



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"PARTNERSHIP TRA IMPRESE E ENTI NO PROFIT (CROSS
SECTOR PARTNERSHIP) PER LA REALIZZAZIONE DI MODELLI DI
BUSINESS4GOOD NEI PAESI IN VIA DI SVILUPPO"**

RELATRICE:

CH.MA PROF. VALENTINA DE MARCHI

LAUREANDA: ANNA BARCHET

MATRICOLA N. 1135917

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

“La candidata, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto o in parte, dalla candidata o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. La candidata dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell’elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale ‘Riferimenti bibliografici’ e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l’esplicito richiamo al documento originale”

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1 - LE CROSS-SECTOR PARTNERSHIP	3
1.1 - DEFINIZIONE E QUADRO GENERALE	3
1.2 - FOCUS: PARTNERSHIP TRA IMPRESE ED ENTI NO PROFIT	5
1.2.1 - LE DUE PARTI	7
1.2.2 - PERCHÉ COLLABORARE?	8
1.2.3 - LA PARTNERSHIP: CARATTERISTICHE PRINCIPALI	9
1.2.4 - FATTORI DI SUCCESSO E TIPOLOGIE	11
1.2.5 - SOSTENIBILITÀ E AZIONI NEI PVS	13
CAPITOLO 2 – UNA PARTNERSHIP DI SUCCESSO IN PERÙ	16
2.1 - GLI ATTORI COINVOLTI	16
2.2 - IL CONTESTO E LE PROBLEMATICHE	18
2.3 - I RISULTATI RAGGIUNTI	21
2.4 – LE LEZIONI IMPARATE	23
2.5 – UN CONFRONTO CON LA TEORIA	24
CONCLUSIONI	26
BIBLIOGRAFIA	28

INTRODUZIONE

Le *cross-sector partnership*, cioè le partnership tra organizzazioni appartenenti a settori differenti, sono un fenomeno che ha visto un'enorme esplosione negli ultimi vent'anni, e che è in continua crescita. Esse sono considerate sempre più uno strumento attraverso il quale poter affrontare sfide che vanno al di là del singolo settore, e sono inoltre centrali nell'attuale dibattito legato agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Attraverso l'analisi di articoli pubblicati in riviste di ricerca, di studi empirici e di siti web di aziende e di enti no profit, il presente elaborato intende approfondire in modo particolare le partnership tra imprese for profit ed enti no profit, e indagare il loro contributo alla creazione di modelli di business for good nei paesi in via di sviluppo.

Nel primo capitolo verrà innanzitutto spiegato che cosa sono le cross-sector partnership, la loro evoluzione negli anni e le tipologie esistenti. Ci si focalizzerà poi su una tipologia in particolare, le partnership tra imprese ed enti no profit, cercando di capire l'origine di questo fenomeno e il contesto che ha portato due settori diversi ad avvicinarsi. Si descriverà poi il graduale processo di contaminazione che si sta verificando tra il mondo del profit e del no profit, utilizzando il concetto di *cross-fertilization*. La seconda parte del capitolo studierà motivazioni, caratteristiche, tipologie e fattori di successo delle partnership profit-no profit, e infine descriverà in che modo queste partnership si legano al concetto di sviluppo sostenibile, specialmente se applicato ai PVS.

Il secondo capitolo sarà interamente dedicato all'analisi del caso di studio empirico scelto, ovvero la partnership *profit-no profit* tra l'ong Twin e le aziende Marks & Spencer, Taylors of Harrogate e Matthew Algie, finalizzata ad aumentare la resilienza della coltivazione del caffè in Perù. Questo caso empirico è stato selezionato per due motivazioni: in primis, perché rappresenta una partnership articolata e di successo; in secondo luogo, perché affronta in modo correlato non una, ma tre tematiche legate allo sviluppo.

Inizialmente verranno presentati gli attori coinvolti nella collaborazione, mettendo in evidenza l'importanza attribuita da ognuno al concetto di sostenibilità. Verranno poi descritte le tre problematiche principali affrontate dagli agricoltori peruviani (cambiamento climatico, ingiustizie di genere, disimpegno giovanile) e la linea strategica seguita dai partner per risolverle. Attraverso le testimonianze dei locali si evidenzieranno poi i risultati raggiunti dalla partnership, suddividendoli nelle tre macroaree di riferimento (ambiente, donne, giovani), e i fattori di successo della collaborazione. Infine, l'ultima parte del capitolo ripercorrerà i diversi concetti illustrati nel capitolo uno applicandoli al caso empirico specifico, e trovandone conferma.

Nella conclusione, si risponderà alla domanda di ricerca a partire dal caso studiato, spiegando in che modo la partnership ha contribuito alla creazione di valore condiviso e allo sviluppo del Perù. Si osserverà anche quali sono le limitazioni connesse.

CAPITOLO 1 - LE CROSS-SECTOR PARTNERSHIP

1.1 - DEFINIZIONE E QUADRO GENERALE

In questo momento storico, la linea di confine separa il settore economico da quello sociale sta progressivamente sfumandosi, lasciando il posto alla creazione di nuove realtà in cui settori differenti convergono verso un punto d'incontro comune. I vecchi stereotipi, che disegnano il mondo del no profit come la parte buona e l'impresa come la parte cattiva alla sola ricerca del profitto, non esistono più (Sagawa, Segal, 2000).

A partire dal 1970/1980 infatti, quelli che erano due mondi a parte cominciano a interagire alla ricerca di nuove opportunità per poter soddisfare esigenze specifiche. Si comincia così a parlare di *Cross-Sector partnerships*, un fenomeno che, come suggeriscono Sagawa e Segal (2000, p. 111), esiste nel momento in cui “un'impresa e un'organizzazione sociale riconoscono che i propri bisogni possono essere soddisfatti dall'altro” e si uniscono quindi in un'alleanza reciprocamente vantaggiosa.

Le definizioni di cross-sector partnership sono molteplici e la letteratura ne offre numerose varianti. Jørgensen (2006, p. 5), ad esempio, afferma che la partnership è “un'alleanza strategica volontaria tra due o più attori [derivante] da una combinazione di settore pubblico, imprese e società civile”. Kolk et al. (2008, p. 262), attraverso le parole di Austin, definiscono questo fenomeno come il “paradigma della collaborazione del 21° secolo necessario per risolvere sfide sempre più complesse [e] che supera le capacità di ogni singolo settore”. O ancora, il Ministero della Cooperazione allo Sviluppo Olandese (si vedano Kolk et al. 2008, p. 264) ha descritto le partnership intersettoriali come “accordi volontari tra governo e ong per raggiungere un comune obiettivo o per svolgere un compito specifico, in cui le parti condividono rischi, responsabilità, mezzi, competenze e profitti”.

Nonostante ogni definizione differisca dall'altra, si può affermare che la base delle cross-sector partnership consista nella collaborazione tra settori diversi, siano essi rappresentati da un'impresa, da un'organizzazione governativa oppure da un ente no profit.

Come anticipato, le prime partnerships risalgono agli anni compresi tra il 1970 e il 1980, e danno inizio a quello che Alter & Hage (si veda Selsky e Parker, 2005, p. 849) definisce come “un sorprendente cambiamento evolutivo nelle forme istituzionali di governance”. Queste partnership si focalizzavano spesso su problematiche legate all'istruzione, alla cultura o all'ambiente delle comunità in cui operavano le imprese (Sagawa, Segal, 2000). In questo modo, l'alleanza portava contemporaneamente al soddisfacimento degli obiettivi dell'ente e dei bisogni dell'impresa con cui l'ente collaborava.

Nel momento in cui le aziende cominciarono a interessarsi maggiormente alla collaborazione con organizzazioni no profit ed enti locali, crebbe la loro visibilità, così come la copertura da parte della stampa (Sagawa, Segal, 2000). Intorno al fenomeno si diffuse quella che Sagawa e Segal (2000, p. 111) chiamano “crescente consapevolezza”, che portò ad “un’esplosione di nuove relazioni tra settori, che hanno assunto una varietà di forme e hanno soddisfatto una gamma sempre più ampia di esigenze di entrambi i partner.” Dalla fine degli anni ’90 le aziende si impegnano nella concretizzazione di queste nuove relazioni, dapprima attraverso partnerships con organizzazioni non governative (*for profit-non-profit partnerships*), per poi porre attenzione anche alle meno tradizionali collaborazioni con agenzie governative (*public-private partnerships*), e a quelle che comprendono tutti e tre gli attori (*tripartite partnerships*) (Kolk et al, 2008). Nel 1999 l’allora in carica Segretario generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, presentò al Forum economico mondiale il *Patto Mondiale delle Nazioni Unite*, con il quale incoraggia le imprese ad impegnarsi in partnerships intersettoriali, al fine di promuovere lo sviluppo (Jørgensen, 2006).

Dall’inizio degli anni 2000 le partnership intersettoriali hanno acquisito un ruolo centrale all’interno della discussione internazionale sulla promozione dello sviluppo, diventando strumenti importanti per il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (OSM) e successivamente degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) (Kolk et al, 2008). Molto significativo fu l’anno 2002, durante il quale si svolse il Summit Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile a Johannesburg. In questa occasione l’importanza delle partnership intersettoriali come nuovo approccio allo sviluppo è stata ulteriormente evidenziata e sono state annunciate oltre 300 partnership tra governi, ong e imprese (Jørgensen, 2006). Le partnership intersettoriali sono diventate parte centrale della politica di sviluppo ufficiale anche all’interno di alcuni paesi europei, come ad esempio Danimarca, Paesi Bassi e Germania, che già nel 1999 stanziava ingenti somme per questo tipo di iniziative (Kolk et al, 2008).

Attualmente, i modelli di partnership non si legano solamente al dibattito sullo sviluppo, ma vengono associati sempre di più anche a tematiche riguardanti la *‘triple bottom line’*, che, come afferma Elkington (si veda Jørgensen 2006, p. 2) prevede che le imprese includano tra i loro obiettivi non solo la performance economica, ma anche quella sociale e ambientale.

Le cross-sector partnerships si distinguono in varie tipologie, a seconda di quanti e quali attori le costituiscono. In particolare, i soggetti che possono entrare in contatto dando vita ad una collaborazione intersettoriale sono principalmente tre: imprese, organizzazioni non governative (o enti no profit) ed enti governativi. Seguendo la classificazione operata da Selsky e Parker

(2005, p. 854), che si focalizza su collaborazioni che affrontano questioni sociali, possiamo distinguere le cross-sector partnerships in quattro “arenas”:

- Partnerships tra organizzazioni no profit e imprese, che si concentrano su problematiche ambientali e iniziative di sviluppo economico (salute, istruzione, ...);
- Partnerships tra enti governativi e imprese, che hanno come oggetto principalmente lo sviluppo dell’infrastruttura e i servizi pubblici (acqua, elettricità, ...);
- Partnerships tra enti governativi e organizzazioni no profit, che si focalizzano sullo sviluppo del lavoro e il benessere sociale;
- Le “trisektor” partnerships, altrimenti chiamate da Kolk et al. (2008, p. 263) “tripartite partnerships”, che coinvolgono tutti e tre i settori e si concentrano su progetti multisettoriali su larga scala (Selsky, Parker, 2005).

Ai fini di questo elaborato ci si soffermerà esclusivamente sulla prima categoria, ovvero le partnership tra imprese ed enti no profit, che di seguito verranno descritte e trattate in modo approfondito.

1.2 - FOCUS: PARTNERSHIP TRA IMPRESE ED ENTI NO PROFIT

Negli ultimi due decenni si è assistito ad una vera e propria esplosione di nuove partnership tra imprese ed enti no profit. Queste forme di collaborazione stanno crescendo considerevolmente, sia in numero sia da un punto di vista qualitativo, diventando sempre più sofisticate, strategiche e organizzate, e formando la base per partnerships di successo (Bobenrieth, Stibbe, 2010). Di fronte a questa tendenza, sorge spontaneo porsi alcune domande. Qual è l’origine di questo incontro tra settori diversi? In che contesto si è sviluppato? Ma soprattutto, in quale modo?

“Quando Greenpeace ha condiviso una piattaforma con Shell al Summit di Johannesburg, il contrasto con la nozione classica di confronto tra imprese e ong non avrebbe potuto essere più forte. Un decennio prima, una delle piattaforme ... del gigante petrolifero (come Brent Spar) sarebbe stato l’unico tipo [di piattaforma] ad aver interessato il gruppo ...” (Cowe 2004, p.1). Questa affermazione è un punto di partenza fondamentale per comprendere il fenomeno delle partnership imprese-ong, poiché dimostra come esse siano l’espressione di una forma di *evoluzione*, non solo delle dinamiche globali, ma anche e soprattutto degli attori (sociali ed economici) che ne fanno parte e le condizionano.

Nei cambiamenti va quindi ricercata la fonte d’origine delle partnership tra imprese e ong, che vengono ritenute dalla letteratura una forma di *risposta* agli stessi. In primo luogo, bisogna

considerare il contesto globale. Il XXI è un secolo in continua evoluzione, sotto ogni punto di vista. Gli attuali fenomeni economici, sociali, culturali e ambientali non sono più confinabili ad ambiti di tipo locale o nazionale, ma vanno piuttosto visti in un quadro internazionale, nel quale si fondono dando luogo a sfide complesse da gestire (Tennyson et al, 2008). Il mondo odierno risulta infatti essere sempre più articolato, vario, affollato, imprevedibile, turbolento e fragile, ed è proprio in risposta a queste sfide che il trend delle partnership imprese-ong ha assunto grande rilievo (id.).

Particolarmente importante risulta essere il ruolo della globalizzazione e della internazionalizzazione dei business e dei mezzi di comunicazione, che ha portato ad una progressiva riduzione del potere della nazione-stato e ad un parallelo incremento di potere della comunità imprenditoriale (Heap, 2000). Questa tendenza cominciò ad affermarsi nel periodo tra il Summit della Terra tenutosi a Rio de Janeiro nel 1992 e il Summit Mondiale sullo Sviluppo Sostenibile di Johannesburg del 2002, che fu marcato dall' ascesa delle società multinazionali (Poret, 2014). Secondo la ricerca di Anderson e Cavanagh (si veda Poret 2014, p.1) nel 1999 51 delle 100 più grandi economie mondiali erano società, mentre 49 erano paesi. Heap (2000) afferma che all'inizio del nuovo millennio le multinazionali rappresentavano circa un quarto dei prodotti nazionali lordi della terra.

Di fronte alla crescente influenza globale delle imprese, e con l'avvento del libero mercato e della privatizzazione, il dominio nella regolazione di prestazioni sociali e ambientali passò quindi dalle mani dello stato (sistema di comando e controllo) a quelle delle imprese, che adottarono un sistema di autoregolamentazione aziendale (Poret, 2014). Questo sistema è stato accusato da molti uno strumento utilizzato dalle imprese per accrescere la propria reputazione, non legato ad una concreta volontà delle stesse di agire in modo più responsabile in termini di sostenibilità (id.).

Utting (si veda Poret 2014, p.1) afferma che proprio questo clima di preoccupazione portò ad un ulteriore cambiamento nell'equilibrio delle forze sociali e al nuovo approccio della coregolamentazione, che, come dicono Murphy e Bendell (si veda Poret 2014, p.1) implica una regolamentazione civile, e quindi il coinvolgimento attivo di organizzazioni non governative. In questa ottica quindi, le partnership imprese-ong possono essere considerate il risultato di fallimenti normativi (Poret, 2014). Mathews (si veda Heap 2000, p.556) dichiara infatti che affrontare i problemi di interesse ambientale e sociale non dipende più esclusivamente dai governi ma è diventato un obbligo per la comunità imprenditoriale. Il fallimento di soluzioni a livello di singolo settore ci porta a pensare che un approccio di tipo trasversale e collaborativo sia ormai l'alternativa migliore (Tennyson et al, 2008).

1.2.1 - LE DUE PARTI

L'appena descritto cambiamento del contesto generale viene accompagnato dal cambiamento dei soggetti costituenti la partnership: l'impresa e l'ente no profit. È sempre più difficile identificare una linea di confine tra i due settori; gli elementi che li caratterizzavano (il profitto da una parte e i principi dall'altra) oggi sono strettamente collegati: come afferma Heap (2000, p.558), "il trucco è mettere [tra i due] la parola 'e' invece che 'o' ..., cioè principi e profitti". Si assiste oggi ad un fenomeno di contaminazione tra le due realtà, che viene chiamato da Heap (2000, p.558) "*cross-fertilization*", nel senso che linguaggi, atteggiamenti e approcci propri delle imprese si stanno mescolando e stanno diventando parte integrante dei linguaggi, degli atteggiamenti e degli approcci caratterizzanti le ong, e viceversa (Heap, 2000).

Da una parte ci sono le organizzazioni no profit, definite da Martens (si veda Poret 2014, p.2) "organizzazioni societarie indipendenti formali (professionalizzate) il cui scopo principale è quello di promuovere obiettivi comuni a livello nazionale o internazionale". All'interno di questa definizione è racchiusa una grande varietà di ong; esse possono essere ulteriormente distinte in base al loro fine, che può essere ad esempio di tipo sociale, oppure ambientale.

Nomi come Amnesty International, CARE, Greenpeace, Oxfam, WWF, Save the Children sono noti alla gran parte delle persone, e rappresentano solo alcuni dei molteplici esempi di organizzazioni non governative, il cui numero è cresciuto rapidamente negli ultimi trent'anni (Poret, 2014).

Le ong si stanno sviluppando ed evolvendo in istituzioni sempre più internazionali, flessibili e pragmatiche, alla continua ricerca di strategie per collaborare al meglio con le imprese. Il cambiamento avviene internamente, ma parte dalla necessità di dover affrontare le sfide esterne, lanciate da governi e imprese, che richiedono alle no profit di rafforzare il proprio grado di trasparenza, responsabilità, affidabilità e governo nei confronti dell'esterno (Schiller, 2005).

Il valore delle ong viene ormai misurato in scale da milioni di dollari e le principali agenzie comunitarie sono gestite come società: parlano di branding e di soddisfazione del cliente, di obiettivi di fatturato e di strategie di marketing, competono per il denaro e per la qualità della loro leadership (Heap, 2000; Schiller, 2005).

Dall'altra parte, anche le imprese stanno progressivamente cambiando. Come afferma Leat (si veda Heap 2000, p.557), il settore commerciale ha scoperto l'importanza dei valori e degli obiettivi sociali oltre che del profitto, dell'operare collettivo e del porre i clienti al centro dei propri interessi. Conseguentemente, imprese come Microsoft, Nike, Adidas, Shell, Unilever, Deloitte e molte altre hanno iniziato a legarsi in partnership internazionali con organizzazioni no profit.

Anche per le imprese il cambiamento è originato dalla pressione esterna esercitata dai media e dalle ong, che spingono le stesse a rendere conto del proprio impatto sociale e ambientale (Schiller, 2005). In passato le imprese si rivolgevano in particolare a tre stakeholder: i propri azionisti, i dipendenti e i governi, e il loro comportamento era dettato dalle leggi; il contesto attuale risulta invece essere molto più tortuoso: questioni come il riscaldamento globale, le malattie a trasmissione sessuale o l'uguaglianza di genere vanno oltre le possibilità dei governi, e richiedono l'intervento delle imprese, oltre che delle ong. Il numero di stakeholder è così cresciuto per le imprese, andando ad includere anche i clienti, i partner, la comunità, l'ambiente e le generazioni future (Schiller, 2005).

In particolare, al settore privato viene sempre più richiesto da parte di governi e clienti un aumento dell'impegno nell'essere un membro responsabile della società (Bobenrieth, Stibbe, 2010). Un'impresa che dimostri di intraprendere azioni socialmente responsabili verrà percepita dall'esterno come più affidabile e credibile, e sarà quindi maggiormente apprezzata dai propri stakeholder. Uno dei sistemi più efficaci e concreti per raggiungere questo traguardo è proprio quello di collaborare con organizzazioni no profit attraverso partnership, che sono quindi diventate parte integrante della linea strategica di moltissime imprese (Poret, 2014).

1.2.2 - PERCHÉ COLLABORARE?

Le motivazioni che portano le due parti a collaborare cambiano significativamente da un settore all'altro.

Per quanto riguarda le organizzazioni no profit, la prima motivazione che spinge alla ricerca di un contatto con il settore privato sono sicuramente i *soldi*. Essi sono una risorsa fondamentale affinché le ong possano finanziare le proprie iniziative, ma allo stesso tempo sono difficili da ottenere, dal momento che i fondi pubblici scarseggiano, mentre il numero di ong è in continua crescita. La partnership diventa così uno strumento molto vantaggioso per le no profit in cerca di fondi, considerato che le imprese hanno un accesso più semplice alle risorse finanziarie (Poret, 2014).

Una seconda motivazione deriva dall'insorgere di *problemi sociali*: secondo Selsky e Parker (2005) lavorare con imprese che hanno una forte posizione strategica sul mercato rafforza la reputazione delle ong, che saranno quindi in grado di sensibilizzare una rete molto più ampia di persone sulle cause che portano avanti.

Tra gli altri driver che inducono le ong a collaborare si osservano: la ricerca di nuove opportunità innovative; soddisfare i requisiti imposti dai donatori; acquisire esperienza e

maggiori competenze; diventare più simili alle imprese; competere con il settore privato nello sviluppo; la ricerca di un supporto sia a livello locale che internazionale (Tennyson et al, 2008).

Per quanto riguarda invece il settore privato, oltre all'ottenere l'ammirazione dei propri stakeholder, vanno presi in considerazione molti altri fattori motivanti. Innanzitutto, il coinvolgimento dei dipendenti. La ricerca condotta dalla no profit *The Partnering Initiative* in collaborazione con l'organizzazione internazionale *SOS Villaggi dei Bambini* ha concluso che coinvolgere i propri dipendenti nell'ambito della responsabilità sociale, nelle decisioni riguardanti la scelta delle ong con cui collaborare e nei rapporti con le organizzazioni locali porta a moltissimi benefici nel momento in cui si instaura una partnership. Tra questi, un maggiore impegno da parte dei dipendenti, maggiore esperienza, maggiore capacità pratica e un generale miglioramento dell'atmosfera lavorativa (Bobenrieth, Stibbe, 2010).

Un ulteriore driver per le imprese è rappresentato dalla *trust*. Essere considerati affidabili è essenziale per ogni organizzazione: collaborare con il settore del no profit beneficia quindi le imprese in modo diretto, dal momento che le ong sono considerate al primo posto tra le istituzioni in quanto ad affidabilità (Heap, 2000; Poret, 2014).

Infine, le imprese cercano le partnership per: rafforzare l'immagine del brand e la propria reputazione; entrare in mercati sottosviluppati e rispondere ai bisogni di clienti appartenenti a basse fasce di reddito; soddisfare le aspettative di dipendenti e della società civile; operare in modo più trasparente e sostenibile (Schiller, 2005; Tennyson et al, 2008).

Tutte queste motivazioni portano dunque alla nascita di una partnership tra impresa e ong. Ma quali sono le caratteristiche di una vera partnership?

1.2.3 - LA PARTNERSHIP: CARATTERISTICHE PRINCIPALI

Le partnership tra imprese ed enti no profit vanno distinte dalle alleanze convenzionali, che il più delle volte consistono nella donazione di un'impresa ad una ong, per supportarne progetti e cause; per poter chiamare una collaborazione *partnership* bisogna andare oltre il mero finanziamento e oltre l'idea di breve termine, c'è bisogno che impresa e ong si proiettino in un tempo futuro, al di là della prossima campagna o progetto (Heap, 2000; Cowe, 2004). Una partnership implica quindi una relazione continuativa nel tempo, in cui entrambe le parti danno un contributo, mettendo a disposizione dell'altra capacità, risorse ed esperienza, e condividendo il rischio. Unendo le forze in un legame unico impresa e ong hanno la possibilità di realizzare qualcosa che singolarmente non avrebbero raggiunto (Schiller, 2005).

Le partnership di questo tipo sono poche e difficili da concretizzare poiché richiedono un impegno costante di entrambi i settori. In proposito, Heap (2000, p.559) afferma: “Le partnership efficaci vanno oltre ... gli stati d’animo; esse comprendono e rispettano atteggiamenti e valori”. O ancora, il fondatore dell’ong francese Entrepreneurs du Monde, Franck Renaudin, dice: “... questa è una vera partnership, in cui la complementarità degli attori coinvolti è tanto essenziale quanto significativa” (Ménascé, 2016).

Allo stesso tempo però le partnership tra imprese e no profit custodiscono un enorme potenziale. Per concretizzarlo, è innanzitutto necessario che le parti abbiano chiari i propri obiettivi individuali, ancor prima dell’obiettivo comune; percepire un beneficio a livello di singola organizzazione è necessario affinché una partnership sia sostenibile nel tempo (Tennyson et al, 2008). Inoltre, il valore aggiunto derivante dalle potenziali sinergie e dalla condivisione delle capacità viene realmente realizzato solo a patto che entrambe le parti abbiano una maggior fiducia nei confronti dell’altra, riconoscendone il potenziale piuttosto che considerarla come nemica (Heap, 2000).

Per molti anni infatti imprese e ong si sono guardate con sospetto, giudicando l’altro settore sulla sola base di stereotipi negativi: da una parte, le ong spesso considerano le imprese come inaffidabili e dominate da un puro interesse economico; le imprese, a loro volta considerano le ong come idealiste e incapaci di gestire le proprie finanze (Heap, 2000). Alcuni vedono in questa diversità un aspetto positivo e la ritengono un punto di forza per le alleanze. Come sostengono Heap (2000) e Schiller (2005) sulla base di una ricerca condotta dall’azienda Ethical Corporation, alcune delle partnership migliori nascono proprio da situazioni di conflitto e di disaccordo: una divergenza infatti fa sì che le parti si impegnino per risolverla, anche se allo stesso tempo rende più complicata la costruzione di regole di base condivise.

Un tempo ci si chiedeva in che modo l’impresa potesse contribuire alla partnership; la tendenza si è ora invertita, e ci si concentra su cosa le ong possano offrire al settore privato. Ciò che risulta evidente è che le ong tendono a sottovalutare il proprio potenziale. Esse dispongono di moltissime risorse, tra cui la credibilità e la legittimità, l’esperienza, reti di conoscenze e un know-how specializzato, e grazie a queste potrebbero essere in grado di influenzare le imprese spingendole a adottare giuste condotte (Heap, 2000). D’altro canto, le imprese hanno indubbiamente a disposizione fondi, logistica e forza lavoro molto maggiori e possono offrire al partner competenze tecniche, di gestione e di marketing, oltre che opportunità di carriera e di apprendimento (Schiller, 2005; Kolk et al, 2008).

1.2.4 - FATTORI DI SUCCESSO E TIPOLOGIE

Qual è il segreto per costruire una partnership di successo (*win-win partnership*)?

Per poter rispondere a questa domanda bisogna tenere a mente un aspetto molto importante: sebbene esistano alcuni attributi di base che caratterizzano gran parte delle partnership, va ricordato che nella realtà ognuna è profondamente diversa dalle altre poiché assume caratteristiche che dipendono dal contesto locale nel quale si sviluppa. In questo senso, ogni partnership è *unica* (Tennyson et al, 2008).

Premesso ciò, esistono alcuni fattori che vengono identificati come *fattori di successo*, poiché ricorrenti nella maggioranza di partnership che si sono dimostrate efficaci e vincenti. Samii et al. (2002) e Kanter (1994) ne evidenziano diversi:

- L'interdipendenza: le parti riconoscono di aver bisogno l'una delle risorse dell'altra per ottenere un risultato altrimenti non raggiungibile;
- La comunicazione costante e lo scambio reciproco di informazioni, che riduce l'asimmetria informativa;
- Equità di investimento delle due parti, in termini di risorse e tempo messi a disposizione;
- Una visione condivisa: gli obiettivi comuni soddisfano allo stesso tempo gli obiettivi individuali delle parti;
- Cooperazione e condivisione di conoscenze e abilità;
- Integrazione tra le parti, sviluppando modalità di operare condivise;
- Istituzionalizzazione: la relazione ha uno status formale ed esiste una chiara suddivisione delle responsabilità;
- Sviluppare delle pratiche lavorative comuni per livellare le differenze nelle culture lavorative.

A ciò si possono aggiungere altri fattori (Cowe, 2004):

- Impegno delle imprese nel cambiare la propria condotta, funzionale al buon funzionamento della partnership;
- Mantenimento dell'indipendenza della ong dall'impresa con cui collabora;
- Stabilire le regole della partnership fin dalle primissime fasi;
- L'importanza dell'impegno reciproco costante e dell'instaurarsi di un rapporto di rispetto e fiducia tra le parti (Tennyson et al, 2008).

Un ulteriore aspetto critico, che però viene solitamente poco considerato, è rappresentato dal fatto che le partnership hanno una natura di tipo evolutivo. Capita spesso che vengano

considerate come qualcosa di “assoluto”, fisso, immutabile. Quando questo succede, lo spirito di innovazione ed entusiasmo che solitamente caratterizza le prime fasi di vita di una partnership tende a scomparire nelle fasi successive, dal momento che gli attori coinvolti, una volta fissato il contratto iniziale, reputano non sia più necessario dedicare grandi quantità di tempo nel costruire gli step successivi (Tennyson et al, 2008).

In realtà le partnership vanno pensate come un fenomeno in continua evoluzione, che cambia nel tempo e che ha un proprio ciclo di vita. Gli attori che adottano questo tipo di prospettiva danno vita a partnership più solide e durature nel tempo, che sono accomunate da alcuni specifici comportamenti. Alcuni tra questi sono: prediligere uno stile di pensiero immaginativo e non convenzionale; mantenere la partnership viva ed essere preparati a esiti non pianificati; sperimentare, riconoscendo che non esiste una soluzione migliore o unica (‘one-size-fits-all’); focalizzarsi sulle nuove possibilità, scoprendo fino a che punto può spingersi la partnership (Tennyson et al, 2008).

Alla luce di ciò, Tennyson et al. (2008) individuano alcune *tipologie* di partnership, che solitamente corrispondono alle varie fasi in cui una partnership si evolve nel corso del tempo:

- “Sponsorship type”: questa tipologia si colloca generalmente nel primo anno di una partnership e consiste nella donazione di soldi, di prodotti o di doni in natura da parte delle imprese.
- “Marketing type”: anche questo tipo di collaborazione si sviluppa nelle fasi iniziali; alcuni esempi sono: campagne di marketing associate ad una causa specifica (caused-related marketing), concessione di licenze sui prodotti, raccolte fondi per estendere il messaggio della partnership.
- “Capacity building type”: questa tipologia si basa sul rafforzamento delle capacità (competenze e conoscenze) delle due parti, ad esempio attraverso il coinvolgimento dei dipendenti in iniziative di volontariato. Essa si colloca nella fase matura della partnership.
- “Brokering type”: questa tipologia vede le ong come intermediatrici di vari attori al fine di facilitare iniziative su larga scala o partnership locali. Ciò avviene quando una partnership è già consolidata e ad uno stadio inoltrato.
- “Advocacy type”: Questa tipologia mira a raggiungere i leader politici e influenzarne mentalità e comportamenti attraverso partnership strategiche e campagne associate a particolari problematiche. Solitamente una partnership di questo tipo si sviluppa dopo un periodo di due o tre anni.

- “Business type”: la tipologia ‘business’ ha le stesse tempistiche dell’‘advocacy’ e può concretizzarsi in servizi di consulenza per il miglioramento di pratiche commerciali, nello sviluppo dell’impresa sociale o nello sviluppo di prodotti alternativi.

1.2.5 - SOSTENIBILITÀ E AZIONI NEI PVS

Le partnership tra imprese for profit e ong sono sempre più centrali nell’attuale dibattito riguardante gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile da raggiungere entro il 2030. Le aziende si impegnano in modo attivo nella realizzazione di modelli di *business for good* nei Paesi in Via di Sviluppo, tramite iniziative che sono particolarmente incentrate su questioni di *sostenibilità* di tipo ambientale o sociale.

Nella maggior parte dei paesi in via di sviluppo i governi sono corrotti, disinteressati, o non hanno abbastanza risorse per agire in favore del bene comune (Jamali, Keshishian, 2009). Le società in questi paesi sono in condizioni difficili e necessitano sempre più dell’aiuto delle imprese nazionali e internazionali per poter migliorare la propria situazione sociale, economica e ambientale (id.). Il potenziale contributo delle imprese nel combattere la povertà è quindi sempre più evidente al giorno d’oggi, e non ha a che fare con la sola filantropia, ma si inserisce nel contesto più ampio delle strategie di impresa, che conferiscono a queste iniziative un senso anche di tipo economico, oltre che sociale (Kolk, Van Tulder, 2006). In particolare, l’integrazione tra l’attenzione per le tematiche di sviluppo (come la povertà) e l’attuazione di azioni concrete da parte delle imprese si riflette nel termine ‘*Sviluppo Sostenibile*’, ormai utilizzato a livello internazionale (Kolk et al, 2008) e parola chiave nel programma globale degli obiettivi target da raggiungere entro il 2030 (l’Agenda 2030).

Ma cosa si intende per sviluppo sostenibile e sostenibilità? e soprattutto, come si lega alla sfera imprenditoriale?

Come afferma Poret (2014), nonostante sia oggetto di numerose ricerche, una definizione unica e universalmente accettata per il termine sostenibilità ancora non esiste; a livello di dizionario, sostenibile è un’attività in grado di essere mantenuta a un certo livello (Johnston et al, 2007). Essa si lega al concetto di ‘sviluppo sostenibile’, che venne introdotto per la prima volta nel Rapporto Brundtland, pubblicato nel 1987 dalla Commissione Mondiale per L’Ambiente e lo Sviluppo delle Nazioni Unite (id.). Il Rapporto (si veda Johnston et al. 2007, p. 60) definisce lo sviluppo sostenibile come “sviluppo che soddisfa i bisogni della generazione presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni”. Questo concetto ha subito diversi cambiamenti nel corso del tempo, e attualmente esistono centinaia di

versioni ambigue o distorte, che spesso vanno a confondersi con il termine ‘sostenibilità’, diventandone sinonimi.

Ciò che è importante evidenziare ai fini di questo elaborato è che l’idea di sostenibilità cattura tre ambiti: quello economico, quello ambientale e quello sociale, che sono tutti racchiusi nello stesso concetto generale (Johnston et al, 2007). Trasferendo questa idea a livello di business quindi, la sostenibilità aziendale richiede che le imprese soddisfino tutte e tre le dimensioni simultaneamente (logica della ‘*triple-bottom-line*’), dal momento che la sola dimensione economica non è sufficiente alla sostenibilità a lungo termine di un’impresa (Dyllick, Hockerts, 2002). Per le imprese una questione cruciale diventa, come afferma de Boer (2003), la traduzione di problemi di sostenibilità in termini di azioni che sono concretamente adottabili. La maggior parte delle aziende non ha le conoscenze necessarie per affrontare questioni sociali come la povertà o la biodiversità (Poret, 2014), ed è qui che il ruolo delle partnership con ong diventa fondamentale. Da un lato le imprese portano con sé il know-how su prodotti specifici, la conoscenza dei mercati, della produzione e della distribuzione, ma non sanno come raggiungere le fasce di popolazione più povere. Dall’altro, le ong sanno come ascoltare e affrontare i bisogni di persone in difficoltà, ma non hanno sufficienti risorse (Ménascé, 2016). In questo contesto, la *complementarietà* tra imprese e ong è indiscutibile, ed è essenziale per contribuire a migliorare la condizione sociale e territoriale dei paesi in via di sviluppo (Michelini, Fiorentino, 2011).

Ciò avviene attraverso la creazione di nuovi modelli di business di tipo etico e inclusivo che sono orientati alla creazione di valore condiviso (*shared value*), ovvero sia alla realizzazione sia di valore economico che sociale, e che coinvolgono gli attori del mondo profit e no profit (Michelini, Fiorentino, 2011; Mani Tese, n.d.).

Nella prossima parte, attraverso l’analisi di un caso empirico di partnership tra imprese e ong, si cercherà di capire in che modo queste partnership possano contribuire alla creazione di valore condiviso e al miglioramento delle condizioni dei pvs.

Di seguito si riportano alcune aree di intervento su cui comunemente si focalizzano le partnership (GRAFICO 1).

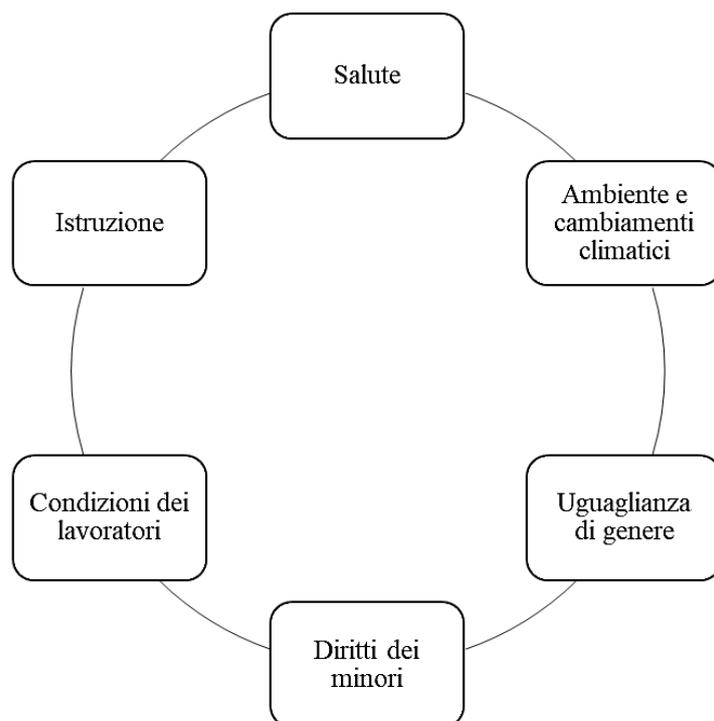


GRAFICO 1 – Aree di intervento delle partnership

CAPITOLO 2 – UNA PARTNERSHIP DI SUCCESSO IN PERÙ

Una delle sfide globali rientranti nell’Agenda 2030 riguarda l’adozione di azioni urgenti al fine di proteggere l’ambiente e contrastare il cambiamento climatico. Ed è proprio su questa base che, a partire dal 2015, venne avviato un progetto di tipo collaborativo e integrato tra l’ong e commerciante no profit Twin, il rivenditore britannico Marks & Spencer e i torrefattori di caffè Taylors of Harrogate e Matthew Algie.

Il programma ‘multi-stakeholder’ di durata triennale (agosto 2015 – agosto 2018) adottava un approccio di tipo olistico, che guardava non solo alla questione del cambiamento climatico, ma anche alle problematiche correlate di parità di genere e coinvolgimento dei giovani (Twin and Twin Trading Ltd, 2018a.; Gibson, 2018). In particolare, si concentrava sulle sfide affrontate dai piccoli produttori delle regioni centrali (Junin) e meridionali (Puno) del Perù, mirando ad aumentare la resilienza della coltivazione del caffè e ad assicurare la sostenibilità del caffè proveniente da questa origine (Twin and Twin Trading Ltd, 2018b).

Prima però di entrare nei dettagli di questa partnership, si descriverà in breve chi sono gli attori che ne hanno fatto parte e quale posizione hanno avuto all’interno del progetto.

2.1 - GLI ATTORI COINVOLTI

La partnership ha seguito un approccio multi-stakeholder che ha visto il coinvolgimento di più partner, i quali si posizionano all’interno della stessa catena di fornitura, come illustrato nell’immagine sottostante (FIG. 1).

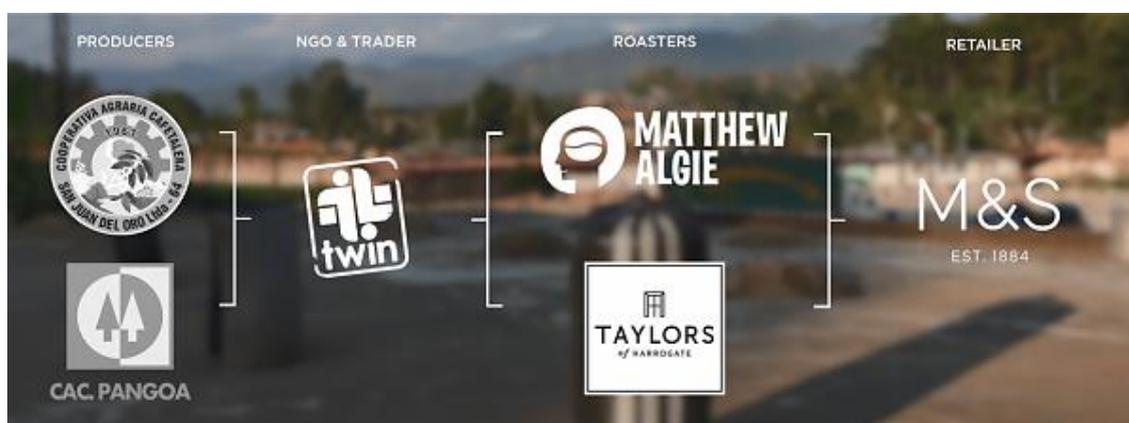


FIGURA 1 – Struttura della Partnership. Fonte: Twin and Twin Trading, 2018b

La parte *profit* della collaborazione è rappresentata da tre partner inglesi: Matthew Algie, Taylors of Harrogate e M&S, che si collocano nelle ultime due fasi della supply chain; la parte

no-profit è invece rappresentata dall'organizzazione non governativa Twin, che assume un ruolo centrale all'interno del dialogo tra le tre imprese e la comunità peruviana. Infine, i *destinatari* del progetto sono rappresentati da due cooperative di agricoltori locali: la Cooperativa Agraria Cafetalera Pangoa e la San Juan del Oro, che sono la voce di migliaia di piccoli produttori peruviani (Matthew Algie, 2018). Come evidente dalla figura (FIG. 1), le due cooperative si posizionano all'inizio della supply chain.

Twin

Twin è un'organizzazione no profit inglese la cui nascita risale al 1985. È proprietaria di una società commerciale, e questa struttura permette all'organizzazione di aiutare i gruppi di agricoltori coltivatori di cacao, caffè e noci attraverso un'azione combinata di commercio, marketing, programmi e advocacy. Twin punta a connettere e migliorare la comunicazione tra i vari attori lungo la catena del valore (compratori, donatori, agricoltori) per valorizzare e consentire lo sviluppo delle comunità agricole sostenibili (Twin and Twin Trading Ltd, 2014). La mission di Twin è quella di plasmare il mercato per garantire lo sviluppo sociale, ambientale ed economico delle comunità nei paesi in via di sviluppo; l'approccio che adotta l'ong si basa sulla realizzazione di partnership con business e con organizzazioni di agricoltori, ed è costituito da sei pilastri: giustizia di genere, agricoltura sostenibile, gestione aziendale, governance, qualità e lavorazione, accesso al mercato (id.).

Matthew Algie

Matthew Algie è un'azienda inglese fondata nel 1864 e che si occupa di importazione, torrefazione e vendita del caffè. Nata come business di miscelazione e commercio all'ingrosso di solo tè, comincia nel 1950 a vendere anche caffè, e successivamente introduce la vendita di macchine del caffè a uffici, ristoranti e hotel. Dalla fine degli anni '90 l'azienda si avvicina al mondo equosolidale, introducendo nel 1997 il primo chicco di caffè espresso Fairtrade nel Regno Unito e nel 2004 il primo caffè, sempre nel Regno Unito, con una tripla certificazione: Fairtrade, Rainforest Alliance e Organic. Attualmente, il 90% del caffè venduto porta il logo Fairtrade, e deriva quindi da cooperative equosolidali (Matthew Algie, n.d.).

Oltre al commercio equo e solidale, anche la *sostenibilità* è un principio chiave per Matthew Algie, che pone particolare attenzione all'approvvigionamento delle risorse, alla riduzione del proprio impatto ambientale e all'impegno della comunità locale (id.).

Taylor's of Harrogate

Bettys e Taylor's of Harrogate è un'azienda familiare di tè e caffè, nata nel 1886 e con sede nello Yorkshire, in Inghilterra. L'azienda dà molta importanza al valore della relazione e della collaborazione con i propri fornitori e coltivatori, che visita periodicamente; l'azienda investe

in progetti destinati alla comunità e all'ambiente e ha costruito partnership solide negli anni per fare la differenza non solo nella qualità di tè e caffè, ma soprattutto nelle vite di chi li coltiva (Bettys & Taylors of Harrogate Ltd., 2019).

Hazel Culley, Sustainability Manager di M&S, parla dei propri fornitori Matthew Algie e Taylor of Harrogate con orgoglio, definendoli: “due dei migliori importatori di caffè e torrefattori nel Regno Unito, che hanno un'incredibile esperienza nel sourcing e ... mantengono relazioni a lungo termine con i loro coltivatori” (Culley, 2018).

Marks & Spencer

Marks & Spencer è una multinazionale inglese nata nel 1884, con sede a Londra. È leader nella vendita al dettaglio di vari prodotti, tra cui abbigliamento, alimenti e accessori per la casa e si focalizza sull'offerta di prodotti di alta qualità a livello internazionale.

Anche per Mark & Spenser la *sostenibilità* e il benessere del pianeta sono in primo piano. La multinazionale si impegna nel garantire il successo del proprio business su tutti i livelli, compresi quello ambientale e sociale (Marks and Spencer plc, 2019). Per far fronte a questo impegno nel 2007 M&S lancia ‘*Plan A*’, il programma per la creazione di valore economico sostenibile a lungo termine, che mira a dare la possibilità ai propri clienti di avere un impatto positivo sul pianeta. Il piano, rinnovato nel 2017 sotto il nome di ‘*Plan A 2025*’, si pone vari obiettivi da raggiungere che ruotano attorno a cinque grandi problematiche: il cambiamento climatico, i rifiuti, le risorse, la salute e le partnership eque (Marks and Spencer plc, 2019).

Con riferimento al progetto realizzato in Perù con i partner di cui sopra, Hazel Culley, Sustainability Manager di M&S, afferma (Culley, 2018): “il nostro obiettivo a M&S è chiaro: vogliamo assicurarci di affrontare i cambiamenti climatici e di proteggere i mezzi di sostentamento dei fantastici produttori della nostra catena di approvvigionamento.”. E aggiunge: “È per questo che abbiamo affrontato questioni trasversali nella nostra filiera del caffè attraverso azioni collaborative”.

È quindi evidente come la partnership in questione sia nata su una base molto solida, con partner consapevoli delle problematiche da affrontare e motivati a risolverle.

2.2 - IL CONTESTO E LE PROBLEMATICHE

Nel 2015, M&S, Matthew Algie, Taylors of Harrogate e Twin cominciarono a confrontarsi su come poter assicurare un caffè sostenibile dal Perù, origine unica di chicchi di caffè. Tutti i partner erano consci delle notevoli sfide che i piccoli produttori dell'America meridionale, soprattutto peruviani, si trovavano a dover affrontare ogni giorno (Twin and Twin Trading Ltd,

2018b). Queste sfide riguardavano in modo particolare la resilienza della filiera del caffè, dove per resilienza si intende “la capacità di pianificare, affrontare e riprendersi dagli shock climatici” (Hamon, 2017). Twin, esportatore di caffè certificato dal Perù, era allarmato dal pericolo della ruggine delle foglie, che aveva decimato fino all’80 % della produzione in alcune aree; inoltre la crescente irregolarità meteorologica stava provocando gravi danni alle piantagioni. Questo si traduceva in un pericolo chiave per il rivenditore Marks and Spencer, dal momento che il caffè peruviano rappresentava una parte consistente sia della sua vendita al dettaglio che dell’offerta di caffè (Twin and Twin Trading Ltd, 2018a). Inoltre, Twin e Matthew Algie avevano precedentemente collaborato ad un progetto con la Cooperativa San Juan del Oro, nel sud del Perù; in questa circostanza, era stato chiaro che le difficoltà dei coltivatori andavano al di là della sfera ambientale. Quando Twin percepì che questa situazione era sentita anche dalla cooperativa partner CAC Pangoa nella parte centrale del paese, si iniziò a sviluppare la proposta di progetto (Twin and Twin Trading Ltd, 2018b).

Così i partner, tutti con interesse strategico per il caffè peruviano e sensibili alla situazione critica locale, intrapresero una collaborazione congiunta, focalizzandosi su diverse problematiche. In particolare, grazie ad un approfondito confronto con gli agricoltori delle cooperative, vennero individuate quattro problematiche critiche (Twin and Twin Trading Ltd, 2018b; Matthew Algie, 2018):

- L’impatto del cambiamento climatico: la ‘Roya’, cioè la ruggine delle foglie, aveva effetti negativi sulla produzione, causando il declino di volumi e di rendite e una qualità molto scarsa. Ciò comportava grosse difficoltà per gli agricoltori, che lottavano per fare pareggiare i conti.
- La gestione delle risorse naturali: l’impatto su volumi e sulla qualità della produzione era causato anche dalla carenza di acqua, dalla scarsa qualità del suolo e dalla limitata copertura d’ombra degli alberi;
- Il disimpegno giovanile: i giovani avevano un accesso limitato alla terra, alle finanze e alla formazione; si allontanavano conseguentemente dal lavoro in campagna per migrare verso le città, alla ricerca di nuove opportunità. Le aziende agricole restavano quindi in mano dei genitori, spesso troppo anziani per mantenerle senza alcun aiuto.
- Le ingiustizie di genere: le donne si trovavano in una situazione di inferiorità: sebbene svolgevano la maggior parte del lavoro (circa il 55%), non avevano né voce in capitolo né controllo sulle decisioni da prendere, ed erano poco coinvolte nelle mansioni di vendita e di marketing del caffè. Di conseguenza, erano gli uomini ad avere il controllo su attività e famiglia.

Con riferimento al problema della disparità di genere, James Astuhuaman, associato regionale di Twin in Perù, afferma (Twin,2018): “nella nostra società i ruoli di genere sono bene stabiliti, sia per gli uomini che per le donne. Non esiste un’unione delle forze all’interno delle coppie”. L’80% del caffè mondiale viene prodotto da 25 milioni di piccoli agricoltori, e all’interno di queste fattorie a conduzione familiare sono proprio le donne a svolgere la maggior parte delle mansioni, dalla cura della pianta, alla raccolta, alla selezione del raccolto (Gibson, 2018). Nonostante ciò, il più delle volte, nei paesi che si basano prevalentemente sull’agricoltura, lavorare di più non corrisponde ad avere un salario maggiore, o più diritti. Le donne in Perù raramente sono proprietarie di terre, e non hanno accesso alla formazione necessaria per migliorare la propria produttività. Inoltre, non sono incluse nel processo decisionale a livello aziendale, comunitario o domestico. Dare alle donne l’opportunità di raggiungere una posizione di influenza significa richiedere un radicale cambiamento nella mentalità di uomini, donne e di tutta la comunità delle cooperative (Gibson, 2018).

Per quanto riguarda invece il problema del cambiamento climatico, esso veniva particolarmente sentito dagli agricoltori, che lamentavano un aumento delle temperature e un incremento delle malattie delle piante. Emiliano Edgar Egoavil Martinez, presidente e coltivatore di caffè alla cooperativa Pangoa, afferma (si veda Twin and Twin Trading Ltd, 2018a): “Oggi il clima sembra molto aggressivo, possiamo vedere chiaramente che i cambiamenti sono stati bruschi, e certamente influisce sul nostro prodotto. La mia fattoria è ad un’altitudine di 1400m ed ora dieci anni dopo, a causa dell’innalzamento della temperatura e del clima più caldo sembra di essere a 1200m. ... Immagina come sarà tra dieci anni? Non avremo caffè! Il caffè ha bisogno di basse temperature per crescere, un buon terreno e molti alberi”.

Vilma Olestina Caso Bravo, coltivatrice di caffè dice (Twin, 2018): “Il cambiamento del clima è molto evidente. È troppo caldo, c’è pioggia e poi il sole. Il sole è molto forte, e influenza sia gli esseri umani che le piante”.

A ciò si aggiungeva inoltre la sfida dei redditi bassi, causati dall’instabilità e dalle fluttuazioni dei prezzi internazionali, oltre che alle questioni di lavoro e genere sopraindicate (Culley, 2018).

Di fronte a queste sfide, la partnership si poneva come obiettivo l’affrontarle in modo interconnesso, operando su tre linee strategiche principali: agricoltura sostenibile, genere e gioventù. Come sostiene Culley (2018), il cambiamento climatico non può essere trattato in modo isolato, in quanto è una tematica intrinsecamente legata ad altre, tra cui l’uguaglianza di genere e i mezzi di sostentamento. In particolare, le *finalità* della collaborazione erano le seguenti (Matthew Algie, 2018):

- Agricoltura sostenibile: aumentare la qualità e il volume dei raccolti attraverso una specifica assistenza tecnica agli agricoltori, e allo stesso tempo preservando e prendendosi cura dell'ambiente naturale.
- Genere: garantire una maggiore uguaglianza tra uomo e donna a livello familiare e aumentare il coinvolgimento delle agricoltrici donne all'interno delle cooperative.
- Gioventù: incoraggiare i giovani della zona a rimanere nelle zone di campagna per lavorare nell'industria del caffè.

Per i partner, affrontare insieme questi problemi era un modo per assicurarsi di produrre risultati sostenibili nel lungo termine, che allo stesso tempo sarebbero andati a beneficio di tutte le parti coinvolte (Matthew Algie, 2018).

2.3 - I RISULTATI RAGGIUNTI

Grazie alle numerose iniziative intraprese e portate avanti dai partner nel corso dei tre anni, il progetto ha ottenuto dei risultati tangibili, facendo la differenza nella vita di centinaia di agricoltori e delle loro famiglie, e beneficiando in modo indiretto più di mille persone, tra cui molte donne e giovani (Gibson, 2018). I risultati raggiunti si possono suddividere in tre macro-aree, in base alla linea strategica perseguita: l'ambiente, le donne, i giovani. Di seguito verranno presentati.

Per quando riguarda la *sfera ambientale*, la prima iniziativa è stata la formazione. 1573 agricoltori sono stati formati nella produzione sostenibile e intelligente attraverso l'insegnamento di nuove tecniche e pratiche agricole. Grazie all'aiuto dello staff cooperativo gli agricoltori hanno imparato a produrre autonomamente il proprio concime organico e il fertilizzante, arrivando a produrre oltre 1800 tonnellate di concime e 31 mila litri di fertilizzante liquido organico nei tre anni (Twin and Twin Trading Ltd, 2018b; Matthew Algie, 2018). Sono state inoltre create scuole contadine, istituite come centri d'eccellenza dove gli agricoltori potevano incontrarsi e confrontarsi sulle nuove tecniche. La formazione e l'accresciuto accesso agli input hanno quindi contribuito ad un incremento drastico delle rese di caffè, aumentate del 56,8% rispetto alla situazione di partenza (Culley, 2018). Il numero di produttori con una fonte di reddito diversa dal caffè è quasi raddoppiato (dal 30% al 59%), aiutandoli ad affrontare shock economici e ambientali che colpiscono una coltura specifica (id.). In aggiunta, i redditi medi sono più che raddoppiati (passando da 690 dollari a 1452 dollari per ettaro all'anno) e il profitto medio è aumentato significativamente, raggiungendo un incremento del 20% in una cooperativa (Twin and Twin Trading Ltd, 2018a). L'agricoltrice Vilma Olestina Caso Bravo afferma (Twin,

2018): “Le nuove cose che ho imparato sono lavorare con l’agricoltura biologica e biodinamica e avere anche un orto ... Ora posso vedere che i terreni sono vivi... e le piante sono felici, rigogliose e hanno buone rese. Questo migliorerà anche la qualità della tazza”.

I risultati del progetto sono stati evidenti anche nella sfera dell’*empowerment giovanile*, con oltre 450 giovani formati in entrambe le cooperative attraverso workshop come la formazione per diventare baristi, la degustazione, la lavorazione del cacao e il marketing del caffè, la leadership, la gestione dell’azienda agricola e la catena del valore del caffè. Ciò ha portato all’aumento del numero di giovani che sono diventati membri delle cooperative, da una media dell’8% nel 2015 ad una del 20% alla fine del progetto (Matthew Algie, 2018). Inoltre, 15 giovani sono stati assunti in posizioni di leadership presso la cooperativa, o lavorano come agricoltori principali; altri, oltre alla formazione, hanno ottenuto piccoli prestiti per avviare imprese o microimprese (Twin and Twin Trading Ltd, 2018a). Pertanto, entrambe le cooperative hanno riportato un aumento dell’interesse e dell’impegno da parte dei giovani nella coltivazione del caffè. La direttrice generale della cooperativa Pangoa, Esperanza Dionision, afferma (si veda Matthew Algie, 2018): “Coinvolgendo (i giovani) nella produzione e nella parte commerciale delle cose saranno più motivati, potranno vedere più possibilità. Il giovane coltivatore di caffè del futuro deve avere una professione ... il giovane di oggi è dinamico e noi dobbiamo offrire loro la possibilità di svilupparsi”. L’emozione dei giovani nel lavorare con il caffè viene raccontata proprio da loro; Jeans Carlos Nahui Valer, membro del gruppo giovani, parla della propria esperienza (Twin, 2018): “Quando ho partecipato al primo workshop per baristi, ho cambiato idea riguardo a cosa avrei studiato, ora voglio studiare tutto ciò che riguarda il caffè: l’essere barista, la degustazione, l’agronomia. ... Questo è qualcosa di nuovo che non mi aspettavo di provare, qualcosa come la felicità. Non ci sono quasi parole per descriverlo, solo io lo posso capire”.

Infine, il progetto si è dedicato a promuovere l’*uguaglianza* tra uomo e donna, impegnandosi ad abbattere le norme culturali di genere tra le famiglie e contribuendo alla creazione di una divisione equilibrata del lavoro domestico. La prima iniziativa è stata il *Gender Action Learning System* (GALS), una metodologia incentrata sulla promozione dei diritti delle donne, sulla costruzione di relazioni paritarie tra uomini e donne e sull’eliminazione delle disuguaglianze di genere nei poteri e nelle risorse (Gibson, 2018). Tra le due cooperative, 680 uomini e donne sono stati formati a questo sistema, il 94% dei quali ha affermato che la formazione ha avuto un impatto diretto sui ruoli e sulle dinamiche di genere all’interno delle loro famiglie (Twin and Twin Trading Ltd, 2018a). Un esercizio in particolare era la creazione di un ‘*Gender Balance Tree*’, uno schema con struttura ad albero, in cui venivano registrati i lavori svolti dagli uomini

e quelli svolti dalle donne per produrre il caffè, in quale modo e da chi venivano spesi i proventi della famiglia, e infine il processo decisionale. Questo strumento evidenziava in modo visivo i compiti maschili e femminili e i benefici di un rapporto più equo, e le famiglie che lo hanno usato hanno notato una differenza positiva nei ruoli e comportamenti all'interno della casa (Gibson, 2018). Lucila Valero Aranda, coltivatrice di caffè, parlando della propria famiglia afferma (Twin, 2018): “Siamo cambiati molto attraverso questo lavoro; c'è più unione, più armonia. Viviamo felicemente”. In aggiunta, 54 donne hanno ricevuto prestiti per avviare un'attività in proprio o migliorare la propria azienda agricola; 95 donne sono state formate alla diversificazione del reddito tramite progetti come la produzione di ortaggi biologici; entrambe le cooperative hanno assistito all'incremento delle iscrizioni femminili, e il numero di donne con posizioni dirigenziali è salito da 3 a 31 alla fine del progetto (Twin and Twin Trading Ltd, 2018b).

2.4 – LE LEZIONI IMPARATE

Al termine dei tre anni di partnership, numerosi sono gli insegnamenti chiave che i partner si sono portati a casa, e che sono stati essenziali per il successo del progetto.

- *Partecipazione e dialogo* aperto sono stati critici per la buona riuscita della partnership. Grazie alla costante comunicazione reciproca e attraverso l'utilizzo di strumenti di pianificazione partecipativa i produttori sono stati in grado di definire chiaramente le varie problematiche che dovevano affrontare (Twin and Twin Trading Ltd, 2018a).
- Le capacità acquisite dal personale delle cooperative e dai leader della comunità sono state sviluppate nel corso del progetto, consentendo loro di svolgere questo lavoro in *continuità* nel futuro (id).
- *L'interdisciplinarietà* del progetto è stata vincente. Focalizzarsi su una vasta gamma di argomenti, riconducibili a tre pilastri base (agricoltura sostenibile, uguaglianza di genere, impegno dei giovani) ha permesso di costruire la resilienza delle famiglie di coltivatori, oltre che incrementare la redditività della produzione di caffè (id).
- La *durata* temporale della partnership è stata fondamentale per ottenere dei cambiamenti; sebbene l'utilizzo di nuovi metodi di formazione generi interesse ed eccitazione tra i partecipanti, il cambiamento di mentalità e delle attitudini tradizionali verso donne e giovani non è immediato, e richiede molto tempo (id).
- Approcciarsi al progetto con una *mentalità aperta* è stato molto importante per M&S, Matthew Algie e Taylors of Harrogate. Nonostante tutti avessero in primis un interesse strategico nella produzione e fornitura di un caffè di qualità, non si sono focalizzati sulla

sola produttività agricola, ma hanno voluto conoscere dai produttori le numerose problematiche che dovevano affrontare, e impegnarsi nel risolverle (id).

- L'approccio *multi-stakeholder* è servito a portare nel progetto prospettive diverse (dal produttore al rivenditore) e ad aumentare le risorse a disposizione, finanziarie e non. Il coinvolgimento delle due cooperative e lo scambio di conoscenza reciproco hanno permesso di condividere l'apprendimento tra regioni diverse del Perù (id).

2.5 – UN CONFRONTO CON LA TEORIA

Attraverso l'analisi di questo caso empirico, è possibile trovare conferma di diversi concetti illustrati nel capitolo uno. Innanzitutto, è chiaro come questo progetto possa essere definito *cross-sector partnership*, dal momento che consiste in un'alleanza reciprocamente vantaggiosa tra settori diversi (si veda paragrafo 1.1). Nello specifico, appartiene ad una delle tipologie di cross-sector partnership individuate da Selsky e Parker (2005, si veda paragrafo 1.1), ovvero la partnership tra organizzazioni no profit, in questo caso Twin, e imprese, in questo caso M&S, Matthew Algie e Taylors of Harrogate. Questa partnership si inserisce nel contesto globale in continuo cambiamento di cui parlano Tennyson et al (2008, si veda paragrafo 1.2); essa nasce infatti dalla necessità dei partner di affrontare le attuali sfide lanciate dal cambiamento climatico: l'innalzamento delle temperature, l'instabilità metereologica, la diffusione di malattie nelle piante di caffè. È possibile quindi affermare, come già rilevato nel primo capitolo, che la partnership sia una risposta a queste sfide. Dalla descrizione degli attori coinvolti, si trova conferma del fenomeno in precedenza descritto della *cross-fertilization* (Heap 2000, si veda paragrafo 1.2.1), espressione dell'evoluzione dei settori economico e sociale. Innanzitutto, si osserva come le aziende M&S, Taylors of Harrogate e Matthew Algie diano una grande importanza al valore delle persone, dell'ambiente e della società. L'interesse economico è quindi accompagnato dall'interesse per tematiche come la sostenibilità e il commercio equosolidale, che hanno guadagnato uno spazio centrale tra i valori e gli obiettivi di queste aziende. Twin, a sua volta, non è semplicemente un'ong di beneficenza. Essendo proprietaria della società commerciale Twin Trading, la sua azione si focalizza anche su strategie commerciali e di marketing. Questa 'contaminazione' rende il mondo business e il mondo no profit sempre più allineati in una visione comune, e quindi sempre più consapevoli di poter affrontare queste tematiche insieme (si veda paragrafo 1.2.1). Il caso in questione dà inoltre dimostrazione concreta degli elementi descritti nel paragrafo 1.2.3, riguardanti le caratteristiche principali di una vera partnership. Il progetto è andato ben oltre un semplice finanziamento, ha coinvolto tutte le parti in prima persona, attraverso un'azione strutturata e a lungo termine. Le

parti hanno infatti condiviso le proprie risorse, le proprie capacità e la propria esperienza, consapevoli del potenziale reciproco. Da una parte, M&S, Matthew Algie e Taylors of Harrogate offrivano competenze tecniche e una formazione specifica riguardanti l'industria del caffè, quindi opportunità di apprendimento e di carriera per i destinatari; dall'altra, Twin disponeva di esperienza nel campo, oltre che della conoscenza della comunità locale e delle sue problematiche; fungeva quindi da intermediatrice tra le imprese e la comunità, come afferma Esperanza Dionision, direttrice generale della cooperativa Pangoa (Twin and Twin Trading Ltd, 2018a). Oltre a ciò, è possibile identificare molti dei fattori di successo di una partnership elencati nella letteratura (si veda paragrafo 1.2.4). Tra questi: l'interdipendenza e la condivisione di conoscenze e abilità: Culley (2018) sottolinea ad esempio che senza la competenza di Twin e del suo team il progetto non avrebbe mai avuto successo. La comunicazione costante, già più volte evidenziata. Una visione condivisa, con regole stabilite già dalle prime fasi della partnership: “abbiamo rapidamente concordato il nostro risultato desiderato”, afferma Culley (2018). L'impegno da parte delle imprese a modificare la propria mentalità: come già osservato, M&S, Taylors e Matthew Algie sono state disposte ad “ascoltare sinceramente la vasta gamma di problemi che i produttori dovevano affrontare” (Twin and Twin Trading Ltd, 2018a). Il tenere a mente la *natura evolutiva* delle partnership; in proposito, Culley (2018) dichiara: “eravamo tutti concentrati sul risultato finale, ma non importava se la nostra rotta di direzione fosse cambiata lungo il percorso”. Infine, posta l'unicità di ogni partnership, è comunque possibile riconoscere in questa la tipologia '*capacity building*', individuata da Tennyson et al (2008, si veda paragrafo 1.2.4) e basata sul rafforzamento di competenze e conoscenze delle due parti; come afferma Amy Oroko, Sustainability Manager di Matthew Algie, riferendosi agli altri partner: “Ci conosciamo molto meglio ora” (Twin, 2018).

CONCLUSIONI

Attraverso questo elaborato si è voluta offrire una visione abbastanza completa di che cosa siano le cross-sector partnership, con un focus specifico sulle partnership tra imprese ed enti no profit nei paesi in via di sviluppo. In particolare, la finalità principale era quella di rispondere, grazie all'analisi della letteratura e del caso empirico, alla domanda di ricerca: *in quale modo le partnership tra imprese ed enti no profit possono contribuire alla creazione di valore condiviso e al miglioramento delle condizioni dei paesi in via di sviluppo?*

Il caso empirico analizzato rappresenta senza dubbio un valido spunto di riflessione; esso è una dimostrazione concreta di come sia possibile, grazie alla collaborazione tra settori diversi, creare valore condiviso e portare cambiamento in paesi sottosviluppati.

Partendo dalla creazione di *valore condiviso*, la collaborazione in Perù ha prodotto benefici evidenti per tutti i partner coinvolti. I torrefattori Matthew Algie e Taylor of Harrogate hanno sicuramente una maggior sicurezza riguardo l'affidabilità della loro fonte di chicchi di caffè; Marks & Spencer può continuare ad offrire ai propri clienti un caffè di qualità eccellente; Twin è riuscita nell'intento di connettere partner diversi, con il fine di garantire lo sviluppo delle comunità locali. Le due cooperative, oltre ad essere più preparate per affrontare sfide future, hanno rafforzato la relazione con i loro acquirenti e ora sanno di cosa hanno bisogno (Twin and Twin Trading Ltd, n.d).

Passando al *miglioramento dei pvs*, è evidente, grazie alle testimonianze di coltivatori, donne e giovani, come questo progetto abbia cambiato in positivo la vita degli agricoltori peruviani, e abbia influenzato indirettamente anche la comunità peruviana. Il cambiamento si è sentito a tutti i livelli. Gli agricoltori ora hanno pratiche più sostenibili e redditi più stabili, oltre che una maggior sicurezza per il futuro; le famiglie hanno una maggior consapevolezza del lavoro svolto dalle donne, e quindi della loro importanza; i giovani sono più motivati e vedono maggiori possibilità per il proprio futuro.

Come esposto nel corso dell'elaborato, per raggiungere questi risultati sono stati necessari alcuni *fattori chiave*, che hanno creato una base solida sulla quale poter costruire la partnership. Fondamentali sono la determinazione e l'interesse concreto degli attori, la comunicazione, l'interdipendenza. In particolare, il fattore che è stato reputato da tutti i partner *essenziale* per la buona riuscita del progetto è stato collaborare attraverso il coinvolgimento di tutta la catena di fornitura. Krisztina Szalai, Sustainable Sourcing Manager di Taylors, osserva (si veda Gibson, 2018): "affrontare alcune delle più importanti sfide sulla sostenibilità del nostro tempo richiede una collaborazione a un livello che va al di là delle singole catene di

approvvigionamento”. Hazel Culley, Sustainability Manager di M&S aggiunge (Twin, 2018): “è estremamente gratificante conoscere la tua catena di fornitura e capire e lavorare sui problemi che stanno affrontando”.

Risulta quindi evidente come questo esempio di collaborazione abbia adottato un approccio vincente, e possa quindi essere un modello di guida per molte partnership nascenti. Come afferma Krisztina Szalai (si veda Gibson, 2018): “Ciò che abbiamo creato con questo progetto è un modello per il cambiamento e un modello per la collaborazione che speriamo di replicare ... in futuro”. È importante tuttavia sottolineare che questo modello non costituisce l'unico approccio adottabile e perseguibile. Esistono infatti delle limitazioni, dovute al fatto che ogni partnership è unica, nasce in un contesto differente e segue un proprio percorso di sviluppo. Inoltre, quello analizzato è un caso specifico, e l'elaborato non ne offre una comparazione con ulteriori casi. Esso resta comunque un ottimo esempio di successo e una valida linea di riferimento per partnership intersettoriali.

BIBLIOGRAFIA

BETTYS & TAYLORS OF HARROGATE LTD, 2019. *About us* [online]. Disponibile su: <<https://www.taylorsofharrogate.co.uk/about/>> [Data di accesso: 06/06/2019].

BOBENRIETH, M.E., STIBBE, D., 2010. *Changing Trends In Business-Ngo Partnerships: A Netherlands perspective* [online]. Disponibile su: <http://thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2014/08/ChangingTrends_BizNGO_Partnerships_2010-2.pdf> [Data di accesso: 03/05/2019].

COWE, R., 2004. Business/NGO Partnerships: What's the payback. *Ethical Corporation Magazine*.

CULLEY, H., 2018. *Gender, Climate Change and Youth Empowerment: Our collaborative programme sees success for Peruvian coffee growers* [online]. Disponibile su: <<https://corporate.marksandspencer.com/stories/blog/gender-climate-change-and-youth-empowerment-our-collaborative-programme-sees-success-for-peruvian-coffee-growers>> [Data di accesso: 07/06/2019].

DE BOER, J., 2003. Sustainability labelling schemes: the logic of their claims and their functions for stakeholders. *Business Strategy and the Environment*, 12, 254-264.

DYLLICK, T., HOCKERTS, K., 2002. Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130-141.

GIBSON, S., 2018. *Celebrating Women in Coffee in Peru* [online]. Disponibile su: <<https://www.taylorsofharrogate.co.uk/women-coffee-peru/>> [Data di accesso: 06/06/2019].

HAMON, X., 2017. *Climate Resilience Requires Stronger Coffee Communities and Deeper Partnerships* [online]. Disponibile su: <<https://dailycoffeenews.com/2017/02/16/climate-resilience-requires-stronger-coffee-communities-and-deeper-partnerships/>> [Data di accesso: 09/06/2019].

HEAP, S., 2000. NGO-Business Partnerships: research-in-progress. *Public Management an International Journal of Research and Theory*, 2 (4), 555-563.

JAMALI, D., KESHISHIAN, T., 2009. Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 84 (2), 277-295.

JOHNSTON, P., EVERARD, M., SANTILLO, D., ROBERT, K.H., 2007. Reclaiming the Definition of Sustainability. *Environmental science and pollution research international*, 14 (1), 60-66.

JØRGENSEN, M., 2006. *Evaluating cross-sector partnerships* [online]. University of Aarhus. Disponibile su:
<<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.557.3951&rep=rep1&type=pdf>>
[Data di accesso: 15/04/2019]

KANTER, R.M., 1994. Collaborative advantage. *Harvard business review*, 72 (4), 96-108.

KOLK, A., VAN TULDER, R., 2006. Poverty Alleviation as Business Strategy? Evaluating Commitments of Frontrunner Multinational Corporations. *World Development*, 34 (5), 789-801.

KOLK, A., VAN TULDER, R., e KOSTWINDER, E., 2008. Business and partnerships for development. *European Management Journal*, 26 (4), 262-273.

MANI TESE, n.d. *Made in Justice* [online]. Disponibile su: <<https://www.manitese.it/made-in-justice>> [Data di accesso: 04/06/2019].

MARKS AND SPENCER PLC, 2019. *Delivering Plan A* [online]. Disponibile su:
<<https://corporate.marksandspencer.com/sustainability/delivering-plan-a>> [Data di accesso: 08/06/2019].

MATTHEW ALGIE, 2018. *Coffee & Collaboration: A Success Story from Peru* [online]. Disponibile su: <<https://www.matthewalgie.com/blog/2018/11/coffee-collaboration-a-success-story-from-peru/>> [Data di accesso: 07/06/2019].

MATTHEW ALGIE, n.d. *About Us* [online]. Disponibile su:
<<https://www.matthewalgie.com/about/>> [Data di accesso: 07/06/2019].

MÉNASCÉ, D., 2016. NGO-Business Partnerships: a Win-Win Model. *Field Actions Science Reports*, (14), 66-69.

MICHELINI, L., FIORENTINO, D., 2011. Nuovi modelli di business per la creazione di valore condiviso: il social e l'inclusive business. *Electronic Journal of Management*, 1, 1-20.

PORET, S., 2014. *Corporate-NGO partnerships in CSR activities: why and how?* [online]. Ecole Polytechnique. Disponibile su: <<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01070474/document>> [Data di accesso: 07/05/2019].

SAGAWA, S., SEGAL, E., 2000. Common Interest, Common Good: Creating Value through Business and Social Sector Partnerships. *California Management Review*, 42 (2), 105-122.

SAMII, R., LN VAN, W., BHATTACHARYA, S., 2002. An innovative public-private partnership: New approach to development. *World Development*, 30 (6), 991-1008.

SCHILLER, B., 2005. *Ethical Corporation Report Business-NGO Partnerships* [online]. Disponibile su: <http://www.ngobiz.org/picture/File/FINAL_REPORT_Jan_10%5B1%5D.pdf> [Data di accesso: 03/05/2019].

SELSKY, J.W., PARKER, B., 2005. Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management*, 31 (6), 849-873.

TENNYSON, R., HARRISON, T., WISHEART, M., 2008. *Emerging opportunities for NGO-business partnerships* [online]. Disponibile su <<https://thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2014/08/Emerging-opportunities-for-NGO-business-partnerships1.pdf>> [Data di accesso: 03/05/2019].

TWIN, 2018. Video. *Coffee and collaboration: a success story from Peru* [online]. Disponibile su: <<https://www.youtube.com/watch?v=5a-AsZzGYIg>> [Data di accesso: 07/06/2019].

TWIN AND TWIN TRADING LTD, 2014. *Who We Are* [online]. Disponibile su: <<https://twin.org.uk/who-we-are/>> [Data di accesso: 07/06/2019].

TWIN AND TWIN TRADING LTD, 2018a. *Coffee & Collaboration in Peru: Summary of Key Findings and Recommendations* [online]. Disponibile su: <<https://twin.org.uk/assets/Coffee-and-collaboration-in-Peru-final-report-summary.pdf>> [Data di accesso: 06/06/2019].

TWIN AND TWIN TRADING LTD, 2018b. *M&S, Matthew Algie & Taylors – Climate Resilient Value Chain in Peru* [online]. Disponibile su: <<https://twin.org.uk/projects-partnerships/m-and-s-matthew-algie-taylors/>> [Data di accesso: 06/06/2019].