

L'attenzione dell'opinione pubblica verso temi di interesse generale è conseguenza di un complesso lavoro di mediazione, negoziazione e pressione svolto dal sistema politico, dal mondo delle professioni, dai cittadini, ma non solo. In modo sempre più deciso e organizzato, si sono progressivamente affacciati sulla scena pubblica soggetti attivi in campi specifici – dunque portatori di interessi e sensibilità particolari – che animano il confronto pubblico e necessitano di un coinvolgimento allargato per il raggiungimento dei propri scopi.

Tra questi, il mondo dell'associazionismo non profit è senz'altro uno degli attori fondamentali. Molti sono gli esempi possibili, relativi a tematiche portate all'attenzione dei decisori grazie ad azioni capillari e continuative svolte da soggetti associativi: i diritti della disabilità o, più in generale, il riconoscimento delle pari opportunità; il consumo critico; la solidarietà internazionale; la salvaguardia dell'ambiente e molti altri ancora.

Temi e problematiche che oggi consideriamo 'valori universali', ma che in passato erano terreni di azione e di interesse di poche realtà associative, che intorno ad essi hanno preso consistenza, spesso superando con fatica fasi di invisibilità, indifferenza e/o di elevata conflittualità e riuscendo, con il tempo, ad allargare il discorso pubblico, a coinvolgere i decisori politici e ad attrarre attenzione, risorse, empatia, riconoscimento e, quindi, partecipazione.

Ma in una sfera pubblica densamente popolata da temi, soggetti e idee diviene centrale costruire visibilità. Anche per il mondo del non profit, tradizionalmente concentrato sulla qualità dei servizi offerti e sulla continuità del 'fare', occorre un crescente impegno per il 'far sapere'.

La comunicazione di sé – ovvero dei propri temi, obiettivi, attività, identità, storie – rappresenta un'opportunità importante, se progettata e pensata strategicamente; un vantaggio competitivo fondamentale, non so-

lo nella cooptazione di nuove risorse umane, ma soprattutto per garantirsi visibilità, legittimazione e sostegno, per incidere sulle percezioni più diffuse e intervenire nella discussione pubblica, per imporre i temi che stanno a cuore, nel modo che si ritiene più adeguato.

Soltanto in questo modo è possibile far conoscere, informare, divulgare; poi sensibilizzare e condividere; imporre/proporre la propria definizione del problema stesso.

Sono queste alcune delle ragioni che hanno progressivamente accresciuto l'attenzione e attivato differenti sensibilità intorno alla comunicazione sociale, nella convinzione che possa rappresentare uno dei 'luoghi' – ma anche uno dei 'modi' – in cui si definisce e si elabora l'agenda dei problemi di rilevanza sociale.

La comunicazione sociale da attività residuale, intrapresa da un numero limitato di soggetti, sta progressivamente diventando un ambito 'strategico' per numerosi attori e soggetti, capace di attivare quel dialogo e quel confronto indispensabili per definire le agende, assumere decisioni e intraprendere azioni. Diventa, così, un interessante luogo d'incontro e di proficua interazione tra mondo dell'associazionismo, istituzioni ed imprese. Soggetti diversi per scopi, natura e stili si trovano a condividere e a costruire un discorso comune, cercando di superare quella opacità sociale conseguenza di una sfera pubblica sempre più plurale e animata, oggi più di ieri, da processi altamente competitivi.

Ma il termine 'comunicazione sociale' rinvia ad una pluralità di attività, iniziative, progetti e soprattutto soggetti che in realtà mostrano importanti differenze in termini di obiettivi e finalità, ma anche di prospettive, scenari e conseguenze.

Un contesto, dunque, ampio, sfaccettato ed eterogeneo in cui stanno assumendo particolare rilevanza quelle iniziative che coinvolgono più soggetti e che riescono a conciliare mondi diversi tra loro, in grado di cogliere, seppure nel mantenimento delle proprie peculiarità, nella comunicazione sociale un punto di incontro e di proficua condivisione. Ci riferiamo in modo particolare alle interazioni tra settore associativo e mondo dell'impresa, che trovano nel concetto-chiave della 'responsabilità' una occasione di affermazione della propria identità e di costruzione del discorso pubblico.

Partendo dalle considerazioni appena sviluppate, la ricerca, i cui principali risultati presentiamo in questo volume, ha cercato di esplorare le forme e le modalità della relazione tra impresa e settore non profit, nella consapevolezza che tra le strategie comunicative del volontariato risulti sempre più proficuo ed efficace il connubio con il mondo del profit, che a sua volta trae benefici in termini di 'reputazione' e 'credibilità'.

La pluralità e l'eterogeneità delle iniziative che coinvolgono associazionismo e imprese testimoniano un contesto oggi sicuramente più maturo e in fermento; in maniera sempre più forte, pertanto, affiora l'esigenza di valorizzare la relazione tra questi due mondi, ancora per molti aspetti non

sufficientemente esplorata. I dati evidenziano *trend* di crescita e rinnovate potenzialità che richiedono riflessione e nuove piste di ricerca per cercare di capire cosa accade 'dentro' questa relazione, ovvero, osservare i presupposti su cui si fonda, i modi e le forme attraverso cui prende vita, si struttura, perdura, si evolve e si trasforma.

I risultati della ricerca che si presenta sono un primo passo in questa direzione: forse ambiziosa, ma sicuramente foriera di indicazioni, segnali e tracce significative per individuare le eterogenee strade possibili, tracciare i percorsi che si rivelano capaci di trasformare le idee in progetti, di tramutare lo spontaneismo in scelta strategica, ovvero in grado di favorire, sostenere, accompagnare la costruzione di relazioni costruttive, effettive e finanche creative tra i due diversi attori sociali. I progetti che abbiamo selezionato cercano proprio di dimostrare come questo percorso sia non soltanto possibile, perché per alcune realtà in parte già avviato, ma anche – perché no? – generalizzabile.

Obiettivi del lavoro di ricerca e struttura del volume

Prima di passare alla sintetica descrizione dei contenuti del volume è innanzitutto necessario richiamare i principali passi che hanno segnato il percorso di ricerca.

Gli obiettivi della ricerca svolta nel 2012 per conto del Cevot (Centro Servizi per il volontariato della Toscana) possono essere così sintetizzati:

- conoscere le modalità di incontro e di interazione tra mondo dell'associazionismo e mondo dell'impresa;
- comprendere se e quando obiettivi profit e non profit possono convergere verso uno stesso ambito di attività;
- individuare il grado di incidenza delle associazioni di volontariato nell'ispirare e indirizzare le azioni di comunicazione sociale delle imprese;
- individuare i fattori che possono favorire l'interesse delle imprese;
- individuare percorsi e modalità d'azione utili per le associazioni di volontariato per affinare e articolare meglio le proprie competenze comunicative.

Sono stati selezionati 10 casi studio, suddivisi per tipologia di collaborazione:

- Carte prepagate
- Attività di sensibilizzazione
- Attività di formazione
- Prodotti e servizi sponsorizzati
- Creazione di progetti specifici.

Le tipologie individuate rappresentano le tre differenti modalità di interazione tra settore profit e mondo dell'associazionismo, ovvero: l'impresa 'sposa' una causa sociale che va a connotare i suoi valori fondanti e si crea con l'associazione un rapporto di collaborazione continuativa; oppure, l'impresa sostiene progetti o cause di varie associazioni, accomunate dal radicamento su un dato territorio; infine, l'impresa usa i beni o i servizi prodotti per sostenere specifiche cause sociali.

La selezione dei casi di studio è stata sollecitata non solo – o non tanto – dall'interesse per il caso in sé o dalla eccezionalità dell'esperienza, ma soprattutto dalla possibilità di analizzare i processi di sviluppo dei progetti di responsabilità sociale tanto negli aspetti di forza e di riuscita, quanto nei nodi più problematici o negli aspetti maggiormente critici, senza per questo voler svilire, né enfatizzare alcune esperienze a discapito di altre.

Individuati i progetti e i soggetti protagonisti, è stata svolta una ricerca in rete consultando i siti internet, sia delle associazioni che delle imprese coinvolte, al fine di inquadrare il progetto selezionato all'interno del più ampio contesto comunicativo di entrambi i soggetti. È stata realizzata, per ciascun progetto selezionato, una scheda redatta sulla base dei contenuti evinti dai siti internet. Infatti, oltre ad un generico 'sguardo' all'architettura del sito e alle attività svolte dagli attori in tema di responsabilità sociale, si è reso necessario raccogliere e schematizzare le informazioni relative al progetto specifico per condurre in modo maggiormente consapevole le interviste.

All'interno della scheda è specificato anche il livello di descrittività del progetto, mediante l'attribuzione di un valore compreso tra 1 e 5, secondo lo schema che segue:

- livello 1: il progetto è solo menzionato (es. riferimento al titolo, immagine/icona simbolica, ecc.);
- livello 2: il progetto è descritto in modo sintetico (poche righe) all'interno di una sola pagina del sito;
- livello 3: oltre a descrivere in sintesi il progetto, si rimanda ad altri siti internet, si indicano i nominativi dei referenti e/o i numeri di telefono da contattare per eventuali approfondimenti;
- livello 4: il progetto è descritto in modo ampio e articolato, con immagini a supporto o dati specifici (es. fondi raccolti nelle passate edizioni, elenco delle altre aziende partner, immagini tratte da eventi, ecc.), ma che si rintracciano nella stessa pagina del sito;
- livello 5: il progetto è descritto in modo ampio e articolato (immagini, possibilità di interagire, recapiti, ecc.) e si possono raggiungere altre pagine o altri siti web dedicati al progetto, con sezioni specifiche create ad hoc per l'iniziativa.

Successivamente si è preso contatto con i soggetti coinvolti (10 associazioni e 10 imprese) per la costruzione di un percorso di indagine parallelo.

Per raggiungere gli obiettivi della ricerca abbiamo ritenuto che lo strumento più adatto fosse l'intervista in profondità, in grado di sondare i meccanismi attraverso cui i due soggetti – aziende e associazioni – entrano in contatto, interagiscono ed elaborano una strategia comune.

La griglia di intervista si focalizza su quattro dimensioni di analisi:

1. identità: ricostruzione della storia del progetto/campagna, dei luoghi, delle persone coinvolte; contestualizzazione del progetto nell'ambito delle attività dell'impresa nel settore della responsabilità sociale;
2. obiettivi: come nasce l'idea, come si elaborano la strategia e le finalità;
3. relazionalità: modalità di incontro tra impresa e associazione e gestione della relazione tra i partner coinvolti nel progetto;
4. comunicazione: modalità comunicative, strumenti e linguaggi, competenze, criticità, centralità del progetto nella strategia comunicativa più generale dei soggetti coinvolti.

Sono state effettuate 20 interviste in profondità, rispettivamente 10 ai referenti dei progetti per le associazioni e 10 ai referenti dei progetti per le imprese.

Particolare attenzione è stata posta all'analisi e all'approfondimento delle seguenti dimensioni:

Dimensione valoriale – identitaria → quali presupposti hanno condotto i due soggetti verso la scelta del tema e/o del partner? In che modo si sono intercettati i due universi organizzativi? Quali finalità si pone ciascuno di loro? Quale la 'mission' che sottende la scelta di svolgere una campagna di comunicazione sociale? Quali i vantaggi attesi?

Dimensione strategica → qual è la 'biografia' del progetto di comunicazione? In che modo la o le campagne hanno preso concretezza? Attraverso quali passi intrapresi internamente nelle organizzazioni? E quali le modalità relazionali tra le imprese e le associazioni? Come viene definito e gestito il budget? Quali gli obiettivi strategici della campagna?

Dimensione operativa – strumentale → a quali competenze si è fatto ricorso per l'organizzazione della campagna? Quali linguaggi, strumenti, modalità narrative si sono impiegate? Quanti e quali i passi operativi? In che modo si sostanzia il rapporto di reciproca 'responsabilità' tra associazioni, imprese e causa promossa?

In allegato riportiamo una sintesi dei progetti selezionati, utile per inquadrare i contenuti e contestualizzare la lettura.

Ma veniamo ora all'articolazione dei contenuti.

Il primo capitolo propone una riflessione più generale sullo sviluppo e l'affermazione del rapporto tra profit e non profit nel contesto delle più ampie trasformazioni sociali e culturali in cui emergono con maggior for-

za ed evidenza il senso e il significato di questo rapporto, e dunque la necessità di considerarlo e analizzarlo come *relazione comunicativa*. Relazione, inter-azione e comunicazione costituiscono, come si cerca di argomentare, l'ossatura, la trama di ogni progetto di responsabilità sociale; ed è intorno a queste dimensioni che si è cercato di condurre l'analisi.

Più nello specifico, i singoli progetti e le storie raccontate durante le interviste sono state scomposte e analizzate trasversalmente rispetto ad alcuni ambiti tematici, che costituiscono evidentemente altrettante fasi del percorso di realizzazione della collaborazione.

Innanzitutto l'incontro. Le attività di responsabilità sociale partono da un incontro, ovvero da un momento in cui due o più soggetti si conoscono, si riconoscono, individuano nelle rispettive organizzazioni elementi comuni e possibili obiettivi e interessi convergenti. Come, quando e perché tutto questo accade? Come nasce e si sviluppa l'idea del progetto? Come si costruisce la relazione e si realizza una progettualità strutturata e strategicamente orientata?

Il secondo capitolo è teso ad individuare possibili condizioni e/o situazioni che intervengono e che, in qualche misura, possono incidere sulle modalità – probabilmente anche sulla stessa possibilità – della collaborazione e, talvolta, sugli esiti finali.

La comunicazione – come si è detto – è elemento centrale e costitutivo di una *partnership*: il tessuto connettivo che dà vita, sorregge e irrobustisce l'intero processo realizzativo del progetto di responsabilità sociale. Dalla fase di avvio della collaborazione, alla fase di definizione dei contenuti e delle azioni, di gestione operativa e di controllo, infine alla fase di valutazione e rendicontazione: la comunicazione è parte integrante del processo di progettazione, realizzazione, valutazione, visibilità e promozione.

I capitoli successivi (capitoli 3 e 4), pertanto, ricostruiscono le fasi attraverso cui si articola tale processo. Innanzitutto la gestione e la realizzazione del progetto, ovvero le sue modalità di svolgimento: ruoli, tempi, azioni, incontri; chi mantiene e come si mantiene la relazione, la formalizzazione del rapporto, il coinvolgimento interno, le criticità, le difficoltà interne e di gestione del rapporto/progetto? infine, le iniziative per promuovere e far conoscere il progetto. In definitiva, le modalità attraverso cui si governa la relazione e si rende trasparente e forte la 'regia' del processo.

Segue la valutazione (capitolo 5), ovvero la fase finale che chiude il ciclo di vita del progetto che, contemporaneamente, può rappresentare una eventuale 'apertura' per un nuovo ciclo di progettazione/pianificazione. Si tratta di dar conto di quanto e come è stato realizzato, di esplicitare la connessione tra le diverse scelte effettuate, di 'rendicontare' le risorse utilizzate (sia dirette che indirette) e i risultati ottenuti.

Ma valutare il progetto e i suoi risultati significa anche arricchire la relazione, consolidare il suo valore, individuarne benefici e utilità; in definitiva, significa riconoscere, valorizzare e condividere i vantaggi della

responsabilità (capitolo 4): visibilità, rafforzamento della propria reputazione e immagine, fiducia dei pubblici di riferimento, investimento sulle risorse umane, scambio di conoscenze e competenze, vantaggi competitivi o relazionali, benefici economici e miglioramento dell'efficacia operativa.

Chiude il volume il capitolo 7 che abbiamo voluto intitolare «prospettive allo specchio»: partendo dalle caratteristiche delle esperienze analizzate, il capitolo offre spunti e riflessioni operative e 'operativizzabili' per accrescere, migliorare e rafforzare quello 'spazio' che i progetti di responsabilità stanno faticosamente conquistando nello scenario più ampio e variegato della comunicazione sociale. Uno spazio che quanto più è plurale, diversificato e articolato tanto più richiede attenzione, orientamento e capacità di individuare segnali e rotte da percorrere per dare vigore e energia ad una relazione tra due mondi – quello dell'impresa e dell'associazionismo – fino a ieri diversi e molto lontani. Oggi, diversi eppure un po' più vicini.

Si ringraziano il Cevot e tutti i rappresentanti delle Aziende e delle Associazioni per la loro preziosa collaborazione e disponibilità, senza la quale questo lavoro sarebbe stato impossibile.

Alla impostazione della ricerca e alla discussione dei risultati hanno partecipato Carlo Sorrentino e Alessandra Marilli, a cui va tutta la nostra gratitudine; le interviste sono state realizzate da Alessandra Marilli e Letizia Materassi.