazione:** saranno favorite le partnership con aziende private che possano portare al continuo miglioramento delle proprie competenze, affinando metodi e strategie operative che siano in grado di attuare approcci innovativi e sempre più efficaci;
9. **Rispetto della diversità e lotta alle discriminazioni:** Coopi e le aziende partner condividono di adoperarsi per la valorizzazione delle culture e delle differenze nella convinzione che ciò sia condizione fondamentale per il progresso;
10. **Valorizzazione delle risorse umane:** Coopi e le aziende partner condividono il rispetto dei diritti e della tutela della sicurezza di tutti i propri collaboratori e volontari, riconoscendone l'operato professionale nel rispetto delle norme internazionali e del paese in cui lavorano.

5. IL COMITATO VALUTAZIONE CORPORATE RELATIONSHIP (CVCR)

Il Comitato Valutazione Corporate Relationship (CVCR) è uno strumento di cui COOPI si è dotata per l'analisi delle possibili partnership aziendali che presentino un rischio per l'associazione.

Il CVCR sarà presieduto dal Presidente di COOPI o da un suo delegato e composto da: Direttore, Responsabile Ufficio Corporate, Responsabile Ufficio Comunicazione e Raccolta Fondi ed eventualmente dai Responsabili di Area, dai Coordinatori Regionali o da altri soggetti interni o esterni alla struttura operativa ed individuati dalla direzione a seconda della necessità. In particolare i responsabili territoriali della struttura operativa saranno coinvolti qualora l'impresa svolga o abbia svolto l'intera o parte della produzione nei paesi in via di sviluppo (anche indirettamente attraverso contratti di subfornitura ed in ogni caso quando l'immagine dell'impresa sia comunque collegabile ad una determinata area dei paesi in via di sviluppo). Questi ultimi potranno supportare l'Ufficio Corporate fornendo informazioni mirate sulla percezione dell'impresa in questione da parte della società civile, con un'enfasi sulle ricadute riguardo alle attività programmate da COOPI.

Il CVCR effettuerà una valutazione sintetica sulla fattibilità dell'alleanza e si esprimerà sulla sua approvazione o negazione. Nel caso si evidenzino delle aree di criticità, contestualmente si individueranno possibili correttivi o condizioni cui la partnership dovrà sottostare.

Il comitato decide a maggioranza qualificata, con voto vincolante della direzione.

6. L'ITER PROCEDURALE

Allo scopo di garantire il mutuo beneficio della partnership, COOPI e le aziende partner si impegnano quindi a condividere con chiarezza obiettivi, programmi ed impegni, secondo **un iter procedurale** sintetizzabile nelle seguenti fasi di lavoro.

Fase 1. Prima dell'avvio di qualsiasi attività congiunta, COOPI attraverso l'ufficio Corporate e sotto la supervisione del responsabile dell'Ufficio Comunicazione e Raccolta Fondi, verificherà tutte le più importanti informazioni relative alla potenziale azienda partner ed in particolare si svolgeranno ricerche approfondite in merito alla sua eticità, alle sue attività e alla sua storia, recente e passata e al suo percorso riguardo alla RSI, predisponendo per ogni azienda una scheda specifica.

- 1. Verranno quindi escluse a priori le aziende che rientrano nei criteri di esclusione.**
- 2. Verranno sottoposte al CVCR le aziende per le quali si è evidenziato un rischio per COOPI ai sensi di quanto descritto in precedenza.**

In tal caso l'Ufficio Corporate, con la supervisione del Responsabile Comunicazione e Raccolta fondi, predisporrà i seguenti documenti da sottoporre al CVCR:

- la Scheda presentazione partnership al Comitato di Valutazione Corporate Relationship (form A), che contiene tutte le informazioni relative alla potenziale partnership, progetto, partners coinvolti, durata della partnership, personale coinvolto, paesi coinvolti, impegni finanziari e non, da parte di COOPI e dell'azienda, con le modalità di finanziamento previste;
- la check list valutazione corporate relationship, che contiene tutte le principali informazioni in merito all'azienda, alla sua attività, alle problematiche riscontrate, ai comportamenti indagati, ai suoi impegni in merito alla CSR, ai rischi e alle opportunità della partnership.

Tali documenti verranno inviati via e-mail alla Segreteria Generale.

La segreteria generale provvederà a fissare la data del CVCR entro e non oltre un mese dalla segnalazione e a mandare la documentazione via e-mail a tutti i componenti il CVCR, compresi i coordinatori regionali e tutti i soggetti che la direzione riterrà opportuno coinvolgere a seconda dell'azienda e della tipologia della partnership da valutare secondo i punti evidenziati in precedenza.

Una volta approvata la partnership, l'ufficio Corporate, con la supervisione del Responsabile Comunicazione e Raccolta fondi, predisporrà quindi un agreement preliminare con l'azienda, che sancisca le motivazioni e gli obiettivi di massima e attraverso il quale vengano esplicitati e condivisi gli elementi chiave della partnership, ivi incluse le eventuali condizioni per il contenimento del rischio.

3. Per tutte le aziende non rientranti nelle categorie precedenti, sarà l'ufficio Corporate, con la supervisione del Responsabile Comunicazione e Raccolta fondi a valutare ed approvare la partnership con l'azienda.

Tale processo di valutazione e approvazione sarà comunque formalizzato tramite documenti interni all'Ufficio Comunicazione e Raccolta Fondi.

Fase 2. La pianificazione di strategie di collaborazione con l'azienda, prevede lo studio congiunto delle opportunità di collaborazione a cura dell'ufficio Corporate di COOPI, con la supervisione del Responsabile Comunicazione e Raccolta Fondi.

Fase 3. Redazione di un accordo scritto. La gestione della partnership che si è deciso di attivare viene disposta mediante sottoscrizione di un apposito accordo scritto tra le parti. Il contratto sarà redatto dall'ufficio Corporate di COOPI con la supervisione del Responsabile Comunicazione e Raccolta Fondi e dovrà stabilire:

- la natura del rapporto, le attività in oggetto, e i risultati desiderati da entrambe le parti;
- le procedure per le decisioni e gli aggiornamenti, identificando esattamente le persone che fungano da contatto all'interno di ciascuna organizzazione e che prendano le decisioni sui progetti comuni;
- gli impegni di entrambe le parti con i rispettivi costi e benefici della partnership;
- l'uso del nome e del logo di entrambe le parti nella comunicazione della partnership;
- il controllo e l'approvazione preventiva di COOPI sulle diciture che accompagnano tutti i prodotti promozionali, compresi tutti i testi, le pubblicità o altri materiali elaborati dall'azienda;
- la durata e le esatte condizioni dell'iniziativa e/o della campagna, tra cui:
 1. norme di esclusività che possano inibire accordi simili con altre aziende e, per le aziende, accordi simili con altre associazioni. COOPI può garantire l'esclusività per un'attività specifica per un determinato periodo di tempo e all'interno di un prodotto/categoria specifico, purché non ci siano divieti a impegnarsi in diversi tipi di attività con aziende in concorrenza;
 2. informazione/considerazioni sulla trasparenza: se richiesta, COOPI fornirà informazioni su tutti i benefici finanziari e di altra natura che riceve dal rapporto con un'impresa. Chiarire con l'azienda partner come, e in quale misura, i particolari della partnership verranno inclusi nella pubblicità, nella confezione del prodotto e in qualsiasi altro materiale destinato al pubblico. Quando l'acquisto da parte di un consumatore genera una donazione a COOPI, dovrebbe essere sempre dichiarata la quota esatta di quanto verrà ricevuta da COOPI.

Approvato e sottoscritto il contratto da entrambe le parti si potrà dare il via alla partnership.



Fase 4. Monitoraggio in itinere della Partnership.

La partnership sarà costantemente oggetto di monitoraggio da parte dell' ufficio Corporate e con la supervisione del Responsabile Comunicazione e Raccolta Fondi.

Fase 5. Conclusione e valutazione della Partnership

Alla conclusione della partnership si provvederà a valutare i risultati raggiunti e le eventuali difficoltà riscontrate, il rispetto degli impegni da entrambe le parti, i benefici ed i costi relativi, sia materiali che immateriali (comunicazione, visibilità, brand reputation etc).