

STRUMENTI
PER LA DIDATTICA E LA RICERCA

– 151 –

Laura Solito
Letizia Materassi

DIVERSE eppur VICINE

Associazioni e imprese per la responsabilità sociale

Firenze University Press
2013

DIVERSE eppur VICINE : associazioni e imprese per la
responsabilità sociale / Laura Solito, Letizia Materassi. – Firenze
: Firenze University Press, 2013.
(Strumenti per la didattica e la ricerca ; 151)

<http://digital.casalini.it/9788866554158>

ISBN 978-88-6655-414-1 (print)

ISBN 978-88-6655-415-8 (online PDF)

ISBN 978-88-6655-416-5 (online EPUB)

Progetto grafico di Alberto Pizarro Fernández, Pagina Maestra snc
Immagine di copertina: © Skypixel | Dreamstime.com

Certificazione scientifica delle Opere

Tutti i volumi pubblicati sono soggetti ad un processo di referaggio esterno di cui sono responsabili il Consiglio editoriale della FUP e i Consigli scientifici delle singole collane. Le opere pubblicate nel catalogo della FUP sono valutate e approvate dal Consiglio editoriale della casa editrice. Per una descrizione più analitica del processo di referaggio si rimanda ai documenti ufficiali pubblicati sul catalogo on-line della casa editrice (www.fupress.com).

Consiglio editoriale Firenze University Press

G. Nigro (Coordinatore), M.T. Bartoli, M. Boddi, R. Casalbuoni, C. Ciappei, R. Del Punta, A. Dolfi, V. Fargion, S. Ferrone, M. Garzaniti, P. Guarnieri, A. Mariani, M. Marini, A. Novelli, M. Verga, A. Zorzi.

© 2013 Firenze University Press
Università degli Studi di Firenze
Firenze University Press
Borgo Albizi, 28, 50122 Firenze, Italy
<http://www.fupress.com/>
Printed in Italy

Indice*

INTRODUZIONE	7
CAPITOLO 1 Relazioni 'virtuose'	15
CAPITOLO 2 Incontrarsi	29
CAPITOLO 3 Governare le relazioni	53
CAPITOLO 4 Realizzare	65
CAPITOLO 5 Valutare	85
CAPITOLO 6 I vantaggi della responsabilità	93
CAPITOLO 7 Prospettive allo specchio	103
APPENDICE	127
BIBLIOGRAFIA	133

* Pur essendo stato pensato e realizzato congiuntamente, Laura Solito ha scritto l'introduzione e i capitoli 1, 3, 4, 6; Letizia Materassi i capitoli 2, 5, 7.

Laura Solito, Letizia Materassi, *DIVERSE eppur VICINE : associazioni e imprese per la responsabilità sociale*, ISBN 978-88-6655-414-1 (print), ISBN 978-88-6655-415-8 (online PDF), ISBN 978-88-6655-416-5 (online EPUB) © 2013 Firenze University Press

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.

Relazioni ‘virtuose’

I. Rapporto profit- non profit: una realtà in crescita

Il campo della comunicazione sociale appare nell’ultimo decennio molto più ‘affollato’, articolato e ‘denso’: di voci, di soggetti, ma anche di temi e questioni che potenzialmente riguardano l’interesse generale e collettivo e sui quali l’opinione pubblica è sempre più sollecitata, chiamata ad agire e ad assumere comportamenti e atteggiamenti collaborativi.

Con il termine ‘comunicazione sociale’ si è soliti riferirsi ad una pluralità e varietà di attività tale da renderne l’uso talvolta improprio o fuori luogo. Esistono, in realtà, importanti differenze che connotano fortemente questo ambito comunicativo e che guidano gli attori protagonisti verso prospettive, scenari, conseguenze diverse tra loro. Dalla comunicazione del soggetto pubblico che ha lo scopo di promuovere conoscenze più allargate su temi di rilevanza sociale, di sensibilizzare e ‘avvicinarsi’ ai cittadini, alle iniziative promosse da soggetti non profit, ovvero alla comunicazione di solidarietà sociale, fino ad arrivare alle iniziative portate avanti da imprese e organizzazioni non profit, nell’ambito della cosiddetta comunicazione delle responsabilità sociali (Mancini 1996; Faccioli, D’Ambrosi, Massoli 2007; Morcellini, Mazza 2008).

La questione delle responsabilità sociali dell’impresa non è una novità (Freeman 1984); tuttavia sta emergendo come fenomeno comunicativo – seppure ancora non privo di ambiguità e contraddizioni – tra i più interessanti nel nostro Paese, proponendo negli ultimi anni importanti esempi di come sia possibile conciliare le finalità etico-valoriali con gli obiettivi aziendali.

Il fondamento dell’agire responsabile è incentrato sul rapporto con l’Altro. La responsabilità dell’impresa non si fonda soltanto su decisioni razionali, pressioni e incentivi a comportarsi in un certo modo, ma anche sulla

capacità di interagire con gli altri: «la relazione fra l'impresa e l'ambiente circostante (sociale, politico, naturale) è talmente profonda che la responsabilità non solo è conciliabile con la logica d'impresa, ma va vista come parte integrante ed essenziale della sua programmazione strategica» (Magatti 1999: 14). La responsabilità sociale d'impresa è intesa come il «dovere di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, di seguire quelle linee d'azione che sono desiderabili in funzione degli obiettivi e dei valori riconosciuti dalla società» (Zattoni, Perrini 2006: 536).

Se nel passato questa azione veniva interpretata come un tentativo per l'impresa di conquistare il consumatore, senza un reale coinvolgimento nelle tematiche sociali proposte, oggi, anche a seguito degli studi di marketing e sul consumo, è una tendenza condivisa, almeno teoricamente, per la costruzione di un nuovo rapporto tra beni prodotti e consumatori, tra azienda e territorio, tra mondo dell'impresa e mondo sociale. L'azienda, dunque, come soggetto integrato nel tessuto sociale, la cui azione diventa rilevante, in considerazione delle caratteristiche dei nuovi soggetti di consumo che si evolvono, crescono e sempre più spesso dimostrano di scegliere aziende e prodotti anche sulla base di considerazioni e valutazioni etiche (Cevolini 2001).

È, dunque, nei profondi mutamenti intervenuti nei consumatori, nei mercati e più in generale nella società che si insinua e si alimenta l'attenzione verso la comunicazione delle responsabilità sociali e in questi stessi mutamenti deve trovare sostegno e rinforzo, coerenza e legittimazione.

Cresce, infatti, l'attenzione dei consumatori verso le tematiche sociali, il consumo ecosostenibile e la responsabilità sociale d'impresa. Il *consumo* appare sempre più 'agire dotato di senso', universo di significati e pratiche sociali, critico e consapevole, non più attento soltanto alla convenienza e alla soddisfazione, ma sensibile ad altre istanze e nuove dimensioni (Eurisko 2003): *la dimensione etica dei consumi* che, con una crescita esponenziale, va estendendosi a settori sempre più vasti della popolazione (Douglas 1996; Paltrinieri 2004; Sassatelli 2004; Di Nallo, Paltrinieri 2006; Leonini, Sassatelli 2008); i *mercati*, non più semplicemente luoghi di transazioni, ma sempre più luoghi di conversazione (Locke, Levine, Searls, Wienberger 2001; Anderson 2007); le *impres*e che arricchiscono i loro prodotti – beni e servizi – di significati simbolici e valori intangibili (Douglas, Isherwood 1984; Floch 1992; Lash, Urry 1994); «significati e significanti che devono risultare distintivi, soggettivamente rilevanti, culturalmente attuali» (Fabris 2008: 2). In definitiva, l'etica e la responsabilità sociale diventano dimensioni con cui confrontarsi o – si potrebbe dire – 'riconfrontarsi', in un'ottica profondamente diversa dai tradizionali significati ad essa attribuiti e dai comportamenti spesso praticati (Sacconi, Baldin 2003).

Nello scenario delle trasformazioni qui sommariamente richiamate e nel conseguente e diffuso apprezzamento per l'impegno delle aziende verso i problemi collettivi e più in generale per il 'bene comune', le azien-

de, dunque, cercano di rendere concreta e finanche operativa l'idea della 'buona cittadinanza'. Quest'ultima è intesa come rapporto stretto e indissolubile con il sistema sociale, ma anche e soprattutto come ruolo attivo e contributo alla sua stessa creazione, trasformazione, potenziamento e arricchimento (Bruni, Zamagni 2004; La Rosa, Morri 2005). Uno scenario – quest'ultimo – suggestivo e stimolante che, come sempre più spesso evidenziano gli studiosi del marketing e del consumo, richiede sin da subito, una precisazione: non si tratta evidentemente di un'impresa disposta a rinunciare al suo ruolo e al profitto (Foglio 2003; Porter, Krame 2006): «la nuova e auspicabile sensibilità e attenzione al sociale non può, comunque, metter in ombra il fatto che l'impresa si inoltra su questi lidi per meglio conseguire i propri obiettivi [...] ciò che appare invece improbabile è che l'impresa e il marketing, come hanno fatto in passato, possano adesso perseguire interessi contrastanti rispetto al sociale, disinteressandosi dei significati sociali e simbolici del consumo» (Fabris 2008: 225).

In questa prospettiva di intreccio tra impresa e sociale si inscrivono tutte quelle iniziative e progetti, sempre più numerosi, che – seppure di natura diversa e con differenti livelli di impegno e responsabilità – stanno ampliando, arricchendo e diversificando – anche nel nostro Paese – il panorama della responsabilità sociale dell'impresa (Mattana 2003; Molteni, Devigli 2004; Perrini 2006; Ferrari, Renna, Sobrero 2009; Bonani 2013).

Alla varietà delle iniziative e dei progetti intrapresi corrisponde anche una complessiva crescita delle attività di comunicazione – sempre più ricche e variegate – intraprese dalle stesse aziende per 'rendere conto' del loro impegno. Infatti, se in un passato non troppo lontano

[...] le aziende hanno esitato a rendere manifesto attraverso la comunicazione il loro impegno a scopi sociali [...] oggi sembrano, invece, prevalere i motivi che premiano le imprese orientate a comunicare l'esistenza, le forme e le dimensioni della propria responsabilità sociale (Cucco, Pagani, Pasquali 2005: 85).

In questo contesto, sicuramente ancora non pienamente maturo nel contesto italiano, ma comunque già così ampio e sfaccettato, stanno assumendo particolare rilevanza e significatività quelle iniziative che coinvolgono più soggetti e che riescono a conciliare mondi diversi tra loro (Quacquarelli, Paoletti 2003), che, seppur nel mantenimento delle proprie peculiarità, colgono nella comunicazione sociale un punto di incontro e di proficua condivisione (Agostinelli 2002).

Ci riferiamo in modo particolare alle interazioni tra mondo delle associazioni e mondo dell'impresa, che trovano nel concetto-chiave della 'responsabilità' un'occasione di affermazione della propria identità e di costruzione del discorso pubblico (Jonas 1990). Una responsabilità intesa quale pratica che richiede una risposta, che si collega quindi ad altri 'con-

creti' con cui si entra in relazione; una responsabilità consapevole di come soltanto la continua riflessione sulle proprie azioni e il confronto con le azioni degli altri può vedere consolidato il proprio valore (Leccardi 1999). Tali affermazioni chiamano in causa due questioni fondamentali che in qualche modo contribuiscono a spiegare lo sviluppo, la crescita e le trasformazioni di questa forma di comunicazione.

Innanzitutto, la questione relativa alla costruzione del discorso pubblico e dell'agenda dei problemi di rilevanza collettiva.

La comunicazione sociale – come gli studi e le analisi mettono in evidenza¹ – è tesa a richiamare l'attenzione su valori da condividere, a ribadirne la forza e centralità, mostrandosi strumento potenzialmente in grado di alimentare la discorsività *della e nella* sfera pubblica, nonché di contribuire alla costruzione dell'agenda della pubblica attenzione e discussione (Marini 2006; Bosco 2012). Questa forma di comunicazione, infatti, nel momento in cui porta all'attenzione pubblica oggetti e temi sociali, operando evidentemente selezione e definizione, «rappresenta uno dei luoghi in cui viene dibattuta, elaborata, costruita e definita una 'geografia' dei problemi di rilevanza sociale» (Gadotti 2005: 51). Essa, con la pluralità delle voci che sempre più la caratterizzano, contribuisce a costruire un discorso pubblico sulle problematiche di rilevanza collettiva, anche al fine di trasformarle in 'problemi sociali' da inscrivere nell'agenda dei decisori politici.

Appare chiaro in tal senso che la comunicazione delle responsabilità sociali può essere per l'impresa una occasione per ribadire e affermare anche il proprio ruolo di 'imprenditore' di issues, di «enunciatore legittimo nella definizione dei problemi pubblici»², di attore sociale che agisce, promuove, si 'fa carico'.

Ma parlare di comunicazione delle responsabilità sociali significa anche dover fare riferimento al difficile e controverso rapporto tra comunicazione e visibilità, riconoscimento, legittimazione (Codeluppi 2007). Nella trasformata e ridefinita sfera pubblica, emerge prepotentemente l'esigenza per tutti i soggetti sociali di costruirsi un irrinunciabile ruolo pubblico, una più chiara delimitazione dei propri compiti e delle proprie funzioni, nonché l'esigenza di affermare il proprio campo di intervento e l'efficacia della propria azione; infine, l'opportunità di rafforzare un processo di identificazione simbolica, costruendo, promuovendo e rendendo visibile la propria identità e la propria immagine (Solito 2010). Una sfera pubblica sempre più densa, dunque, «luogo di esibizione ma ancor prima di costruzione – da

¹ Si vedano: Cucco E., Pagani R., Pasquali M. (2005), *Primo rapporto sulla comunicazione sociale in Italia*, Rai-Eri, Roma e Cucco E., Pagani R., Pasquali M., Soggia A. (2011), *Secondo Rapporto sulla comunicazione sociale in Italia*, Carocci, Roma. Il primo e il secondo rapporto sulla comunicazione sociale in Italia offrono importanti elementi di riflessione sui temi, i problemi e le trasformazioni di questo ambito sempre più complesso e articolato della comunicazione.

² A conferma di quanto le problematiche relative alle intersezioni tra ruolo dell'impresa e sociale non siano una novità, si veda Semprini 1993.

parte di quanti la abitano – di forme di riconoscimento basate sulla messa a punto e sulla visibilità della propria reputazione» (Sorrentino 2008: 69-70).

La comunicazione diventa, pertanto, una risorsa negoziale attraverso cui definire il rapporto con il contesto, costruire riconoscimento e visibilità pubblica: far capire la propria missione e azione sociale, le caratteristiche che la distinguono, le motivazioni che la animano e la supportano. In una parola, per costruire visibilità pubblica, ovvero, non una visibilità fine a se stessa, bensì perseguita e costruita per rispondere ad un crescente bisogno di riconoscibilità, attraverso diversificazione, negoziazione e affermazione della propria identità: «oggi presentarsi in modo efficace di fronte ad altri lontani il cui consenso deve essere costantemente alimentato [...] non rappresenta più [...] una possibile opzione, ma piuttosto un imperativo» (Thompson 1998: 193).

L'identità non è più limitata e circoscritta al 'chi si è', ma deve essere *negoziata e costruita* nel rapporto con il contesto sociale e i propri interlocutori, per allargare 'spazi' di legittimazione, 'posizionarsi', ovvero collocare la propria identità – chiara, distinta, unica e credibile – e ciò che si fa all'interno di *reti relazionali*. Un'identità che si costruisce esponendosi agli altri (Fabris 2006). Elementi sempre più imprescindibili:

[...] presupposto indispensabile per competere efficacemente anche sui nuovi mercati è esibire una personalità forte, caratterizzarsi con tratti di esclusività e di differenziazione in sintonia con il sistema di valori del pubblico [...] disporre di caratteristiche uniche, facilmente riconoscibili, persistenti nel tempo e rilevanti per il consumatore (Fabris 2008: 69).

E ciò vale non soltanto per le imprese, ma certamente anche per il mondo del non profit e dell'associazionismo (Fazzi 2000), profondamente trasformato negli ultimi anni, che può trovare in questa dimensione comunicativa e relazionale con il settore profit una ulteriore opportunità per sostenere e dare nuova linfa vitale alla propria missione, ma anche per rafforzare la sua progressiva affermazione come importante e indiscussa risorsa per la società civile. In un contesto sempre più ricco e plurale di soggetti, di ambiti di intervento, di cause sociali da promuovere e verso le quali sensibilizzare, la comunicazione diventa esigenza e risorsa necessaria anche per l'associazionismo e, più in generale, per una società civile che «si qualifica proprio per la sua capacità di non perdere contatto con la concretezza delle relazioni e dello scambio intersoggettivo» (Magatti 2005: 84).

Infatti, sembra esserci una crescente sensibilità verso la comunicazione anche nel mondo del non profit (Francesconi 2005), avvertita come necessaria per il conseguimento dei fini delle stesse associazioni (Salvini, Corcharz 2005; Salvini, Corchia 2012).

Si tratta, evidentemente, di nuovi bisogni conseguenti alle trasformazioni del ruolo del volontariato, che trovano un'efficace sintesi nella rilevanza che

ricopre la funzione conoscitiva del contesto socio-culturale, che si esprime e si realizza anche e soprattutto attraverso la capacità di lavorare in rete e di gestire le dinamiche di relazione tra le associazioni e tra queste e gli altri soggetti sociali del territorio (Diamanti 2003). Del resto, la natura intrinsecamente relazionale del mondo dell'associazionismo è ricordata da Donati sia nei contenuti agiti dalle associazioni, sia nelle loro forme sociali (Donati 1998: 167).

Un compito non semplice, a causa di molteplici fattori tra cui, non ultima, la competizione che caratterizza il mondo del volontariato. Come da più parti ormai si sottolinea, per il soggetto non profit la comunicazione si configura come opportunità, un vantaggio competitivo che può aiutare a rendere visibili le proprie iniziative, a diffondere i valori che fondano la propria attività, a costruire notorietà, legittimazione e sostegno (Frisanco, Trasatti, Volterrani 2000).

La relazione con il settore profit può diventare, così, una ulteriore e utilissima leva strategica per convincere il pubblico della centralità e della rilevanza del proprio campo d'azione; per creare attenzione e sensibilità, interesse, consapevolezza, discussione, confronto di idee e possibili soluzioni, per valorizzare la propria presenza sul territorio (Volterrani 1999). Ma anche e soprattutto per rafforzare quegli obiettivi di riconoscibilità e caratterizzazione, identificazione e riconoscimento, legittimazione e affermazione (Solito, Sorrentino 2011). Obiettivi, oggi, in uno scenario sempre più competitivo, raggiungibili soltanto arricchendo e connotando la propria identità di contenuti, progetti, significati simbolici, senso. È anche su questo fronte, se correttamente inteso e interpretato, che il settore del non profit potrà conservare e soprattutto rafforzare il suo protagonismo nella nuova società.

Ai fini del nostro discorso il riferimento a tali aspetti è per ovvi motivi molto importante perché mette in evidenza la complessità del contesto sociale in cui oggi si realizzano i processi comunicativi, trova spazio e si afferma la comunicazione delle responsabilità sociali.

Tre sembrano essere le principali modalità attraverso cui l'azienda lega il proprio marchio e i propri prodotti ad un'organizzazione non profit per dare vita ad azioni complesse e collaborative, ovvero:

- L'impresa si fa promotrice di una causa che permane nel lungo periodo e che va a connotare i valori fondanti dell'organizzazione.
- L'impresa esprime un impegno nella comunità e nel territorio in cui si colloca, sostenendo varie associazioni o singoli progetti.
- L'impresa utilizza i beni o i servizi prodotti per veicolare l'interesse verso determinate cause sociali. In tal caso nel processo è coinvolto anche il consumatore che, mediante l'atto di acquisto, sosterrà la causa o il progetto proposto.

Come dimostrano i più recenti dati di ricerca, la cultura della responsabilità sociale in Italia vive, ormai da qualche anno, momenti di ottimismo

e di rinnovata fiducia. Nonostante la crisi economica, sembrano crescere le buone pratiche e gli investimenti economici nel sociale da parte delle imprese; la collaborazione con il settore non profit appare sempre più orientata e finalizzata allo scambio di progetti, di saperi, di opportunità. Infatti, nei nuovi scenari della società postmoderna, dove si sottolineano le trasformazioni del senso e dei significati del marketing, dove si fa strada il concetto di etica dell'impresa e del suo ruolo nei contesti in cui agisce, non è più sufficiente elargire e dare, quanto piuttosto collegare queste azioni alla strategia e alla cultura aziendale, inscrivere in un processo più ampio, che chiama in causa molti altri ambiti in cui si connotano l'etica e la cultura della responsabilità d'impresa. L'etica e la cultura della responsabilità sono qualcosa che deve riguardare e deve venire condivisa da tutta l'impresa (Zamagni 2004). Ciò significa che non si realizzano mediante azioni estemporanee e contingenti, bensì attraverso una visione e gestione strategica; si inscrivono in un piano di programmazione coerente e condiviso, in una logica di processo anziché di progetto:

[...] responsabilità che è fatta oltre che di contribuzioni e liberalità, anche di strategie di attenzione rivolte ai dipendenti, alle aree del mondo di provenienza delle materie prime, ai modi di produzione, alle condizioni di lavoro, a un'equa retribuzione per chi vi lavora, allo smaltimento dei rifiuti e a produzioni ecocompatibili ecc. Richiede anche procedure di *governance* chiare e trasparenti e, soprattutto, di dialogo con gli *stakeholders* in ciascuna delle fasi di cui si compone il percorso verso la responsabilità (Fabris 2008: 495).

Un percorso, dunque, lungo e complesso, di apertura e di uscita dalla autoreferenzialità e che schiude prospettive e scenari in cui non è difficile individuare forti motivazioni e stimoli per entrambi i soggetti coinvolti. Come la letteratura e l'esperienza mettono ormai in evidenza, molteplici sono infatti gli obiettivi che si vogliono e possono raggiungere attraverso un'attenta e strategica gestione di una *partnership* tra profit e non profit. Se dal lato dell'impresa essi sono relativi alle persone (motivazione del personale, coesione, senso di appartenenza, clima aziendale), alla comunità (contribuire allo sviluppo sociale/ambientale, sostegno, servizio), alla stessa impresa (immagine, reputazione, identità aziendale, relazioni e ritorno economico), non meno rilevanti sono le spinte che agiscono sul versante delle associazioni: visibilità e legittimazione, aumento di risorse economiche e umane, promozione di una causa sociale, implementazione del proprio ruolo nella società.

Infatti, cominciano ad accumularsi dati che testimoniano un fenomeno quantitativamente in crescita. Il rapporto 2012 sull'impegno sociale delle aziende evidenzia che nell'ultimo anno oltre il 64% delle imprese italiane con più di 100 dipendenti ha realizzato almeno un'iniziativa di carattere sociale. Cresce, pertanto, progressivamente negli anni il valore degli inve-

stimenti globali: dal 2004 ad oggi si è passati da 450 milioni a 1 miliardo e 46 milioni di euro.

Tra i settori di intervento privilegiati spicca il sostegno umanitario e la solidarietà, seguito dalla realizzazione di mostre e iniziative culturali e dalla erogazione di servizi specifici per il personale interno. In cima all'interesse delle aziende i risultati dell'indagine confermano il territorio all'interno del quale operano; l'indagine sottolinea, inoltre, che un'azienda su due ha adottato un proprio codice etico, un'azienda su tre redige il bilancio sociale e, infine, nella stessa proporzione si prevede una figura professionale interna dedicata alla responsabilità sociale (Errepi Comunicazione 2012).

La Fondazione Sodalitas ha sviluppato, in *partnership* con Nielsen Media Research, l'Osservatorio sul Marketing Sociale, che monitora l'andamento del Cause Related Marketing: i dati relativi agli investimenti lordi in CRM effettuati nel 2011 in Italia ammontano a 239 milioni di euro, registrando una crescita del 16,4% rispetto all'anno precedente (Fondazione Sodalitas 2012).

Le attività di *partnership* tra profit e non profit si stanno sviluppando oltre che in termini quantitativi anche a livello di complessità e tuttavia la collaborazione tra questi due soggetti ha ancora – come da più parti si sostiene – ampi margini per crescere e, soprattutto, per migliorare.

Molti dubbi, incomprensioni, scarse conoscenze reciproche e finanche 'luoghi comuni' caratterizzano il rapporto tra questi soggetti. Se da un lato le imprese profit faticano ad identificare soggetti del non profit come interlocutori affidabili e soprattutto competenti e organizzati, questi ultimi stentano o esitano a svolgere con continuità una funzione di promozione e attivazione di interesse verso la propria causa e il proprio agire.

In ogni caso, il contesto appare certamente più 'maturo' per cominciare ad interrogarsi non soltanto sulle forme, i linguaggi e i contenuti di questo tipo di comunicazione, ma soprattutto sulle modalità e sulle 'pratiche' che orientano, distinguono, caratterizzano, facilitando – o al contrario ostacolando – il rapporto profit- non profit. Si intravedono segnali che rendono possibile ridefinire le coordinate entro cui ci si è mossi in un passato anche recente.

Non si tratta, evidentemente, di lasciarsi prendere da facili o ingenui entusiasmi; al contrario, si tratta di comprendere e potenziare segnali – neppure deboli – di un percorso già iniziato in cui imprese e organizzazioni non profit possono diventare artefici di un cambiamento importante, forse radicale e profondo.

Può essere utile e produttiva, pertanto, un'attenzione più sistematica verso un'analisi qualitativa della collaborazione profit- non profit; avviare riflessioni e percorsi di ricerca tesi ad analizzare cosa accade 'dentro' la collaborazione tra i due mondi, ovvero far luce sulle modalità, i percorsi, i contesti e le situazioni che aiutano una specifica associazione, un particolare tema, una problematica o una determinata 'causa sociale' a diventare oggetto di attenzione da parte dell'impresa.

Molte domande appaiono oggi legittime e forse anche doverose: in che modo certi temi attraggono più di altri? Qual è il criterio di selezione da parte delle imprese? Quali soggetti del mondo del volontariato riescono a diventare 'attivatori di attenzione' e quindi protagonisti di campagne di comunicazione e di progetti? E soprattutto, perché?

L'intento non è ovviamente speculativo; al contrario, l'obiettivo è esplorare – nel tentativo di valorizzarla – una dimensione comunicativa e relazionale ancora non sufficientemente indagata, in grado di potenziare l'incisività delle azioni dell'associazionismo nella sfera pubblica, di incentivare forme di partecipazione solidali, di consolidare – riconoscendogli maggiore centralità ed efficacia – un agire d'impresa orientato strategicamente e responsabilmente al sociale.

2. Dall'opportunismo alla responsabilità

È stato già sottolineato e messo in evidenza come l'impresa non possa oggi che prendere atto dei – e conseguentemente adeguarsi ai – risvolti sociali del proprio operato, non possa più disinteressarsi delle conseguenze sociali dei prodotti, beni e servizi che immette sul mercato, un mercato dove lo scambio non è più soltanto di oggetti, ma di segni, linguaggi, relazioni.

L'attenzione al sociale e il binomio profit- non profit – che di questa attenzione è diretta conseguenza – è, dunque, una nuova *chance* non soltanto per l'impresa, ma anche per il mondo non profit: per affermare il proprio ruolo e la propria azione, costruire immagine, reputazione, visibilità; per progettare e realizzare la propria identità, i propri valori e le proprie funzioni. E renderne conto.

Rendere conto, infatti, è una condizione fondante non soltanto della visibilità pubblica, ma anche della credibilità, che sempre più va perseguita e conseguita attraverso un incessante lavoro di *costruzione di relazioni sociali* (Magatti 2005). *Chance*, ma evidentemente anche boomerang, se impegno e coerenza non orientano i comportamenti, se le aspettative e le promesse non vengono mantenute (Bovens 1998; Maffettone 2001). Numerosi e più o meno recenti episodi lo hanno ampiamente dimostrato.

Un cambiamento epocale che impone il passaggio dalla logica dell'opportunismo a quella della opportunità. Opportunità significa prioritariamente vivere la responsabilità sociale non come un nuovo imperativo, un assioma, un comportamento doveroso e soprattutto politicamente corretto da parte dell'impresa; oppure un modo per reperire risorse per l'associazionismo; e neppure – evidentemente – come una strategia di rappresentazione di sé, in cui determinati segni e messaggi appaiono utili per 'sembrare' piuttosto che per 'far vedere' e 'far conoscere'. La comunicazione delle responsabilità sociali come *opportunità* segna la vera discontinuità con il passato, perché pone al centro dei propri obiettivi la possibilità di realizzare un

proficuo incontro, non soltanto strumentale, con la società, i suoi bisogni, i suoi valori e finanche le sue aspettative (Magatti, Monaci 1999). Si tratta di una dimensione nuova per entrambi i soggetti perché è frutto «di processi di ‘reciproca responsabilità’, intesa come responsabilità individuale di ognuno indirizzata al raggiungimento del bene comune, in base alle proprie competenze nonché ai propri limiti» (Paltrinieri 2011); di una ‘scelta’ libera, e come tale mossa da intenzionalità, consapevolezza, interesse.

Il concetto di interesse appare qui particolarmente rilevante e pertinente. Esso – al pari e forse ancor di più del concetto di visibilità – nel campo della comunicazione, e in particolare della comunicazione d’impresa, è stato oggetto di molte ambiguità e tanti fraintendimenti. La comunicazione consapevole muove sempre da un interesse, ma un interesse non necessariamente declinato come vantaggio, tornaconto, convenienza, oppure come scopo, intento, spesso – soprattutto in ambito comunicativo – accostato alla manipolazione o alla persuasione (ciò che conviene fare o dire, ottenere copertura e presenza sui media) (Gili 2009). Il concetto di interesse va piuttosto recepito in senso più ampio, come esigenza, tensione, valore e, dunque, possibilità e opportunità di realizzare la soddisfazione di alcuni bisogni, più o meno nuovi e più o meno chiaramente avvertiti dai soggetti. Per quello che qui più ci riguarda va inteso quale rafforzamento delle relazioni sociali, intervento nella comunità, diversificazione e differenziazione, affermazione e riconoscimento. Un interesse che, in estrema sintesi, sottende un rapporto consapevole con le proprie scelte e con i propri atti comunicativi.

Non basta certamente saper cogliere opportunità, scegliere intenzionalmente di collaborare e agire nella comunità: il successo di una *partnership* tra impresa e mondo associativo non è affatto scontato. Serietà, coerenza e impegno sono altrettanti fattori cruciali per la riuscita di questa relazione, che non a caso si qualifica come responsabile.

L’intesa fra i soggetti della *partnership*, le loro reciproche motivazioni, la volontà di condivisione sono il risultato di un insieme eterogeneo di variabili e fattori dipendenti dal contesto e dalle condizioni oggettive e strutturali entro cui i soggetti si muovono e agiscono, ma che riguardano anche condizioni e soprattutto disposizioni soggettive. In tali disposizioni soggettive – e dunque nella volontà dei soggetti partecipanti, nelle azioni e nei comportamenti in cui si concretizza – si colloca la responsabilità.

Alcuni concetti-chiave aiutano a chiarire tali affermazioni e soprattutto a esplicitare i pilastri intorno a cui si sviluppa la nostra riflessione, finalizzata a comprendere cosa accade dentro la collaborazione tra profit e non profit e, dunque, a rintracciare modalità, azioni, prassi, procedure, che possano favorire o, al contrario, ostacolare la nascita, lo sviluppo e la riuscita del rapporto.

La prospettiva con cui intendiamo guardare alla collaborazione tra mondo delle imprese e mondo delle associazioni considera questo rapporto come una *relazione comunicativa* (Gili, Colombo 2012). Detto in altri termini,

questa particolare ottica sottolinea e mette in evidenza la centralità della dimensione comunicativa in questa specifica forma di relazione sociale.

Infatti, l'origine e il fondamento della collaborazione – come del resto, di ogni atto o evento comunicativo – è la relazione tra due soggetti agenti che si rapportano e si riferiscono l'uno all'altro tenendo conto delle reciproche intenzioni, motivazioni e aspettative. Il risultato è qualcosa di più e di diverso da ciò che è ognuno dei soggetti partecipanti: è il risultato di un'azione reciproca (Archer 2006). Il rapporto profit- non profit si configura come una vera e propria relazione/partnership che va costruita nel tempo attraverso conoscenza e consapevolezza reciproca e la volontà/capacità di declinare obiettivi differenti verso traguardi comuni.

Dunque, relazione, inter-azione e comunicazione sono i concetti-chiave che costituiscono il fulcro intorno al quale è possibile sviluppare un'analisi della collaborazione tra questi due mondi. Questi concetti sono nella realtà tra loro fortemente intrecciati, ma da noi volutamente scissi per evidenziare i presupposti che caratterizzano il lavoro di costruzione, di governo e di mantenimento di una partnership: dunque, del suo 'successo'.

La relazione. È stata già più volte richiamata l'esigenza di tutti i soggetti sociali, nelle ridefinite condizioni e caratteristiche dello spazio pubblico, di intessere relazioni con gli altri soggetti; così come sono state sottolineate le trasformazioni del mercati, sempre più luoghi di 'conversazioni', e dunque di dialogo e relazioni. Quello che qui si vuol cercare di sottolineare è che le relazioni prevedono un lavoro di costruzione, di governo e di mantenimento (Emirbayer 1997; Donati 1983 e 1998; Crossley 2011; Terenzi 2012).

Il contenuto, le forme e le dinamiche di una relazione possono essere molto variabili, ma la creazione di una relazione si fonda su alcuni presupposti e condizioni ineludibili per la sua realizzazione.

- Una relazione presuppone interesse, apertura e disponibilità da parte di tutti i soggetti coinvolti. La relazione è 'azione tra' due o più soggetti. Dunque, reciprocità, scambio, trasparenza, disponibilità a collaborare, coinvolgimento di tutti, seppure evidentemente in modo differenziato. Richiede il passaggio da una logica asimmetrica ad una logica simmetrica, di reciprocità e di collaborazione, che deve orientare i rapporti. È il risultato di un'azione reciproca;
- da subito – e fino in fondo – la relazione è un percorso a due strade, ovvero fondato sulla conoscenza degli interlocutori, sulla capacità di ascoltare motivazioni, bisogni, attese e sul dialogo inter pares. Tra partner, appunto. La relazione sottintende dialogicità, chiama in causa la fiducia, la reputazione, l'affidabilità del soggetto come fattori, ovvero risorse, fondamentali di facilitazione;
- la relazione si sviluppa e si sostanzia nella capacità di riconoscere e mantenere le distinte identità degli interlocutori, in termini di valori, obiettivi, diversità organizzative, competenze, risorse;

- la relazione, così come i vantaggi e i benefici che se ne traggono, devono essere biunivoci. Obiettivo finale della relazione è quello di costruire una partnership dove i soggetti coinvolti siano gratificati dall'impegno e dall'investimento effettuato;
- una relazione è tale se si fonda sulla volontà di dare continuità al rapporto e prostrarlo nel tempo. Non evidentemente ad ogni costo, ma con la consapevolezza che la relazione va gestita, costantemente alimentata. Il che richiama una responsabilità intesa qui prevalentemente come impegno, coerenza, sforzo. Il concetto di relazione rinvia ad un'assunzione di responsabilità, di impegno, di condivisione di obiettivi. La costruzione di una relazione, infatti, si configura come un atto volontario (ma non unilaterale) che richiede capacità di essere governato, continuità nell'azione, consapevolezza diffusa del suo valore aggiunto;
- la relazione non è astratta, non si fonda su principi e buoni propositi ma deve essere capace di 'tradursi' in azioni visibili e concrete;
- infine, la relazione è un *processo* sempre aperto, un *work in progress* capace di evolvere e migliorare, trasformarsi.

La comunicazione. Ogni relazione sociale contiene in sé una dimensione comunicativa. Anche se, evidentemente, la relazione non si esaurisce nella dimensione comunicativa, ma è costituita da molti altri aspetti – materiali, strutturali, normativi, di potere – essa è una dimensione costitutiva della relazione sociale, accanto e in interazione con altre. Infatti, comunicare significa costruire, mantenere relazioni tra individui (siano essi singoli o gruppi, organizzazioni).

Anche un lettore distratto comprende, allora, come la comunicazione – intesa prioritariamente quale capacità di costruire e gestire 'relazioni' – sia parte costitutiva, dimensione essenziale e intrinseca di una *partnership* di responsabilità sociale.

Così intesa, essa appare, dunque, lontana dall'idea della comunicazione come strumento, più o meno potente, per veloci rifacimenti di facciata e di immagine; essa è questione di sostanza e identità, 'azione' dello e nello stesso progetto, al punto che risulta difficile distinguere le attività di comunicazione dalle azioni operative che lo caratterizzano.

Dai criteri di selezione e scelta del partner alle modalità di incontro, dalla capacità di attivare il contatto alla capacità di costruire una relazione, dalla capacità di realizzare il progetto alla capacità di gestire e governare le relazioni e infine, alla capacità di raccontarle, renderle visibili e conosciute: la comunicazione contribuisce all'avvio e alla qualità della relazione, ai contenuti, allo sviluppo e finanche agli esiti del progetto.

La gestione di un progetto di responsabilità sociale richiede, pertanto, una costante e mirata attenzione alla comunicazione.

Il rapporto tra impresa e non profit, del resto, come da più parti si sostiene, è un orientamento che si snoda lungo un percorso che deve avere

più caratteristiche: strategico, perché volontariamente e consapevolmente scelto; strutturato, perché articolato in fasi e obiettivi specifici; coerente, perché si poggia sulla sintonia e la sinergia tra le azioni e tra queste e la *mission* aziendale e associativa; tracciabile, perché rendicontabile e valutabile; condiviso, perché richiede collaborazione e coinvolgimento di tutti; e infine – ma non ultimo in ordine di importanza – comunicabile, perché il progetto deve essere inserito nel contesto ambientale in cui agisce e al quale deve fornire delle risposte (Fabris 2008)

Insomma, se da un lato – come si è detto – la comunicazione e la qualità delle relazioni che si instaurano determinano i contenuti e lo sviluppo del progetto stesso, dall'altro, il progetto deve poi essere comunicato ai pubblici, ai destinatari finali, più in generale agli *stakeholders*.

Percorso strutturato, condiviso, coerente, tracciabile e comunicabile: la comunicazione appare dunque un'esigenza sempre più ineludibile, e non potrebbe essere altrimenti.

Un efficace sistema di comunicazione si rivela un fattore critico di successo, a patto naturalmente che non sia saltuario e neppure subordinato ad altri interessi e obiettivi, ma fortemente integrato nel processo di attuazione e di pianificazione del progetto.

La comunicazione entra, così, in una logica di processo:

- che inizia prima della partnership e del progetto stesso (le attività di comunicazione autoprodotta dai soggetti per affermare la propria identità, ottenere riconoscimento, far conoscere il proprio operato costituiscono elementi – insieme evidentemente a molti altri – su cui spesso si possono fondare i criteri di scelta e di selezione del partner: la notorietà del 'brand' e la credibilità);
- si sviluppa durante la realizzazione della partnership, governando le relazioni, coinvolgendo le organizzazioni, facendo conoscere e informando i pubblici di riferimento;
- si consolida dopo, attraverso la capacità di 'rendicontare' e valutare, ma anche di 'reinvestire' in comunicazione;
- la comunicazione è dunque sistema, che richiede integrazione e pianificazione: il governo delle relazioni (tra i partner e tra questi e gli stakeholders) e gli strumenti di comunicazione attivati per far conoscere, informare e promuovere sono parte essenziale del progetto, perché integrano strategie e azioni sulla base di obiettivi conosciuti e condivisi. Il lavoro di comunicazione che questi soggetti devono affrontare diventa sempre più complesso e intricato perché finalizzato a costruire 'sintonia', stabilire reti di rapporti basate su conoscenza, obiettivi e significati condivisi, favorire e incoraggiare relazionalità.

Incontrarsi

L'attività di responsabilità sociale delle imprese e il diretto coinvolgimento di uno o più soggetti non profit partono in ogni caso da un incontro: che si tratti di una collaborazione una tantum piuttosto che di un partenariato che dia vita ad operazioni complesse e di lungo periodo, tutto nasce da un momento – forse un percorso – durante il quale i due soggetti si conoscono e individuano nelle rispettive organizzazioni elementi comuni, obiettivi sinergici o fattori che potranno condurre ai risultati sperati. Infatti, al di là dell'efficacia o meno dell'azione intrapresa, in questa fase emergente nel nostro Paese delle attività di responsabilità sociale di impresa, merita enfatizzare non solo gli aspetti contenutistici di una campagna – le tematiche preferite, le modalità comunicative, i canali selezionati, la piacevolezza e la fruibilità dei linguaggi impiegati, ecc. – ma anche quei percorsi, culturali e relazionali, che hanno portato questi due mondi, profit e non profit, a conoscersi e ri-conoscersi come partner, superando ostacoli, risolvendo nodi e problematiche, aprendo dialoghi, individuando obiettivi e punti fermi. Innanzitutto all'interno della propria organizzazione, ancor prima che negoziando tutto questo con il soggetto collaboratore.

Oltretutto, proprio in questo momento iniziale dell'azione di avvicinamento reciproco, nei primi passi intrapresi, è possibile individuare alcune variabili 'strutturali' dell'attività di comunicazione sociale che decideranno, almeno in parte, le modalità di collaborazione e, talvolta, gli stessi esiti finali del progetto.

Attraverso i casi che abbiamo intervistato, cerchiamo sia di individuare alcune tendenze comuni, sia di mettere in risalto quelle esperienze che, seppur eccentriche rispetto ad un andamento più generale, possono fornire spunti di riflessione, idee, interpretazioni di un fenomeno che, come abbiamo visto, è in forte espansione e presenta numerose sfaccettature ed eterogeneità, a partire dal momento in cui azienda e associazione si scelgono. Pertanto, le

tipologie e classificazioni che seguono, più che voler essere esaustive di un panorama vasto e in continuo mutamento, vogliono essere suggestive sia per le associazioni non profit che talvolta si avvicinano alle attività di comunicazione sociale con maggiore difficoltà, scetticismo, reticenza, discontinuità, sia per le imprese che, soprattutto alle prime esperienze, tendono a riprodurre con i partner non profit comportamenti organizzativi più adatti ad altri ambiti, come ad esempio quello della produzione o della promozione.

I. Le fasi dell'incontro

Le fasi dell'incontro sono gli step necessari che condurranno, in un secondo tempo, alla pianificazione di un progetto o di una campagna. Distinguiamo qui di seguito alcuni 'momenti' che tuttavia non hanno una cadenza temporale definita: talvolta le singole fasi possono durare dei mesi, in altri casi possono esaurirsi e alternarsi in pochi giorni. Ciò che merita evidenziare è che tali passi sono risultati utili alle organizzazioni intervistate per avere più chiara la natura della collaborazione e definire gli impegni, le responsabilità reciproche e le modalità di interazione, nonché il livello di coinvolgimento del partner nell'iniziativa.

1. *Lui sa chi sono io!* La conoscenza è sicuramente il primo passo verso la collaborazione, appare evidente. Ma ancor prima di una conoscenza consapevole e orientata circa l'identità dell'altro soggetto, sussiste un momento in cui ciascuno prende coscienza del fatto che l'altro esiste e ne presuppone – ne induce – una qualche conoscenza: sa di cosa si occupa, ne ricorda un'attività specifica, lo colloca in un determinato contesto, associa a quel nome un volto oppure un logo. Più frequentemente per l'impresa, ma sempre più anche per le associazioni, potremmo parlare di una generica 'notorietà del brand', sia inteso come 'marchio' o 'logo', sia, in maniera più estesa, come 'curriculum' dell'organizzazione. Per citare alcuni esempi tratti proprio dalla ricerca svolta – oltre all'evidenza di alcuni brand commerciali come Ikea, piuttosto che Electrolux, Coop piuttosto che Conad e via dicendo – in questa fase si colloca quel momento di consapevolezza nel quale al logo della Fondazione Tommasino Bacciotti si collega la storia di un bambino; alla Fondazione Banco Alimentare, un'attività come la colletta alimentare; al ruolo di ANPAS, la sua spiccata capillarità sul territorio toscano, ecc. Questo è emerso anche nelle parole di un intervistato:

Sicuramente la notorietà è importante. Per noi la colletta alimentare è stato elemento di notorietà, poi dobbiamo sempre dire «non siamo solo la colletta! Facciamo tante altre cose!», certo però è fondamentale: se ci conoscono è molto per la colletta. E la notorietà, quando ti relazioni col mondo profit, soprattutto con marchi sopra un certo livello, è fondamentale!

Da questa ‘fama’ più o meno allargata e condivisa nell’opinione pubblica prende le mosse la decisione di una collaborazione solo se almeno uno dei due soggetti avrà la capacità e la disponibilità di costruire un nesso, un collegamento, una relazione tra chi è l’altro – identità, fama, reputazione, ecc. – e chi si è. È necessario passare, dunque, da una conoscenza generica dell’altro ad una consapevolezza specifica che tra lui e noi esistono legami possibili. Non siamo ancora in quel momento di concretizzazione di questo ipotetico collegamento, ma è come se in uno dei due soggetti scattasse qualcosa – un’idea, un’empatia, un senso di vicinanza – che nella molteplicità delle relazioni possibili distingue quel determinato soggetto dagli altri. Concorreranno a questa prima fase di ‘notorietà del brand’ tutti gli elementi di comunicazione autoprodotta, con maggiore o minore consapevolezza, dall’organizzazione ed etero prodotta da parte dei media, del passaparola, di tutti quegli elementi simbolici e materiali di cui un’associazione – e ancor più un’impresa – si serve per rendere evidente se stessa e il proprio operato, per reificare la propria identità: sedi, mezzi, persone, servizi, siti internet, strumenti di comunicazione e molto altro. Quanto finora abbiamo descritto è raccontato da una delle responsabili aziendali intervistate. Riportiamo le sue parole per comprendere quali e quanti possono essere gli elementi che portano un’azienda ad interessarsi ad un’organizzazione non profit:

Ricordo che in giro per Firenze vedevamo questi manifesti, con la foto di questo bel bambino che era Tommasino [...] vedo questo visino e il riferimento a www.tommasino.org: non ho fatto altro che andare sul sito e attraverso questo mi sono informata. Quel bambino era veramente bello! Ora dirai: «bello o brutto ...», sì, non è quello: dico che era proprio la foto giusta per trasmettere quello che volevano o, comunque, per incuriosire le persone. [...] Dunque mi sono incuriosita, ho letto sul sito e ne ho parlato a mio marito che non sapeva nulla ed essendo l’amministratore di Nomination... sai com’è?! Siamo un’azienda-famiglia: tutti i giorni mangiamo “pane e Nomination”! Quindi gli ho detto: «c’è questa Fondazione, è vicina, su Firenze, mi sento più tranquilla che fare la beneficenza ad una grande, ecco!». Quindi siamo partiti veramente in sordina, non con l’obiettivo di marketing del tipo «faccio questa cosa, la vado a dire a tutti per far vedere quanto sono bravo, quanto sono bello!» Ecco, no! Noi siamo partiti con uno spirito diverso, poi la cosa è cresciuta perché si è creata quella confidenza dal vedersi in faccia, noi e la famiglia Bacciotti. E da lì sono nate le idee».

2. *Il primo contatto.* Come nel racconto appena riportato, il passo successivo alla ‘curiosità’ consiste nel reperire un recapito o, meglio, un nominativo, ovvero concretizzare mediante un’azione specifica l’intenzione di avviare una conoscenza. Per alcuni intervistati – soprattutto tra gli esponenti delle associazioni – questo momento non è così importante, perché rien-

tra in un'attività più o meno continuativa di *fund raising*, durante la quale si cerca di cooptare nuovi collaboratori e risorse crescenti per le proprie attività. Ma per qualcuno, invece, la ricerca non di un generico partner, ma di *quel* partner specifico e quindi l'apertura di un dialogo e di una conoscenza rappresenta una fase cercata assiduamente e alla quale si è dedicato tempo ed energie. In molti casi, come suggeriscono alcuni, più che di una conoscenza ex novo, si tratta di far fruttare la propria rete di conoscenze interpersonali. Valorizzare contatti già esistenti, frequentare occasioni di incontro (es. fiere, convegni, mostre, ecc.), rintracciare amici o ex-colleghi possono essere alcuni passi finalizzati a entrare in contatto con una data realtà aziendale o, come nei casi che seguono, associativa.

La forma di contatto avviene attraverso i nostri soci.

È la gente che propone, che si fa da tramite. Sono legami corti, ma forti. Perché se ci mettiamo a scrivere la lettera formale, aspettare che arrivi, ecc. non funziona.

Altrimenti per molti è stato importante cercare in rete quante più informazioni possibili sull'ipotetico partner: guardare il suo sito ufficiale, cercare in internet se ci sono notizie o conversazioni che lo riguardano, utilizzare i social network per avere un'idea di quale siano le ultime attività o per sapere cosa ne pensano altre persone, vedere se ci sono notizie che lo riguardano apparse su quotidiani o siti specialistici e via dicendo:

Ci poniamo sempre il problema della credibilità del partner. Ho guardato anche a questo parametro: quelle che avevano dei progetti che mi convincevano, banalmente anche guardando gli articoli che trovi su internet, che fossero tutti positivi [...].

3. *Una proposta... un'idea... un progetto.* Una volta ottenuto e sfruttato il recapito, ipotizzando una risposta positiva da parte dell'interessato, arriva il momento del primo incontro. Molti consigliano di avvicinarsi alla conoscenza diretta e alla pianificazione dell'attività con un'idea, seppur flessibile, di quali sono i propri obiettivi o di ciò che vorremmo realizzare. In questa fase non è necessario essere portatori di idee particolarmente creative o già strutturate: talvolta è sufficiente aver chiaro l'obiettivo che si vuole raggiungere e saperlo spiegare durante il primo contatto alla persona che incontreremo. Con chiarezza e un po' di 'co-raggio', come spiega un intervistato:

[Alle associazioni consiglieri, ndr] di non aver paura di proporre per forza idee che sembrino vincenti fin dall'inizio: le idee diventano vincenti dopo! All'inizio possono sembrare assurde!

Sempre in questo momento iniziale è necessario talvolta essere in grado di rendere più esplicita la propria attività e i propri servizi mediante materiali cartacei, visivi che possono essere analizzati in un secondo tempo dal potenziale partner o che possono arricchire quell'idea – iniziale e spesso superficiale – che lui ha di noi. Soprattutto le associazioni di dimensioni più piccole o di costituzione più recente e quindi meno note hanno il compito di informare l'interlocutore sulla propria identità e sui propri obiettivi, ma non solo. Infatti questa fase è particolarmente importante anche per introdurre l'impresa nel settore non profit, del quale può avere un'idea vaga oppure parziale oppure addirittura distorta, creata magari da precedenti esperienze non soddisfacenti. In ogni caso, se il primo incontro dovrà posare la prima pietra di una eventuale collaborazione, è bene non dare niente per scontato e facilitare l'ingresso del nostro interlocutore in un mondo che, seppur conosciuto, non è il suo e dunque è opportuno definire il contesto della futura relazione. Da un lato, quindi, si tratta di esplicitare i propri valori, l'assetto organizzativo, presentare i propri servizi, dare alcuni dati su chi e come collabora con l'associazione, menzionare i progetti in corso o di prossima realizzazione, spiegare i tempi di lavoro, le priorità, ovvero tutte quelle informazioni di base che descrivono un'associazione e che talvolta si tende a tralasciare per eccessiva autoreferenzialità o perché si pensa che l'interlocutore già sappia o non sia interessato. Dall'altro lato, è necessario far comprendere all'impresa quali sono le logiche che muovono i propri progetti, la *mission* associativa e le dinamiche che riguardano il settore in cui si opera. Si tratta di guidare il partner in un'esperienza che può rivelarsi fruttuosa per l'azienda, ma anche formativa e per tale motivo è essenziale, già dalle prime battute, la chiarezza espositiva.

Il sostegno all'Amico del Cuore [...] era difficile dire di no dal punto di vista umano e poi c'era anche un altro fattore: il progetto era molto preciso, chiaro, utile.

Preferisco che qualcuno arrivi con la sua idea, nella quale lui crede fermamente e mi deve convincere nel poter adottare la sua idea.

4. *Si parte!...* Tra la fase di incontro e quella di realizzazione si situa il momento delle progettazioni. Si sono poste le basi per la relazione, è stato avviato il processo di conoscenza reciproca, ma ancora non si è pronti per l'operatività in senso stretto, perché le idee devono essere metabolizzate e confluire in un progetto. Sostanzialmente, si delineano a questo punto due approcci opposti alla pianificazione, che potremmo collocare ai poli di un ipotetico continuum: da un lato vi sono quei partenariati in cui i due soggetti trovano proprio nell'occasione proget-

tuale un terreno di scambio, un'opportunità di conoscenza reciproca e di coinvolgimento attivo; dall'altro quei partenariati in cui uno dei due membri gestisce in totale autonomia la pianificazione del progetto con il 'beneplacito' e il consenso dell'altro. Nel primo caso il connubio impresa-associazione si traduce in un rapporto di intensa collaborazione: ciascun soggetto metterà a disposizione dell'altro le proprie risorse in termini di conoscenze, strumenti, possibilità e ne farà terreno di incontro. Sono momenti in cui il dialogo e il confronto consentono non soltanto di prendere decisioni di ordine pratico, ma anche e soprattutto di rafforzare il senso di fiducia e di stima reciproca. Si tratta quindi di una fase dalla enorme valenza simbolica, in quanto due soggetti portatori di culture, valori, obiettivi diversi entrano in contatto 'offrendo' all'altro un punto di vista alternativo, assieme ad abilità e competenze proprie dei rispettivi ambiti di appartenenza.

Ci han detto che avevano voglia di creare qualcosa insieme, che fosse rivolto a un'area piuttosto vasta... a loro non interessava una categoria in particolare (che fossero bambini o anziani ecc). Loro volevano fare qualcosa e farlo con noi... ci abbiamo lavorato un po' su per creare un'idea progettuale... ed è venuta fuori questa... per noi ben venga!

Ci siamo messi lì a tavolino e abbiamo studiato il progetto.

Sul progetto abbiamo lavorato sostanzialmente noi due.

Negli esempi riportati vediamo come la fiducia nella professionalità del partner o l'interesse per una causa siano in grado di attivare intelligenze e creatività diverse facendole confluire in un'idea originale, nuova, in cui le identità di entrambi i soggetti trovano una collocazione e sono valorizzate.

Esiste però un'altra strada percorribile, che è quella dell'atto di fiducia e della delega: ciò avviene quando uno dei due partner manifesta la volontà di aderire all'iniziativa, ma desidera che le caratteristiche e la pianificazione del progetto siano stabilite e gestite dall'altro.

Sono andato da loro in maniera tranquilla come vado da tutti e ho illustrato il nostro progetto. Non mi hanno nemmeno fatto finire di parlare e mi han detto: un defibrillatore per una scuola te lo compriamo noi!

e ancora:

[...] di solito siamo sempre noi a proporre le attività [...] il sostegno all'Amico del Cuore è stato veramente un po' uno strappo alla regola [...] c'era un altro fattore, e cioè che il progetto era molto preciso, chiaro.

In questo caso l'adesione ad una proposta non generica, ma già studiata e pianificata nei dettagli, è stata così allettante per l'impresa da costituire un'eccezione alla regola di gestire autonomamente le iniziative di solidarietà.

Tale approccio è stato riscontrato in progetti sostanzialmente semplici – come quello appena citato – ma si è rivelato particolarmente funzionale anche in altri, molto complessi e articolati, in cui il soggetto proponente ha già una bozza del piano di lavoro e talvolta applica criteri molto rigidi di selezione del partner.

[I partner, ndr] dovevano essere rappresentativi dei diversi settori, dovevano essere toscani e dovevano essere motivati.

Per questi progetti che coinvolgono molti attori, è infatti necessaria chiarezza di intenti e indicazione dettagliata delle procedure da seguire:

(Cosa l'ha emozionata di questo progetto, per portarla ad accettare?, domanda l'intervistatrice) Mah, la proposta! [...] Credo nei gruppi di lavoro... L'idea mi ha affascinato e quindi mi sono messo a disposizione di quelle che erano le linee guida.

Pilotare la fase progettuale proponendo al partner un programma preciso non va inteso come atto di chiusura o di eccessivo dirigismo, quanto piuttosto come volontà di inclusione dell'altro in proiezione di un lavoro a più voci che vedrà tutti i componenti del team impegnati e coinvolti nella realizzazione del progetto. Inoltre, l'eshaustività della proposta è spesso interpretata e percepita dal partner aderente come garanzia di serietà e quindi di affidabilità e credibilità dell'altro:

Loro hanno accettato il nostro progetto [...] non hanno messo bocca; [...] avevano dei progetti abbastanza chiari [...] ci facevano pensare che con le nostre donazioni avrebbero fatto interventi infrastrutturali [...] quindi si creava qualcosa di duraturo e il tutto era attinente [ai nostri obiettivi, ndr].

L'unilateralità progettuale, quindi, non è necessariamente sinonimo di 'partigianeria di obiettivi', bensì capacità di intravedere, fin da subito, le specificità di ciascuno e saperle valorizzare, senza l'esigenza di seguire congiuntamente ogni fase, ma sapersi anche affidare alle competenze o anche solo alle disponibilità maggiori dell'altro.

2. Incontri possibili

Oltre ai passi intrapresi per arrivare a conoscersi e a realizzare, fattivamente, una collaborazione, c'è da chiedersi quali siano le 'molle' che fanno

scattare quell'empatia o quel desiderio iniziali di rivolgersi ad un soggetto profit o non profit. Va da sé che prioritario sia il riconoscimento di un progressivo bisogno interno o dell'importanza strategica delle attività di responsabilità sociale che abbiamo descritto nel capitolo iniziale e che non stiamo qui a ribadire. Ma oltre a questo, ci possono essere dei fattori intorno ai quali l'incontro prende sostanza e che spieghino perché quelle due date organizzazioni hanno iniziato a cooperare. Individuiamo tre principali modalità d'incontro diretto, suggerite, ancora una volta, dalle interviste realizzate:

- Incontro di persone: nasce da una conoscenza personale o professionale, da una stima riposta nella persona, nell'individuo perché basata su una relazione diretta che poi viene trasferita all'organizzazione – azienda o associazione che sia – di cui è parte. Il più delle volte questo tipo di incontro coinvolge direttamente i vertici – il presidente, l'amministratore delegato, il legale rappresentante, ecc. – ma talvolta può essere sollecitato 'dal basso', ovvero dai membri o dai dipendenti che incoraggiano l'incontro, il contatto e la collaborazione, come vedremo quando affronteremo il tema del ruolo di possibili 'facilitatori' dell'incontro. In ogni caso, quando sono le persone a mobilitarsi affinché la conoscenza si trasformi in collaborazione, è forte l'impegno e il coinvolgimento empatico, la dedizione personale, il vissuto e la situazione personale di chi si spende per realizzare il progetto.

Partivo avvantaggiato perché conoscevo i titolari della ditta, perché erano contribuenti della nostra Fondazione. Da lì ho visto di cosa si occupavano, mi è venuta l'idea e ne ho parlato alla titolare, alla quale è piaciuta. [...] Prima di tutto ci vuole sempre la conoscenza delle persone, perché molti non sanno nemmeno cos'è la Fondazione Tommasino! Però se conosci le persone è diverso [...] se mi presenti a qualcuno e questo qualcuno ha una ditta, il gioco va molto più veloce. Si raddoppia la velocità!

E ancora, per comprendere l'importanza di una relazione personale, non solo nel primo incontro:

Si torna sempre lì: bisogna vedere chi c'è dietro all'azienda, che tipo di persona. [...] Se trovi una persona dietro ad una ditta più sensibile, ti si apre tutto! Ci sono invece persone che non sanno nemmeno cos'è il volontariato!

In fin dei conti anche noi, in Nomination, siamo una famiglia e abbiamo trovato un partner che è un'altra famiglia.

Dalla prima volta che ci siamo visti in faccia abbiamo coinvolto le famiglie, ci siamo dati del tu ed è stato tutto in discesa. Il rapporto personale è

stato ed è importante, perché poi, alla fine, noi ci giochiamo la faccia! Se sposo questa causa, sapere chi c'è dietro è una garanzia. Quello è ciò che conta: aver fatto o poco o tanto, ma con le persone giuste.

Quando vado in giro – succede da 20 anni! – parlo dell'Associazione. Io dico sempre: più ne parli, più trovi occasioni! [...] Quest'idea è nata da un rapporto professionale con l'amministratore delegato della NeosAir e poi è sempre stata mantenuta da noi due, personalmente. [...] tra me e loro c'è un rapporto professionale che ha trovato un aggancio nel rapporto associativo. Ripeto: parla, parla, parla, trovi anche quello che è interessato e che, come in questo caso, conosce anche già la problematica. È sicuramente un vantaggio.

L'idea è nata dalla conoscenza con Picardi [il Presidente di ADMO, ndr]. L'ho incontrato prima io, poi con l'azienda in un incontro al Politecnico e da lì ci siamo parlati, conosciuti ed è venuto fuori questo discorso su ADMO. Oltretutto c'è stato modo di conoscerci meglio per motivi personali [...] Diciamo che dopo i rapporti sono diventati più stretti.

- Incontro di idee (contenuti) e di intenti: capita che due soggetti si incontrino intorno ad un tema o ad una proposta, perché accomunati da una medesima tematica di interesse, dalla condivisione di una particolare visione del mondo o di un problema o di un comportamento da assumere nei confronti dello stesso o, ancora, perché 'opinion leader' di un determinato settore o ambito e dunque portatori di una progettualità che li ha fatti conoscere e incontrare. È stato questo, ad esempio, il motivo scatenante per la collaborazione tra WWF e Electrolux:

[...] con Electrolux il percorso è stato fin dall'inizio di condivisione dei contenuti, nel rispetto dei rispettivi ruoli.

Nella stessa categoria racchiudiamo anche gli incontri basati su una comunanza di intenti e sulla capacità di conciliare obiettivi propri con quelli del partner. È l'intesa innovatrice che porta cambiamento, è la cooperazione che esalta le differenze dei soggetti cooperanti perché funzionali al raggiungimento dello scopo: ciascuno metterà in comune ciò che può fare per realizzare un obiettivo o portare a conclusione un progetto, rendendo disponibile parte dei suoi 'capitali'. Se questo aspetto è da ritenersi un tratto comune a tutti i casi analizzati, è sicuramente un fattore di particolare importanza nell'incontro AIL e Conad, tra Banco Alimentare e Unicredit, Chimont Group e Legambiente, come dimostrano gli stralci di interviste riportati:

Con AIL, perché? Perché è quella che aveva un progetto, lo scorso anno, di sostegno a case, alloggi, centri che avevano una distribuzione estremamente

diffusa sul territorio ... tipo qualche decina di centri che andavano a coprire proprio la nostra rete, praticamente coincideva! Per cui ci sembrava una sovrapposizione naturale.

[Del progetto mi ha emozionato] la proposta! Tutti i partner avevano un denominatore comune: erano più interessati alla ricerca che al business. Quindi tutti fin da subito avevano la volontà di scoprire qualcosa di nuovo per vedere se dopo sarebbe stata un'opportunità anche commerciale e meno, ma non nasceva al contrario, cioè non era un business nuovo, quindi mi ci infilo, ecco!

È normale che in quel momento ci debba essere una comunione di intenti: qualcuno dovrà fare a meno di qualcosa, qualcuno dovrà rinunciare a qualcos'altro, ma se il principio è come quello che dicevo a proposito del WWF, l'attenzione all'ambiente, ad esempio, non si possono accettare condizioni contrarie a questo. Perché altrimenti viene meno il principale messaggio del soggetto no profit.

- Incontro di organizzazioni: nasce dal riconoscimento del partner come tale, perché se ne conoscono particolari aspetti organizzativi che ben si conciliano con i propri: la distribuzione del soggetto sul territorio, i tipi di servizi e/o prodotti realizzati, la dimensione organizzativa, la storia, la *mission*. In questo caso la sinergia nasce ancor prima del contatto diretto, sulla carta, come è stato, ad esempio, nel caso di Acqua dell'Elba e Amico del cuore, ma anche per Att e Ikea, Nomination e Fondazione Tommasino Bacciotti.

Sapevamo che Ikea era sensibile. Banalmente lo sapevamo per sentito dire, da frequentatori e come clienti Ikea. Sapevamo di collaborazioni locali, come lo fanno tutti del resto!

Per questo Anpas, perché Anpas ha una bella diffusione territoriale.

Nello spirito si ritrovano sia i nostri volontari che i soci Coop, anche perché sono organizzati come noi (Presidente, vice, ecc.); poi c'è da dire che molti soci sono anche volontari delle Pubbliche Assistenze, per cui è uno spirito che ci accomuna [...] ecco, eravamo molto sintonici.

Generalmente l'incontro è cercato con forza e una certa caparbia dal soggetto non profit; tuttavia è capitato che nei casi analizzati non solo sia accaduto il contrario, ma che gli stessi soggetti profit abbiano investito risorse e precipue professionalità nella ricerca di partner associativi. Questa tendenza, a differenza di quanto si potrebbe pensare in un primo momento, riguarda sia le realtà aziendali più strutturate, con nu-

merose esperienze anche in altri Paesi, dove queste professionalità sono definite e completamente dedicate da tempo alle relazioni con le associazioni, sia, in misura sempre più crescente rispetto al passato, anche le imprese italiane di medie dimensioni, cooperative e, in modo particolare, la grande distribuzione. Infatti, non è un caso che nel nostro campione di analisi, ricadano nella casistica menzionata proprio le due grandi cooperative di consumo, Coop e Conad che si sono impegnate nella ricerca e attenta selezione di un partner non profit, nei progetti qui presentati e nelle precedenti esperienze.

Accade invece che in alcuni casi l'incontro non sia diretto tra i partner che poi daranno vita ad una iniziativa, bensì mediato da altre persone, gruppi o vere e proprie agenzie, come nel caso dell'incontro tra Coop e WWF o tra AIL e Conad. Questi soggetti fungono da 'facilitatori dell'incontro', da intermediari e forniscono all'uno o all'altro soggetto, informazioni utili, oltre che contatti.

Il progetto nasce attraverso un elemento terzo che è la Nazionale Italiana Cantanti.

La forma di contatto avviene attraverso i nostri soci [...] è la gente che propone, che si fa da tramite. Sono legami corti, ma forti, perché se ci mettiamo a scrivere la lettera formale, aspettare che arrivi, eccetera, non funziona.

[L'incontro con Unicoop, ndr] è nato anche perché in molte sezioni soci ci sono volontari delle Pubbliche Assistenze. Lentamente è giunta voce al Capo Area di Unicoop Firenze e ci hanno detto che avevano voglia di creare qualcosa insieme.

E questo è stato riscontrato, simmetricamente, anche nell'intervista del partner, Unicoop Firenze:

[...] è essenziale sviluppare un livello partecipativo, perché le cose imposte non funzionano! Invece, considerando che i nostri soci sono volontari, i soci Anpas sono volontari [...] ecco, se condividono e ritengono interessante un'attività, questa attività ha delle buone possibilità di avere successo.

Nelle esperienze rilevate è accaduto solo in alcune circostanze, ma molti intervistati riterrebbero necessario avvicinarsi all'altro mondo con maggiore consapevolezza e quindi affidandosi a 'mediatori di professione' che aiutino il soggetto aziendale a capire chi e come contattare.

Sarebbe utile che le istituzioni, ad esempio la Regione Toscana, o altri organismi o addirittura associazioni di categoria come Confindustria, facessero da mediatori, da facilitatori dell'incontro.

In alcuni casi è sembrato un percorso fruttuoso farsi consigliare dagli stessi dipendenti: ciò può rientrare all'interno di una specifica strategia di comunicazione interna e di team building, sia perché il dipendente si sentirà coinvolto nella scelta, sia perché, una volta avviato un progetto con un partner segnalato 'dal basso', si parteciperà allo stesso con maggiore motivazione e dedizione personale.

Veicolata dai dipendenti stessi l'associazione ha un riscontro maggiore anche all'interno del negozio stesso.

Capita sempre più spesso nelle aziende: prima fanno un sondaggio interno, cioè l'azienda chiede ai dipendenti: «Quest'anno per Natale facciamo una donazione, a chi volete farla?»

Questa segnalazione interna del potenziale partner non profit o di una modalità di interazione avviene anche tra sedi diverse dell'organizzazione, come nel caso di Ikea o del WWF:

[...] noi abbiamo una grande autonomia, ma tuttavia siamo parte di un network. Perciò nel momento in cui [...] il mio collega in Svizzera mi dice «Guarda, ho conosciuto questa agenzia, è molto seria, ha un progetto interessante, parlatene», è un'indicazione che assolutamente teniamo in considerazione, è una strada privilegiata da un certo punto di vista.

[...] è nato come progetto pilota in un altro negozio Ikea, negli anni passati; si era visto che era andata bene l'attività e si è deciso di replicarla in tutti i negozi. Perché di solito funziona così: solitamente ci sono le proposte dei negozi che trovano delle attività e se poi vanno bene, vengono 'nazionalizzate' ed estese a tutti i negozi.

3. I motivi della scelta

Sia dal punto di vista aziendale che di quello associativo, si avverte l'esigenza di capire, ancor prima di intraprendere la fase del contatto, se il soggetto che abbiamo davanti possa ritenersi un eventuale partner credibile. Credibile perché serio, affidabile, di cui ci si può fidare. Un incontro fortunato, insomma, che può dare i suoi frutti.

Con diversi livelli di strutturazione – maggiore, va da sé, nel caso di grandi imprese o Fondazioni, minore nelle realtà aziendali o associative più piccole o neofite del settore – tutti gli intervistati si sono posti questo interrogativo e solo in pochi, pochissimi, hanno risposto senza aver preventivamente indagato, senza aver preso in considerazioni variabili ritenute importanti, senza aver valutato, oltre agli obiettivi strettamente eco-

nomici, la reputazione dei probabili partner di un progetto. Nel tentativo di rintracciare degli elementi di continuità nei casi analizzati, potremmo dire che esistono criteri di valutazione diversi per i due mondi qui posti a confronto, poiché se per tutti la credibilità del soggetto non è altro che la probabilità di essere creduto, esistono fattori diversi che rendono riconoscibile tale credibilità, a seconda che si assuma il punto di vista di un'impresa o di un'associazione.

3.1 I motivi della scelta: il punto di vista delle imprese

Dal punto di vista del mondo aziendale, si sta progressivamente passando da una fase in cui la scelta di un soggetto non profit con cui realizzare un progetto o a cui devolvere parte dei propri introiti avviene in modo istintivo, talvolta casuale o per pura prossimità geografica, ad una fase di vera e propria indagine e accurata selezione, affidata a quelli che da alcuni sono stati definiti 'manager del non profit', come è emerso dalle interviste:

[...] all'inizio si valutava la buona reputazione del soggetto. Non c'era un'analisi molto strutturata. Adesso abbiamo la nostra Fondazione, al cui interno ci sono persone che hanno lavorato nel no profit tutta la vita! [...] Loro hanno una capacità di lettura e di comprendere quello che fa una Onlus, di determinazione dell'impatto che un progetto può avere, che adesso è necessaria. Dunque se all'inizio era un discorso di reputazione e basta, adesso la Foundation va a vedere tutta una serie di altri parametri: come sono strutturati, come operano, quanto va effettivamente agli utenti finali e quanto si disperde dentro l'organizzazione e altro.

In questo caso – ma ne potremmo citare a decine, anche al di fuori del campione di analisi – non solo esistono competenze dedicate alla valutazione dei potenziali partner, ma si è creata una Fondazione con lo scopo, tra gli altri, di svolgere a tempo pieno un'attività di *fund raising* e di gestione delle attività genericamente chiamate di 'responsabilità sociale'.

In linea di massima, i fattori o i comportamenti che le aziende tendono ad osservare al fine di scegliere tra le associazioni, quella che potrebbe divenire una loro partner possono essere sintetizzati come segue:

- Dimostrano stabilità organizzativa e una strutturazione interna affidabile: sebbene l'associazionismo a tutti i livelli abbia intrapreso da tempo la strada di una progressiva strutturazione delle proprie attività, uno dei timori che percepiamo tra i più ricorrenti nel mondo imprenditoriale è che ci si debba relazionare con soggetti dal 'cuore grande' sì, ma dalla scarsa organizzazione. L'idea diffusa intorno ai volontari è spesso quella di una spontaneità delle loro azioni, benefiche e generose, ma una distinzione poco chiara di ruoli, mansioni, compiti. Nel momento

in cui l'impresa si trova a relazionare con il mondo non profit è dunque mossa dalla ricerca di soggetti sia capaci di credere e vivere fino in fondo la loro missione, ma anche di darsi un'organizzazione, una struttura e adeguarsi a regole condivise.

Soprattutto con i tempi che corrono, i volontari sono sempre più ridotti all'osso e se devi fare presidio ad un banco, ho bisogno di un'associazione strutturata, che recluti volontari o che abbiano vari volontari. Le piccole associazioni in questo fanno fatica. Quindi devo trovare un'associazione che abbia questa rete di volontari e ti possa garantire anche una copertura abbastanza lunga di presenza in negozio.

Alcune organizzazioni, sì, sono ben strutturate; altre, invece, sono un po' 'artigianali', soprattutto perché lo fanno persone ad avanza tempo. [...] e quindi hanno poco tempo da dedicarci, fanno le cose un po' arruffate!

- Non cercano solo denaro: quasi la totalità dei casi studiati ha comportato un coinvolgimento economico del partner aziendale, come vedremo nell'analisi delle fasi di realizzazione del progetto. Tuttavia, soprattutto nel momento del primo contatto, l'associazione deve valorizzare la proposta, più che quantificare la partecipazione dell'azienda:

Noi cercavamo un soggetto che non fosse interessato solo ai soldi da prendere, ma che avesse un progetto da spendere per la comunità e la collettività. [...] Il partner ideale è quello che non mette solo le risorse economiche, ma che condivide e si mette in gioco... che condivide il valore e non vuole essere solo colui che finanzia, ma si mette in gioco qualunque sia il suo business.

Dunque è necessario che le associazioni dimostrino una progettualità nella quale si possa inserire strategicamente l'azienda:

Una cosa molto importante [...] per chi vuol costruire un rapporto di partnership [...] con realtà no profit, è fare dei progetti non perché vi è un avanzo di budget a fine anno, ma farlo in maniera strategica, come noi facciamo, portandolo avanti da 20 anni e credendoci fortemente.

Se io fossi un partner [associativo, ndr] non accetterei una proposta da un ente privato che deve essere finanziata al 100%, ma troverei un sistema per creare dei progetti [...] dove il partner stesso che ha proposto sia attivo nella ricerca e nelle proposte.

Devo dire che per loro [i membri dell'associazione, ndr] non era importante il contributo economico: loro volevano anche delle riflessioni su come muoversi, come fare, ecc., volevano che li sostenessimo, che dichiarassimo

che abbiamo delle visioni comuni... per certi versi questa cosa è un po' sorprendente, no?

- Coinvolgono il partner e in generale gli interlocutori nei progetti e nelle iniziative realizzate: quasi un corollario rispetto al punto precedente è costituito dalla volontà di molte aziende di non svolgere un ruolo esclusivamente di 'controllore' nella gestione della donazione o di spettatore davanti all'iniziativa realizzata. Più spesso è emersa tra gli intervistati l'attenzione a rivolgersi a soggetti associativi capaci di includere i partner nelle proprie scelte:

(Alle associazioni) io consiglieri non solo di pensare a quello che un attore profit può fare per te, ma anche quello che tu puoi fare per lui, per il tuo donatore. [...] Il donatore ha i suoi processi interni, per scegliere lui ha bisogno di razionalizzare, perché se tiriamo fuori una gara di buonismo, non ne usciamo! Tutto è meritevole! Quindi, quando un attore no profit si affaccia su questo mondo degli sponsor [...] deve elaborare una proposta chiara ed esplicitare perché il donatore dovrebbe pensare a loro e come possono, in quali forme, restituire. [...] Dare una cifra è facile; seminare qualcosa insieme è più difficile!

Ormai il rapporto non è più quello di uno sponsor, ma di un vero e proprio partner che gioca alla pari con noi; io non devo più far valere la mia posizione di azienda, mettiamo sul tavolo le carte alla pari.

- Sono trasparenti, nell'operato, ma soprattutto nella gestione economica: questo aspetto è molto sentito tra le imprese, sia come preconditione per aprirsi al mondo non profit, sia come esigenza verso i propri stakeholders: rete di vendita, fornitori, azionisti, soci e, soprattutto, clienti:

[È necessaria] una chiarezza di fondo: perché dopo tutto noi vendiamo gioielli e lo dobbiamo raccontare ai nostri clienti dove vanno questi soldi. Ci vuole assolutamente trasparenza!

Centrale è la proposta con cui l'associazione si propone all'azienda: concretezza, far vedere dove realmente andranno a finire i soldi.

Il nostro punto di partenza era questo: avere la massima trasparenza su quei soldi che giravano. Questo NeosAir l'ha voluto, l'ha chiesto e per me non c'era alcun problema, perché volevamo assolutamente evitare quel *misunderstanding* che talvolta può creare situazioni brutte e imbarazzanti che non c'entrano niente con il motivo per cui fai un progetto. Questo è il primo punto su cui ci siamo accordati: come facciamo a prendere i soldi, come li gestiamo, chi li prende, dove li mettiamo e via dicendo.

- Hanno un'abitudine a collaborare fattivamente con soggetti diversi (altre associazioni, enti locali, imprese, ecc.) e pensano non solo ai vantaggi propri, ma anche ai benefici che un potenziale partner potrebbe avere. Quest'ultimo aspetto è sicuramente caratteristico di quelle realtà associative più 'mature', abituate a mettersi nei panni di un donatore o di un collaboratore, sia un'istituzione o un'impresa, e dunque in grado di progettare iniziative e campagne che non trascurino il tornaconto aziendale. Per fare un esempio attraverso le parole di un intervistato:

Il vantaggio che abbiamo noi è che possiamo dire «vieni e vedi!» [...] tante aziende vengono e vedono cosa facciamo, attraverso il volontariato di impresa, che per loro è importante per la cosiddetta 'team building': invece di andare a fare quei corsi motivazionali un po' assurdi, vengono da noi, fanno qualcosa di utile e magari capita che colleghi che hanno la porta accanto d'ufficio e non si erano mai parlati, qui diventino amici, si parlino... insomma, ci siano dei riscontri reali! Tante aziende lo hanno fatto!

E in maniera ancora più diretta:

Noi diamo credibilità, loro visibilità!

Questa prospettiva di mutuo vantaggio è riconosciuta e condivisa anche da esponenti del profit:

Un 'brand' come il loro può aiutare un 'brand' come il nostro a rafforzarsi. [...] Quando un attore non profit si affaccia su questo mondo degli sponsor, dei donatori profit, deve elaborare una proposta chiara ed esplicitare il perché il donatore dovrebbe pensare a loro e come possono, in quali forme, restituire.

- Hanno la preparazione e la capacità – ovvero la possibilità come contatti/relazioni, ma anche la cultura organizzativa – di diffondere conoscenza sulla problematica intorno alla quale sono nati. È il sapere 'tecnico' sulle problematiche affrontate che spesso manca all'impresa e quindi si ritengono maggiormente credibili quelle associazioni che si mostrano preparate, esperte sui temi affrontati e possono fornire una competenza specifica per la realizzazione dell'iniziativa:

Il tavolo era tondo perché tutti abbiamo messo lì le nostre conoscenze ed esigenze e abbiamo cercato di sviluppare insieme il progetto, affinché questo soggetto non arrivasse per prendere i soldi e basta, ma mettesse a disposizione le sue conoscenze. C'è poi da dire che su questi temi loro sono davvero preparati: tanto di cappello!

- Hanno legami stretti con il territorio, che possiamo intendere come presenza dell'associazione su più territori contemporaneamente – vengono qui privilegiate le associazioni di associazioni – oppure come importanza rivestita all'interno della comunità in cui si trova, sia essa geograficamente circoscritta – l'Isola d'Elba piuttosto che la città di Firenze, ecc. – sia come ambito di intervento – le tematiche ambientali, piuttosto che i servizi domiciliari di assistenza dei malati terminali, ecc. In modo esplicito alcuni intervistati ritengono necessario valutare ex ante il territorio di ricaduta dei servizi erogati dall'associazione; si considera, infatti, un fattore importante la continuità tra luogo in cui risiede l'associazione, luoghi in cui opera e luoghi in cui ricadono i benefici del proprio operato.

Abbiamo scelto Anpas perché ha un radicamento territoriale che è coerente con il nostro [...] ci serviva qualcuno presente sul territorio, perché se c'è un limite talvolta nelle cose che si fanno è che non funzionano se le pianifichi solo centralmente ... [è necessario] che il territorio lo accolga, che ci siano persone vive, che condividano.

Le scelte vengono fatte generalmente verso associazioni che abbiano due caratteristiche: che siano associazioni italiane, per far sì che il contributo dei nostri clienti sia un contenuto rivolto a iniziative sviluppate in Italia; in secondo luogo devono essere associazioni con una distribuzione più capillare possibile sul territorio italiano, perché se ognuno dei nostri clienti sa che raccoglie dei punti, quindi dei soldi, per poi dare del beneficio anche sul territorio in cui è presente, credo che ci metta un po' più di entusiasmo.

Noi siamo un soggetto che, inserito nel territorio, deve sviluppare il territorio stesso. Il territorio non si sviluppa annaffiando una pianta sola ogni mattina, ma annaffiando tante piante ogni mattina. Se io faccio crescere una pianta e basta, l'ho aiutata sì, ma non ho fatto crescere l'insieme. Questa è un po' la nostra missione. Sappiamo che nei nostri aiuti ci saranno piante con il tronco e le radici più solide, ma tutte devono poter crescere.

Solitamente io cerco partner locali. [...] Preferisco collaborare con soggetti locali che hanno un risvolto locale, affinché quello che fai possa essere misurato anche direttamente dagli occhi dei nostri clienti.

Il territorio e i legami tra questo e l'associazione rappresentano quindi un punto di forza, sia per la disponibilità di un bacino di utenza già noto e cooptato dall'associazione, sia per la possibilità di 'toccare con mano' i risultati ottenuti mediante un progetto di responsabilità sociale, da parte dell'impresa – per le sue esigenze di monitoraggio dei fondi erogati e di coinvolgimento nelle opere realizzate – da parte dei clienti o

dei consumatori a cui l'impresa si rivolge, per le loro opere di 'controllo' su quanto e cosa effettivamente è stato fatto e quindi per l'incremento dello 'stock di credibilità' delle organizzazioni partner in cui hanno confidato, partecipando all'iniziativa.

Noi ci siamo legati alla Fondazione Tommasino Bacciotti proprio per questo senso di appartenenza forte al territorio, per la concretezza che loro – Paolo e Barbara – ci danno e per la tranquillità di vedere i risultati. [...] Conoscendo loro [Paolo e Barbara Bacciotti, ndr] ci è stata data una garanzia in più, personale. [...] la vicinanza, il fatto che loro siano qui, ci consente di avere un'idea ben precisa di quello che hanno fatto, di come operano.

Infine, un ulteriore aspetto collegato alle dimensioni associative, ma anche al radicamento territoriale dell'associazione consiste nella possibilità di creare dei rapporti personali e diretti tra responsabili e rimanda all'importanza di creare relazioni corte di cui abbiamo già parlato.

Ci piaceva legarci a qualcosa di più concreto e vicino: magari Unicef, WWF, ecc., queste strutture più grandi ci fanno un po' 'paura', perché perdiamo questo senso del contatto. Poi spesso lì le persone cambiano nel tempo, perché, giustamente, è un lavoro!

Le aziende talvolta preferiscono quei soggetti non profit che dedicano al progetto singoli individui da eleggere 'referenti' di progetto, con i quali stabilire un contatto e mantenere una relazione durante tutta la durata dell'iniziativa. Avere, quindi, la certezza che dall'altra parte non si avrà a che fare di volta in volta con persone diverse e diversamente impegnate e motivate, bensì con punti di riferimento associativi costanti e disponibili nella loro azione di collaborazione.

- Concretezza delle proprie azioni, in termini di curriculum associativo, ma anche di risultati misurabili della propria presenza e della propria attività, che si esista da anni o che si sia nati da poco tempo. Tale fattore è in parte collegato al precedente – quando il territorio di svolgimento di un progetto è sinonimo di prossimità dei partner coinvolti – ma in parte vuole venire incontro ad un scetticismo che talvolta si presume risiedere nell'opinione pubblica, sull'effettiva destinazione delle risorse richieste.

L'esigenza che noi abbiamo nei confronti dei nostri clienti è la concretezza. Essere autentici, concreti, trasparenti in ogni attività. Spesso e volentieri si parla di iniziative varie e il rischio è che queste associazioni finiscano che invece di stare sui fondamentali, si perdano in operazioni di marketing, di comunicazione e meno nel fare. L'importante è fare le cose [...] questo è

importante, perché se noi riusciamo a dimostrare banalmente che dietro a dei contributi importanti dei clienti si è fatto qualcosa di tangibile, che si può toccare con mano, e di serio, allora si dà concretezza a questo tipo di iniziative.

Loro [gli esponenti della Fondazione, ndr] avevano dei progetti che noi consideravamo infrastrutturali, non di consumo. Si trattava di attrezzature, magazzini, cose fisiche che servivano proprio per gestire questo flusso di alimenti che loro amministrano; quindi si creava qualcosa che poi andava avanti per la sua strada ed è una cosa molto intelligente, perché non è che li amministri tu, ma metti in condizione qualcuno di andare avanti per la sua strada.

Il fatto di avere tutti gli anni un progetto da portare avanti e da portare in fondo, che sia una casa d'accoglienza, un'ambulanza o un macchinario... di vedere che concretamente poi veniva fatto, questo ci è sembrato importante.

È bene evidenziare come questo insieme di motivazioni emerse dalle interviste a referenti aziendali non si riferisca esclusivamente alle associazioni di grandi dimensioni o con un numero di servizi offerti ampi o, ancora, con un'esperienza pluriennale, ma possa essere tenuto in considerazione anche da quelle Onlus più piccole, che indipendentemente dalle dimensioni, sono ugualmente in grado di offrire al settore profit risorse e vantaggi importanti.

Ci sono dei passi per capire chi abbiamo davanti, magari conoscerne la storia, quel che ha fatto. Non è necessario che sia un soggetto conosciuto, anzi, forse è vero il contrario: a volte è anche meglio per noi, perché vuol dire far conoscere noi un soggetto e farlo crescere, seguirlo nello sviluppo. Aiutare organizzazioni già molto grandi e note è tutto sommato più facile, ma la sfida sta nel far crescere qualcuno meno importante. E dunque è più interessante sviluppare un aiuto ad un soggetto seppur piccolo, che però ha necessità di crescere.

3.2 I motivi della scelta: il punto di vista delle associazioni

Per il mondo associativo non si può parlare di vera e propria selezione dei partner profit; molti hanno raccontato di continui tentativi, di ripetuti sforzi per entrare in contatto con un mondo diverso dal proprio e, spesso, ritenuto ostile e distante in partenza. Tuttavia anche qui possiamo notare alcuni fattori che inducono a preferire un soggetto piuttosto che un altro, che portano a 'bussare' solo ad alcune porte, non a tutte quelle che capitano. In più, a differenza di quel che avviene solitamente nell'impresa, l'av-

vicinamento di una associazione ad attività di responsabilità sociale con un'azienda è un percorso lento, talvolta dibattuto, meditato internamente e costruito nel tempo.

C'è stato un lavoro preventivo di filiera che è iniziato già un anno prima [dell'avvio del progetto, ndr] [...] quella selezione iniziale si è creata in questo anno e più di confronto: non è che ci siamo trovati a dire «C'è un bando della Regione, che facciamo?»!

La valutazione in termini etici ce la siamo posta negli anni, ha fatto parte della crescita del settore. Prima nessuno faceva partenariati con soggetti commerciali, assolutamente! Li vedevamo con diffidenza e con grande prudenza. Poi, piano piano, si crea il primo caso, poi il secondo, il terzo... [...] assieme alle altre associazioni abbiamo contribuito a creare una coscienza solidale proprio attraverso questa informazione, questi partenariati. Stessa cosa è successa con le aziende: abbiamo lavorato tanto, abbiamo fatto vedere che sappiamo lavorare e che quando c'è bisogno, noi ci siamo veramente e ci trovano!

Oggi ci sono 'fior di Università' che insegnano come fare fund raising. Noi, invece, siamo della 'vecchia guardia', a noi non lo ha insegnato nessuno... come posso dire? Ce lo siamo inventati noi, quelli della mia generazione [...] oggi c'è proprio una possibilità di occupazione, anche; sono figure professionali ben precise. Quindi, questa capacità di interloquire con soggetti così diversi fa di noi dei grandi professionisti.

Questo dimensione di maggiore professionalità nella gestione delle attività di fund raising emerge soprattutto nelle grandi associazioni, come si evince dalle parole di una intervistata:

Mi occupo di relazioni con le imprese e quindi cerco di far interloquire il mondo dell'associazione con l'esterno e, in particolare, con il mondo delle imprese. In passato questa area era genericamente definita come fund raising; da 2-3 anni è stata integrata la parte diciamo 'tradizionale', di vecchia concezione di fund raising, con la parte industry. [...] quindi possiamo dire che in questo momento la parte che si occupa di relazioni con le imprese si occupa soprattutto di corporate engagement, cioè di coinvolgere le aziende a 360°. Perciò si va oltre il supporto e il sostegno della singola attività, ma si cerca di coinvolgere le aziende in quello che è un percorso, una mentalità, di sostenibilità ambientale e un percorso di miglioramento delle performance ambientali.

I fattori che fungono da discriminare per il mondo non profit, possono essere così descritti:

- La notorietà del soggetto unita alla serietà e alla buona reputazione dell'azienda nell'opinione pubblica. Il marchio deve essere 'convincente', portatore di un'immagine positiva, in modo che l'associazione possa fidarsi di un curriculum aziendale rispettabile. Ciò facilita e velocizza l'incontro perché l'associazione può non possedere gli strumenti, le competenze o le risorse necessarie per approfondire la conoscenza e valutare oggettivamente la 'qualità' e la serietà del partner.

Riguardo la selezione e alla scelta del partner non ci siamo fatti grosse domande e le spiego perché. Si tratta di un marchio molto importante, forte, trasparente, comprovato... d'altronde è nelle case degli italiani, per cui non potrebbe essere diversamente!

C'è da dire che a WWF interessa collaborare con i leader, possibilmente, per far sì che si crei una contaminazione positiva nel mercato. Nel momento in cui un player importante decide di mettere in atto una certa politica ambientale, è molto più facile che gli altri si uniformino e imitino il leader e mettano in atto la stessa politica anche loro.

- Territorialità ovvero radicamento, vicinanza, prossimità, connotazione geografica dell'azienda, dei suoi vertici o dei prodotti:

Mi serviva un partner egregio sull'Isola d'Elba che mi desse l'opportunità di veicolare questo defibrillatore ovunque qui. [...] A quel punto sono andato all'Acqua dell'Elba. Perché? Perché è una piccola multinazionale elbana che è nata dal niente, ma che sta facendo molto anche dal punto di vista della solidarietà.

Si è cercato di selezionare i partner che rappresentassero la varie fasi critiche della filiera, partner fundamentalmente locali, laddove esistevano. [...] Ci vuole che siano attori toscani, perché volevamo fare una filiera integrata toscana per rivolgerci a distretti industriali toscani, quindi con l'obiettivo della massima ricaduta di valore sul territorio.

- Il capitale sociale dell'azienda, ovvero l'inserimento di questa in una rete relazionale che possa aiutare a sua volta il soggetto non profit ad essere conosciuto e aiutato nel raggiungimento delle proprie finalità:

La nostra idea è proprio questa: andare a cercare e ad agire su coloro che possono attivare il cambiamento. Nel cosa specifico, il WWF, nella relazione con le imprese tiene conto [...], cerca di colloquiare anche con chi apparentemente sembra l'antagonista massimo, perché effettivamente è grazie ad un intervento integrato, ad un cambiamento di approccio nelle politiche di questo attore che poi le cose possono cambiare, per generare quella emulazione positiva che cambia le cose.

Nel caso del progetto con Ikea c'era un elemento in più: la credibilità stessa di Ikea che può aver smosso [...] secondo me, conta! A Ikea vanno anche persone che non abitano nella provincia di Firenze e che magari non conoscevano ATT, ma che hanno detto «Partecipo, anche se non me ne faccio niente del pupazzetto, partecipo perché se lo fa Ikea, mi fido!».

- Azioni solidali non solo come operazioni di marketing e di 'facciata', ma che coinvolgano in maniera più ampia e qualitativamente migliore l'azienda, affinché il partenariato porti frutti di lungo periodo, che vadano oltre la singola azione comunicativa:

La cosa più interessante è proprio lo scambio: un progetto è soddisfacente quando vedi che il partner ha delle cose da dire, ecco, delle cose concrete da portare!

Per noi era interessante far capire che [il partner aziendale, ndr] poteva fare i suoi business, ma poteva entrare a conoscere un mondo che spesso conosceva solo per "opportunità di comunicazione". Noi gli abbiamo mostrato una realtà ... poi dovevano valutarla loro, ma conoscendola in modo diretto. [...] Abbiamo fornito conoscenza [...] abbiamo dato informazioni per capire e leggere il territorio.

È un metodo che adottiamo con qualsiasi partner: che si consolidi il rapporto è molto più importante che un 'mordi e fuggi' ... certo, a volte è più faticoso, ci vuole più tempo, però poi dopo è meglio.

Nelle relazioni con le aziende una delle caratteristiche che vogliamo noi – e che vogliono anche loro! – è la specificità del progetto, cioè non raccogliere fondi per l'AIL, ma per un progetto specifico. [...] La cosa che mi ha colpito di più al momento della proposta è stata proprio questo catalogo [di raccolta punti, ndr], che coniugava sia il sociale che il commerciale in maniera equilibrata e corretta.

Tutti sgranano gli occhi e ci chiedono come abbiamo fatto a convogliare l'attenzione di questi soggetti: semplicemente andando a spiegare cosa facciamo. Siamo credibili e semplici. Noi diciamo: «Quello che ci date servirà per questo».

(Circa 3 anni fa) ci eravamo resi conto, sempre più, che le aziende iniziavano a capire l'importanza, in particolare nel settore ambientale, di apprezzare un cambiamento più strutturale nella loro azienda. Nel coinvolgimento maggiore e un po' meno *una tantum*.

Meno quindi legato ad un sistema e ad una collaborazione che nasce e muore. [...] Lo stesso WWF si è reso conto che doveva, voleva ed era molto

più coerente con la propria mission, usare un approccio con l'azienda molto più globale e con progetti continuativi.

Io non mi presento mai chiedendo soldi. Io vado, presento i nostri obiettivi e poi dico: «Non ho bisogno che tu mi dia 300 o 400 euro; a me interessa che tu partecipi in toto alla nostra causa», il che significa che loro si sentono parte del progetto ... infatti prendono subito la tessera di soci! [...] Io voglio un'adesione non tanto come marchio, ma come causa; devono sposare la causa dal punto di vista culturale e dell'impegno. Loro [le aziende, ndr], quindi, devono mettere il proprio nome e il proprio prestigio a disposizione della causa [...] devono mettere in gioco la propria credibilità.

Non mi aspettavo che Unicoop fosse così [...] Per me era il posto dove vado a fare la spesa, stop! Invece hanno fornito un sacco di cose, sono stati molto attivi. La mia impressione personale è stata positivissima e di grande entusiasmo, perché loro si sono prestati per tutto, senza mai tirarsi indietro, anzi, magari sono stata più io a chiamare per consigli e informazioni e loro sempre disponibili.

Governare le relazioni

I. La gestione del progetto: autonomia o cooperazione?

La condivisione delle azioni e degli obiettivi di comunicazione e la collaborazione tra i partner sono stati più volte indicati come elementi indispensabili e imprescindibili per la buona riuscita di un progetto di responsabilità sociale. Va da sé che enfatizzare queste condizioni non significa sostenere che tutto debba essere realizzato insieme; al contrario, il senso e il significato della collaborazione si sostanzia nella capacità di individuare esperienze, competenze e abilità, attribuire compiti e responsabilità sfruttando e potenziando le specificità, creando sinergia.

È un momento delicato e complesso: si riconoscono caratteristiche e peculiarità, si marcano i confini, si negoziano le diversità e le esigenze. Lo confermano, del resto, le testimonianze dei nostri intervistati.

Abbiamo, infatti, chiesto agli interlocutori chi si fosse occupato della gestione del progetto, le modalità e le variabili che hanno influito sull'attribuzione delle responsabilità e sulla divisione dei compiti, le eventuali difficoltà riscontrate nel rapporto con il partner.

Al di là dell'ovvia considerazione che le modalità di gestione delle azioni previste dal progetto e dei rapporti tra i due partner possano mutare in funzione di variabili strutturali quali le dimensioni dell'impresa o dell'associazione, la tipologia del progetto, la quantità di iniziative e azioni di comunicazione, ciò che qui interessa mettere in luce sono le modalità della relazione tra i due partner.

Pur in un generale e unanime apprezzamento del clima favorevole e collaborativo che ha orientato e guidato tutti i progetti analizzati, il rapporto tra i partner nella gestione dei progetti sembra seguire strade e percorsi diversificati. Proprio sulla base di tali differenze abbiamo cercato di costruire una tipologia che – anche se con qualche piccola forzatura – rende con-

to della molteplicità delle situazioni. La tipologia che proponiamo traccia, infatti, un continuum da una gestione caratterizzata dal ruolo preminente di uno dei due soggetti, verso un rapporto fondato su un ruolo autonomo e paritario dei due soggetti e teso al coordinamento e all'integrazione.

Separati

Caratterizza questo tipo di rapporto una gestione separata delle attività e affidata quasi esclusivamente ad uno dei due partner. Perché più grande, più organizzato o più 'accreditato' sul versante della responsabilità sociale, uno dei due partner assume un ruolo 'operativo' centrale e prevalente: stabilisce modalità, regole di comportamento, tempi:

Il partenariato era segnalato in questi grandi contenitori dove si potevano mettere i pupazzi una volta acquistati, che si trovavano al di fuori, dopo le casse. Dentro il negozio non so se fosse presente... penso di sì... Lo ha curato lui, perché diciamo non c'è molto spazio per le varianti individuali. Bisogna entrare nelle attività di promozione Ikea.

Quanto alla relazione con loro...in un rapporto di forze fra noi e loro ... diciamo che loro più che volentieri ci hanno delegato questa roba qui.

Altre volte nelle dichiarazioni degli intervistati la separazione sembra quasi inscritta nell'ordine naturale delle cose:

Non si può neppure dire che abbiamo delegato loro: è stato tutto molto spontaneo... loro ci hanno detto cosa avrebbero fatto, hanno stampato il volantino ecc.

Oppure appare la conseguenza di quella volontà – soprattutto delle imprese – più o meno forte ed esplicita di voler rimanere nell'ombra; una volontà che sembra trovare ragioni e motivazioni nella correttezza dei comportamenti e nel rispetto dei ruoli:

Hanno fatto quasi tutto loro perché non volevamo intervenire, non ci sembra bello...

Una separazione però che non sembra aver determinato attriti e conflitti, né tantomeno inficiato i rapporti o ostacolato la realizzazione del progetto; al contrario, i nostri interlocutori tendono a sottolineare la correttezza, ad accreditare il ruolo prevalente del partner come un ruolo di 'regia' e a dare risalto ad una possibilità di dialogo, sempre e comunque esistente e perseguita:

Comunque loro sono molto corretti devo dire... per cui c'è stata una regia da parte loro ma con una possibilità di dialogo, assolutamente... appunto.

In altri casi, invece, le dichiarazioni degli intervistati appartenenti al mondo associativo tendono a separare gestione del progetto e attività di promozione e pubblicità e dunque a rivendicare con orgoglio ruoli diversi e specificità, in definitiva ciò che compete, che è nelle proprie corde e ciò che esula dal ruolo rivestito nella società, dai propri obiettivi e dalle proprie finalità e soprattutto da ciò che i propri interlocutori di riferimento si aspettano. Si anticipa in qualche misura un tema su cui avremo modo di ritornare nel corso dell'analisi: le identità diverse, l'emergere di obiettivi e interessi comunicativi divergenti e la loro capacità di essere superati e negoziati.

Noi su questo abbiamo fatto pochissimo...noi abbiamo lasciato sul nostro sito in home page un banner attivo per molti mesi. Non consentiva la sottoscrizione della carta ma spiegava, illustrava il progetto... e poi in un'area interna del nostro sito c'è una breve rendicontazione di come sono stati usati i fondi, però non c'è stata attività commerciale... quella la facevano loro ai loro sportelli. Su questo si devono prendere accordi: se voi ci credete dovete farla voi la pubblicità...visto che è un prodotto vostro e ci credete voi, noi siamo il valore aggiunto al vostro prodotto. Non è che possiamo noi andare in giro con i manifesti che dicono «Sottoscrivi carta E!» noi vi diremo che grazie a carta E abbiamo fatto questo, questo e questo, ma dopo! Su questo siamo sempre stati molto sobri e sempre sui risultati, mai di promozione della carta... loro invece ovviamente no, promuovevano la carta dicendo di sostenere Banco Alimentare.

Separati... ma costantemente aggiornati

Si tratta della tipologia più diffusa e prevalente. Distingue questo tipo di rapporto da quello precedente un maggiore e più incisivo intervento di entrambi i partner nella gestione delle attività. Innanzitutto si tende a distinguere due livelli: quello della pianificazione, delle decisioni e delle strategie e quello della realizzazione, della pratica, per usare una espressione tratta dalle nostre interviste.

La separazione riguarda prevalentemente gli aspetti pratici e operativi. In questa tipologia di rapporto tra i partner le attività pratiche e operative vengono svolte e realizzate da uno dei due soggetti, seppure in costante raccordo con l'altro attraverso un continuo aggiornamento sullo stato dei lavori, sulle scelte effettuate:

I volantini li abbiamo fatti noi e loro ci hanno messo il logo, ma erano disposti a fare tutto...

Loro sono costantemente aggiornati su ciò che facciamo... usiamo Facebook, dove abbiamo più di 400 contatti e lì c'è scritto tutto. Abbiamo anche il sito ma al momento è «under construction»

L'aspetto pratico è stato tutto gestito da loro, cioè la comunicazione dell'esistenza del catalogo è stata gestita da loro.

Assolutamente tutta da loro. Han fatto una battage di comunicazione fantastica! Ovviamente veniva tutto visionato e approvato anche da noi.

Spesso, però, l'aggiornamento e la condivisione si intrecciano con il bisogno di controllare, accertare la visibilità del proprio ruolo. Un bisogno e un'attenzione che non sembrano evidenziare particolari differenze tra i due mondi.

È logico che lavorando poi insieme l'abbiamo messa a punto reciprocamente, perché noi dobbiamo stare attenti, ovviamente, alle immagini relative all'associazione. Per esempio abbiamo messo il cuore con il filo perché quest'anno noi abbiamo usato il filo come metafora della vita e abbiamo chiesto di inserirlo, come abbiamo chiesto che si vedesse l'immagine del libro del professor Mandelli, per far sì che il racconto della nostra storia fosse visibile.

Non può uscire un pezzo di comunicazione senza che sia approvato da noi, essendoci il nostro logo! Però la pianificazione e tutto è stata definita insieme e poi svolta da loro. Un'attività del genere non può non essere supportata da una grande attività di comunicazione, come può immaginare. È così breve che deve essere conosciuta subito!

Insieme... ognuno secondo le proprie possibilità

Si tratta di una tipologia di rapporti in cui la condivisione del progetto e la corresponsabilità nella sua realizzazione si esplicitano operativamente e concretamente nella capacità di gestire le attività attraverso una collaborazione che si sostanzia nell'individuazione e nell'uso strategico delle capacità, delle competenze, delle attitudini e delle risorse che i due soggetti possiedono e mettono a disposizione del progetto. Una suddivisione virtuosa delle competenze tra i due partner, con valorizzazione delle reciproche sensibilità.

Le interviste confermano tali affermazioni e specificano la capacità di individuare le proprie 'risorse' e 'metterle in campo'.

Si può trattare di competenze specifiche nell'area di intervento del progetto o – più frequentemente – nel campo della comunicazione:

Noi ci siamo occupati della realizzazione grafica [...] abbiamo un ufficio grafico interno che abbiamo messo a disposizione per la realizzazione della farfallina e per le diverse realizzazioni grafiche, per esempio delle cartoline, dei poster, materiali da divulgare, via posta o via mail, anche ai nostri clienti, sia ai nostri negozi monomarca su Firenze, Venezia e Milano...

Di strutture interne addette alla comunicazione, di strumenti già collaudati o di esperienza accumulata nel tempo:

Ci hanno dato una mano... loro hanno un ufficio stampa e loro hanno pubblicizzato l'evento. Hanno fatto la comunicazione ufficiale.

Io faccio questo, tu fai quello. Fatto il disegno, gliel'ho mandato per e-mail e gli ho chiesto cosa volesse cambiare: "come faresti questo, faresti così", e via dicendo. Dunque ci siamo confrontati e abbiamo realizzato quello che ci sembrava più idoneo per quel momento.

In parte sia noi che la comunicazione di Unicoop... ad esempio, su Empoli hanno lavorato tantissimo loro. Il manifesto lo hanno creato loro. Nelle altre abbiamo pensato molto più noi... Il volantino lo hanno pensato loro e hanno pensato anche alla diffusione... perché avevano la Fondazione "Il cuore si scioglie" [...] per cui abbiamo ripreso questa.

I settori da noi coinvolti sono stati l'immagine e la parte delle politiche sociali. Anche per la conferenza stampa ci ha pensato la parte dell'immagine. Abbiamo un ufficio stampa non interno: è esterno e si occupa del sito e della diffusione delle notizie. La notizia/comunicato veniva lanciato sul sito e poi su Google news ecc.

Mah, la comunicazione principale l'abbiamo gestita noi attraverso conferenze stampa, articoli sui giornali, manifesti al punto vendita ecc. quindi sì, essenzialmente noi... anche attraverso l'Informatore Coop che è un veicolo eccezionale perché è molto letto e quindi fa o non fa il successo dell'iniziativa.

Ma anche – e in alcuni casi in modo determinante – di risorse relazionali e capacità di accesso ai media:

Poi Paolo [il Presidente della Fondazione Tommasino Bacciotti, ndr] ha coinvolto lui i testimonial della Fiorentina, ha fatto tutto lui, questa parte sua, diciamo; infatti noi non abbiamo mai usato quell'immagine con i giocatori, era una cosa sua e loro hanno concesso a lui di utilizzare quell'immagine [...]. Ecco, questo per esempio è un 'di più' a cui è arrivato Paolo, per il fatto che lui conosce quei giocatori ed è stato in grado di arrivare alla Fiorentina [...] noi lo abbiamo apprezzato.

Noi avevamo la nostra scheda PR e comunque quell'anno lì diverse riviste hanno pubblicato «Nomination fa...» eccetera, e questo anche grazie al nostro Ufficio Marketing e l'Ufficio PR.

Da un punto di vista della diffusione dell'informazione ce ne siamo occupati tutti e due [...].

Noi abbiamo la nostra rete nel mondo del volontariato e delle pubbliche assistenze e loro hanno la loro rete, ovvio [...] senza mai pestarsi i piedi: una cosa molto spontanea e alla pari. L'idea era di fare le cose alla pari.

Riaffiorano in alcuni casi quei legami corti, già emersi nel corso dell'analisi, di natura amicale e/o parentale che hanno aiutato e facilitato soprattutto le attività di comunicazione e promozione; ma si evidenziano anche legami che affondano le proprie radici nell'impegno duraturo nel tempo, nell'esperienza acquisita, nel lavoro professionale e organizzativo.

Collaborazione e intesa (innovatrice?)

Accordi, divisione dei compiti, collaborazione, consapevolezza e capacità di mettere a frutto competenze e abilità, l'ultimo tipo di rapporto si configura come la naturale evoluzione di tutto questo. L'intesa non nasce spontaneamente, non è definita da regolamenti o contratti, al contrario, è frutto di una volontà precisa di conoscere il partner; di riconoscere e rispettare le diversità; della capacità di individuare obiettivi e saperli negoziare; in una parola di un impegno forte, continuativo, consapevole e mirato nella gestione del progetto.

Queste, infatti, appaiono le precondizioni o potremmo dire la *frame* entro cui trova spazio l'evoluzione verso un rapporto maturo, non soltanto perché i soggetti si riconoscono reciprocamente come partner, ma soprattutto perché teso:

- alla costruzione di un modello organizzativo a rete di gestione del progetto e della sua comunicazione;
- alla integrazione degli obiettivi e degli strumenti di comunicazione;
- alla flessibilità e alla produzione del cambiamento.

Vediamo, più nello specifico, quali sono nelle dichiarazioni dei nostri intervistati le variabili intervenienti che, intrecciandosi e supportandosi reciprocamente, si rivelano maggiormente significative nel processo evolutivo e trasformativo della partnership. Una evoluzione, dunque, frutto di un complesso intreccio di fattori:

- una forte sinergia tra il progetto e la *mission* (la cultura aziendale):

Hanno proprio poco interesse ad avere un risvolto commerciale in questa operazione, ma invece puramente un'operazione legata al loro Dna sostenibile, alla loro cultura aziendale.

- l'organizzazione e il coordinamento:

C'è stato un coordinamento ecco [...]. E poi ogni testo, prima di mandarlo in stampa lo facevo vedere... Ogni cosa che riguardava l'attività di quel

partner veniva fatta leggere e riguardata. Questo anche per lo script televisivo che è stato approvato da tutti ecc.

Sull'importanza del coordinamento e di altre variabili che possono avere risvolti significativi sull'organizzazione del lavoro e lo sviluppo del progetto si ritornerà nel paragrafo successivo.

- la continuità nel tempo come presupposto per conoscersi, riconoscere diversità e rispettarle ma anche per accreditarsi come soggetto credibile e degno di fiducia e per ampliare gli obiettivi da raggiungere:

Abbiamo agito coinvolgendo inizialmente il WWF, perché comunque volevano vedere che cosa noi facevamo uscire fuori. Tanto per dirle, scrivere il logo WWF con il Panda, doveva essere sempre visto prima dal WWF per mettersi d'accordo dove andava posizionato. Un soggetto abbastanza esigente, sì!

Tutta la creatività e lo sviluppo dei progetti, oggi, coinvolge un numero ristretto di persone, ormai il rapporto con WWF non è più quello di uno sponsor ma di un vero e proprio 'partner' che gioca alla pari con noi, io non devo più far valere la mia posizione di azienda, mettiamo sul tavolo le carte alla pari.

Così come la collaborazione è nei materiali che vengono realizzati insieme, al di là dell'apposizione del marchio – che quello è quasi un di più – la collaborazione sta proprio nella condivisione della modalità con cui vogliamo comunicare e arrivare ai nostri interlocutori. E in questo c'è molta attenzione anche da parte loro...

E da parte nostra [...] a non spingere all'interno di un contesto in cui ci sono dei bambini le logiche commerciali che non interessano né a noi, ma la cosa più interessante, è che non interessano neanche a loro (che sono un'azienda, ndr)!

La difficoltà relazionale dei primi anni è stata superata nel momento in cui si è costruito un rapporto di fiducia reciproca il WWF non si è più posto il problema di certificare quello che noi comunicavamo, proprio per il suo pubblico, ma dopo aver verificato che quello che comunicavamo corrispondeva a verità si è potuto lavorare più sui progetti e meno sul controllo.

Quello era un compito di Legambiente [la comunicazione, ndr] [...] noi poi a fine progetto abbiamo continuato la comunicazione, ma come Chimont [...] che comunque portava sempre il marchio *Biovit* e tutti i riferimenti del marchio.

Va comunque evidenziato che se da un lato la relazione di lunga durata può favorire e incoraggiare l'ampliamento degli obiettivi da raggiungere, l'utilizzo di strumenti di collaborazione più complessi o il coinvolgimento di nuove imprese partner, dall'altro, quella stessa continuità nel tempo, se non 'accudita' può a volte trasformarsi in stanchezza e 'strascico'. Il progetto, così, non si rinnova e tende progressivamente a perdere vigore e slancio.

2. Quando una buona organizzazione fa la differenza

In molti casi la cooperazione tra i partner è possibile grazie ad una organizzazione complessa che consente ai diversi membri di occuparsi e dedicarsi alle rispettive sfere di competenza, di 'monitorare' l'andamento complessivo del progetto, di prevedere e stabilire modalità e 'regole' della collaborazione, di rispettare tempi di lavoro e impegni.

Il coordinamento, la formalizzazione del rapporto e la tempistica si rivelano in tal senso utili strategie ed efficaci strumenti di razionalizzazione ed efficienza.

Il coordinamento

È soprattutto la complessità del progetto – spesso conseguenza di una pluralità di partner – a far emergere la fondamentale funzione di coordinamento – svolta generalmente da un soggetto 'capofila', oppure da rappresentanti di entrambi i partner – in quanto elemento di raccordo che facilita l'aggiornamento costante sulle tappe del lavoro, ma soprattutto aiuta ad evitare pause e rallentamenti.

Fondamentalmente io ero il coordinatore, ma eravamo in 3 persone di Legambiente che lavoravano al progetto...poi per ogni impresa c'era un referente e ogni referente doveva assumersi il compito quando c'era la riunione [...] eravamo 16 partner in tutto.

[...] diciamo che questi momenti di incontro erano fondamentali [...] le varie aziende che lavoravano su cose diverse erano mantenute, diciamo, aggiornate su quella che era l'evoluzione generale del progetto tramite questi tavoli [...] perché altrimenti uno può perdersi.

Per il progetto *Biovit*, trattandosi di un partenariato con ben 16 membri, il ruolo di coordinamento svolto da Legambiente è stato fondamentale in quanto ha costituito l'elemento di raccordo tra i vari partner impegnati nella ricerca. Attraverso l'aggiornamento costante sulle tappe del lavoro dei vari membri del progetto, Legambiente ha sollecitato l'avanzamento del progetto evitando inutili pause. Diversamente, nel progetto *Andando a Veglia* i due partner – ANPAS e Unicoop Firenze – hanno entrambi svolto una funzione di coordinamento dei volontari – afferenti sia alla coopera-

tiva che alle Pubbliche Assistenze – i quali hanno agito operativamente a livello territoriale organizzando gli incontri nella struttura itinerante. In questo caso è interessante il doppio livello di organizzazione e la suddivisione dei ruoli:

[...] ci sono stati due livelli di organizzazione: uno a livello più alto, diciamo, progettuale, di logistica, di lancio dell'iniziativa e pianificazione degli spostamenti [...] tra noi e Anpas, e poi un secondo livello più di gestione dei programmi e delle iniziative, attraverso i soci e le sedi di Anpas locali.

La formalizzazione del rapporto

Tra i casi analizzati non mancano partenariati in cui il rapporto tra i soggetti è sancito da un atto formale. Si tratta di una risorsa organizzativa che talvolta si attiva dopo numerosi incontri – una volta decisa la partnership e stabiliti i contenuti del progetto – in altri casi si avverte la necessità di formalizzare la collaborazione fin dalle prime battute, per evitare che l'uno o l'altro soggetto tenda a non concedere o mostrare fiducia nelle interazioni. La formalizzazione è stata definita dagli intervistati come una sorta di 'scrittura' o di vero e proprio contratto di collaborazione, nel quale vengono definiti ruoli, tempi, vincoli e modalità della collaborazione. Nonostante questo possa essere interpretato da alcuni come un'eccessiva burocratizzazione dell'incontro, in realtà è stato apprezzato sia dalle imprese – che spesso sono le proponenti – sia dalle associazioni, che in questo modo prevenivano eventuali incomprensioni, deleghe di responsabilità, mancanza di chiarezza nei rapporti, come è stato evidenziato da alcuni intervistati:

Noi abbiamo firmato un contratto di collaborazione con ATT: un piccolo contrattino per misurare un po' [...] essere sicuri del loro impegno e loro essere sicuri del nostro.

Fin da subito ho voluto che fosse redatta una scrittura privata, per sicurezza, anche per la stessa Fondazione Bacciotti. Io volevo assolutamente che l'azione venisse svolta in completa trasparenza.

C'è un accordo-quadro che viene stipulato dalle parti, come un contratto che mostriamo ai nostri legali.

Non soltanto, però, chiarezza su responsabilità e impegni, ma dalle dichiarazioni degli intervistati emerge in qualche modo l'importanza della formalizzazione del rapporto come 'antidoto alla diffidenza', cioè come forma di tutela del progetto, ma anche della propria identità, della propria reputazione e della propria credibilità. Spesso, infatti, reticenze, paure ed esitazioni – seppure di natura diversa tra imprese e Associazioni – impe-

discono di stringere accordi per timore di dover scendere a compromessi dal punto di vista dei valori e degli obiettivi da perseguire. Creare un documento che stabilisca le modalità di azione e le sfere di competenza e definisca i ruoli all'interno della relazione può non soltanto incoraggiare la relazione stessa, ma anche renderla più serena e distesa (e paradossalmente può gettare le basi per un confronto autentico attraverso l'esplorazione di altri universi valoriali).

I tempi della relazione: frequenza e modalità di incontro fra partner

Una buona organizzazione si valuta anche sulla base della gestione – e ottimizzazione – dei tempi di lavoro. Per realizzare un progetto, come abbiamo visto, è necessario creare momenti di incontro, non soltanto per risolvere eventuali problemi verificatisi in corso d'opera, ma anche per prendere decisioni operative, oppure per fare il punto della situazione e valutare se cambiare prassi o introdurre cambiamenti:

In corso d'opera abbiamo cercato di migliorare. Su Siena ad esempio ci siamo resi conto che – vabbè, era la prima volta! – si è sbagliato con i tempi [...] forse anche noi avevamo poco chiaro come andava fatta la cosa.

In alcuni casi gli incontri sono fondamentali per l'aggiornamento, qualora siano coinvolti più partner, come è già stato ricordato:

Ci ritrovavamo il più delle volte a Firenze, negli uffici di Legambiente [...] poi più di un paio di volte ci siamo trovati qui [...] diciamo che quando c'erano degli avanzamenti dei lavori specifici ci si spostava su Prato per il tessile e da noi per il settore conciario [...] Legambiente faceva da capofila: ad ogni stato di avanzamento ci convocavano.

La frequenza degli incontri varia a seconda delle necessità: per i progetti di raccolta fondi, che richiedono tempi piuttosto lunghi, i contatti sono diradati e generalmente telefonici o tramite mail; diversamente, per i progetti che presuppongono un'organizzazione più complessa e una maggiore operatività sul territorio, alle telefonate e alle mail si sommano riunioni, incontri, sopralluoghi:

A livello superiore non ci siamo incontrati spessissimo: nell'arco di un anno ci saremo visti tre volte, per il resto comunichiamo per telefono. All'altro livello, quello operativo, si sentono ovviamente spesso [...] per esempio, adesso su Poggibonsi si ritrovano almeno due volte a settimana, fino a che non si svolge l'evento.

La buona riuscita di un progetto si valuta quindi sul raggiungimento dei risultati, ma anche sulla capacità dei partner di saper stare nei tem-

pi previsti rispettando lo scadenario del progetto iniziale. Ciò è possibile pianificando le tappe del lavoro e ritagliando momenti di incontro e di riflessione – in compresenza fisica, ma anche telefonica o telematica – per stabilire competenze e ambiti di azione, evitando sovraccarichi di lavoro o inutili perdite di tempo che rallentano la realizzazione del progetto.

Ancora una volta emerge chiaramente come il ‘governo’ della relazione sia determinante per la realizzazione del progetto stesso: il rispetto dei tempi e la capacità di gestire compiti e scadenze – peraltro integrandoli nelle attività di routine dell’organizzazione – sono il risultato di un utilizzo virtuoso delle relazioni interne alle singole organizzazioni, ma anche riprova dell’esistenza di una relazione ‘sintonica’ tra i due partner.

Per cercare di generalizzare, si potrebbe dire che una buona organizzazione, ovvero l’esistenza di momenti, soggetti o strumenti di coordinamento, è tanto più necessaria quanto più:

- Il progetto è complesso, ovvero caratterizzato dalla compresenza di più partner e da tanti obiettivi e fasi di lavoro, come nei casi di *Biovit* e *Andando a veglia*. Quando il partenariato presenta tali caratteristiche, infatti, è necessario un raccordo funzionale per la gestione della ‘filiera produttiva’ del progetto, ma non solo: il coordinamento consente un monitoraggio consapevole delle tappe di lavoro, evitando problemi relazionali, cambiamenti di rotta non condivisi, tempi morti, perdita di motivazione, allontanamento dai principi ispiratori o dalla mission, stanchezza organizzativa. Intraprendere un’azione ‘a più voci’ comporta infatti il rischio di non coinvolgere tutti i soggetti, oppure di far ricadere su pochi gli impegni più gravosi: il coordinamento serve anche per affidare a ciascun membro compiti e responsabilità, nel rispetto dei tempi e delle disponibilità di ciascuno.
- Il progetto deve rispettare rigorosamente tempi, scadenze, vincoli normativi. Vi sono attività che corrono lungo binari rigidi e oggettivi, sia per obblighi imposti dall’esterno (un bando, una norma, ecc.) sia per motivi di opportunità: sfruttare un determinato periodo dell’anno (le feste di Natale, i mesi estivi, l’avvio dell’anno scolastico, ecc.); agire in concomitanza di un altro evento (una celebrazione Nazionale, un meeting internazionale, una Festa locale, ecc.); produrre risultati in tempi utili per avviare una nuova collaborazione o prevedere il rilancio dell’iniziativa (ad es. concludere entro giugno per rilanciare a settembre, terminare entro la fine dell’anno, ecc.). Anche in questi casi, un buon coordinamento facilita la relazione rendendo più fluido e costante lo svolgimento delle diverse attività. Il coordinatore dovrà infatti dedicarsi all’organizzazione e alla pianificazione degli incontri per garantire la produttività e la fattibilità del progetto stesso, come è stato nel caso di Ikea e ATT.
- I partner sono realtà altamente strutturate, ovvero dotate di assetti organizzativi complessi, importanti. Facciamo riferimento a grandi as-

sociazioni e gruppi aziendali, nei quali occorre rigore procedurale e la capacità di attribuire un senso al rispetto di azioni, norme, procedure, livelli organizzativi, gerarchie che ad un 'profano' potrebbero perfino apparire disfunzionali e inutili appesantimenti della relazione. Più che di una funzione di coordinamento, in queste situazioni si può parlare di un singolo coordinatore, ovvero di una persona in grado di comprendere e gestire le differenti 'grammatiche organizzative', sia dell'azienda che dell'associazione. Non fa differenza in quale dei partner venga individuato questo professionista: deve trattarsi di un soggetto esperto e consapevole del diverso 'modus operandi' delle organizzazioni coinvolte e quindi capace di creare sintonia e integrazione tra realtà strutturate e dissimili. Questa figura si è rivelata – ad esempio – un elemento essenziale nei progetti di WWF e della Fondazione Banco Alimentare.

Realizzare

I. Il coinvolgimento interno: una strategia inclusiva a sostegno del progetto

Aprirsi alla comunicazione, intraprendere percorsi tesi alla costruzione di rapporti con i contesti e gli interlocutori esterni all'organizzazione ha come inevitabile risvolto la necessità di far fronte alle dinamiche interne di relazione e di lavoro tra le diverse parti dell'organizzazione. La comunicazione esterna, finalizzata all'offerta di informazioni sull'organizzazione ma anche alla costruzione della propria immagine e reputazione e alla possibilità di fondare le relazioni sulla credibilità e sulla fiducia 'impone' in qualche modo un'attenzione verso l'interno dell'organizzazione: conoscenza, coinvolgimento dei dipendenti sono sempre più leve strategiche per raggiungere tali obiettivi; l'investimento sul capitale umano, infatti, può ridurre i conflitti interni e avere ricadute positive sulla produttività.

Sul versante delle imprese – come la letteratura mette sempre più in evidenza – le stesse iniziative e i progetti di responsabilità sociale sembrano rafforzare il rapporto con i dipendenti: il loro coinvolgimento nella causa sociale valorizza la motivazione, favorisce la fidelizzazione al progetto e consente di raggiungere obiettivi sempre più ampi.

Le dichiarazioni dei nostri intervistati confermano infatti l'importanza del coinvolgimento interno come condizione prioritaria per sostenere e rafforzare il progetto, per generare motivazione e attenzione alla sua causa. Anzi, diventa ulteriore strumento di trasparenza:

Internamente, affinché un progetto possa andare fuori deve essere digerito dentro, è importante che tutti siano a conoscenza del progetto, anche perché dobbiamo evitare che una cattiva comunicazione interna renda meno efficace la comunicazione esterna. Al di là di aver fatto tutto l'iter... dal consiglio di gestione ad un consiglio di sorveglianza, le sezioni soci e così via,

al nostro interno, è stato comunicato ai quasi 8000 dipendenti attraverso gli organi di comunicazione interna.

La nostra politica è sempre quella di coinvolgere i nostri dipendenti, in tutte le cose che facciamo, nelle associazioni che contattiamo, in tutti i progetti importanti che non sono 'standard'.

Si deve raccontare internamente questo progetto, lo si deve far capire [...] si devono fare le stesse cose che poi possiamo raccontare all'esterno, in trasparenza. Ecco perché tutto il materiale che viene presentato al nostro interno diviene poi materiale di comunicazione esterna, perché non c'è niente da nascondere!

A volte la tipologia del progetto e le sue modalità di attuazione richiede un coinvolgimento interno non soltanto per i motivi a cui abbiamo appena accennato, ma anche perché 'funzionale' alla realizzazione stessa del progetto. Si tratta di progetti che prevedono la partecipazione attiva dei dipendenti e richiedono, pertanto, un'informazione capillare all'interno dell'impresa e dell'Associazione:

Nel caso di Coop abbiamo attivato molto bene le sezioni perché c'è anche un coinvolgimento diretto nelle giornate di scambio di figurine, ad esempio, e che quindi c'è un coinvolgimento dei volontari.

Il coinvolgimento può prevedere anche iniziative più o meno formalizzate, mirate a rendere i dipendenti attori protagonisti del progetto stesso come i corsi di formazione. Oppure, l'adesione spontanea del personale (soprattutto aziendale) al progetto e alle sue modalità di attuazione si rivela strumento capace di creare una 'vicinanza simbolica' alla causa promossa:

Sul personale interno abbiamo svolto una prima attività di formazione/informazione con lo staff di volo. All'inizio pensavamo di organizzare proprio dei seminari, ma trattandosi di un personale altamente mobile sul territorio nazionale e internazionale è difficile pensare a dei momenti di incontro face to face.

Sì, abbiamo fatto agli operatori della Toscana un momento di formazione, durante il quale sono venuta io fisicamente in Toscana con una mia collega di marketing e abbiamo formato i ragazzi. Gli abbiamo spiegato l'obiettivo di questa azione, l'importanza della collaborazione, i contenuti e prepararli poi ad ogni tipo di domanda.

Ci sono situazioni, invece, in cui l'importanza della comunicazione interna emerge per 'contrasto' rispetto a quanto è stato fatto... e si sarebbe potuto o dovuto fare!

Ecco... Questa è una cosa su cui riflettere... uno dei problemi emersi è che dovremo comunicare di più tutte queste iniziative interne... solo che non è facile, e anche le commesse hanno tanto da fare... però in effetti una circolare interna avremmo dovuto mandarla.

Internamente ci sono dei momenti, facciamo delle riunioni, ma dovremo fare il tutto in modo più codificato...

Ne abbiamo parlato molto... per cui si sapeva che era un partner... Abbiamo detto internamente che avevamo questa partnership... Non c'era un coinvolgimento interno di tipo empatico.

Si possono sintetizzare due tipi prevalenti di approccio al coinvolgimento dei dipendenti: *strutturato* e *empatico*.

Nel primo caso, si tratta di un'attenzione più sistematica e organizzata nell'utilizzo degli strumenti ma anche dei tempi. Infatti, si cerca di sfruttare tutti gli strumenti e i canali di comunicazione interna e di condivisione: newsletter, mailing list interne, riunioni, affissioni in bacheca, opuscoli a circolazione interna, riviste e periodici e naturalmente la intranet aziendale si dimostrano non soltanto utili per diffondere le informazioni attraverso canali già esistenti e collaudati, con cui i dipendenti hanno familiarità, ma il loro utilizzo si rivela anche una scelta razionale ed economica, in quanto non prevede costi aggiuntivi particolarmente gravosi.

Dunque, noi lo abbiamo comunicato al nostro interno, attraverso documenti che raccontavano l'iniziativa: presentazioni in powerpoint prima ai direttori, poi abbiamo consegnato i materiali a questi e hanno istruito il loro gruppo di dirigenti di punto vendita e poi dopo andare a tutti i dipendenti, anche mediante faq, ovvero mediante piccoli opuscoli dove a domanda-rispondo. Questo viene fatto per tutti i progetti che hanno una certa importanza per la Cooperativa.

La comunicazione interna viene fatta almeno un mese prima della partenza per poi cominciare a utilizzare tutti i canali di comunicazione interni alla cooperativa, come strumenti [...] anche l'Informatore che arriva a casa del socio Coop e che nel mese di settembre e di ottobre racconta quel che è il progetto. 650.000 soci, di colpo, nelle famiglie ricevono informazioni su questa attività e poi, se vogliono, possono informarsi nel punto vendita.

Facciamo conoscere l'iniziativa a tutti i nostri soci, per cui gli articoli di informazione vanno su Panda e Panda Junior che sono le riviste che vanno ai soci dai 3 ai 15 anni e sopra i 15 anni e sono, per così dire, i nostri organi istituzionali. Internamente a Electrolux *Panda Club* e i vari progetti con WWF vengono comunicati attraverso la Intranet aziendale e poi ricollegati nel sito www.greenspirit.it

[...] diciamo che dipende. Fino a poco tempo fa avevamo uno strumento di newsletter di staff e di rete che mandava le comunicazioni, ma adesso è vacante. Abbiamo una funzione di comunicazione interna che dovrebbe riattivarla. Ci sono al momento dei sistemi di mailing interna che danno le informazioni, oppure degli avvisi che pubblichiamo sui giornali interni, autoprodotti.

Internamente abbiamo preparato una lettera che abbiamo fatto ricevere a tutti i nostri dipendenti. Poi sono stati fatti degli articoli sul giornalino interno che viene inviato a tutti i dipendenti, dagli addetti alle vendite, alla logistica... tutti, proprio tutti.

Nel secondo caso, che abbiamo definito di tipo empatico, l'obiettivo di informare i dipendenti sull'esistenza dell'iniziativa e della partnership si coniuga con la possibilità di coinvolgerli maggiormente attraverso iniziative che fanno prevalentemente leva sulle emozioni: la conoscenza diretta, il coinvolgimento nell'organizzazione di iniziative di promozione e diffusione del progetto, ma anche *gadget*, eventi e personaggi famosi si rivelano, così, utili accorgimenti per attrarre, motivare e – perché no? – appassionare:

Bacciotti è venuto in azienda diverse volte, ha regalato anche dei gadget ai dipendenti [...] mi ricordo che c'era una ragazza che si è messa addirittura a piangere dalla commozione! [...] il coinvolgimento dei dipendenti c'è [...]. L'anno scorso quando abbiamo lanciato il ciondolo, ho voluto fare una cosa un pochetto più in grande, perché è giusto dare la giusta importanza a questi gioielli. Confindustria è stata molto carina e ci ha messo a disposizione in Via Valfonda una sala. Noi abbiamo convocato i giornalisti e invitato le gioiellerie toscane, quindi c'è stato un coinvolgimento anche dei dipendenti per l'organizzazione [...] mi è piaciuto molto, perché c'era l'azienda, l'istituzione, l'associazione che raccontava la sua esperienza e poi si è prestata l'attrice Barbara Enrichi.

Poi abbiamo dato anche una spilla ai dipendenti [...] carina, comoda da portare.

2. Le competenze e i costi

La gestione e la realizzazione dei progetti, in particolare la gestione delle attività di comunicazione e promozione, chiama direttamente in causa il tema – in alcuni casi il problema – delle competenze e abilità comunicative, del tempo necessario e dei costi. Questioni non irrilevanti, su cui peraltro esiste un diffuso senso comune che spesso ha costituito alibi e intralcio alla realizzazione delle attività di comunicazione e promozione. Innanzitutto

i costi, spesso ritenuti alti e citati come impedimento e ostacolo: i progetti da noi analizzati sfatano, invece, questo luogo comune. Infatti, emerge con grande chiarezza e nettezza che la realizzazione dei progetti in questione ha comportato in alcuni casi costi davvero minimi, soprattutto per le associazioni di volontariato ma anche per l'impresa.

Il nostro costo è stato solo quello di stampare questi "buoni" da 1 euro.

Questo è stato l'unico modo di comunicazione a bordo e l'unico costo sostenuto, perché poi si basava sull'informazione a bordo che facevano per volontariato le hostess e gli stuart.

Noi non abbiamo sostenuto alcun costo [...] ha gestito tutto Conad [...] perché non si è trattato di una iniziativa promossa da Conad e AIL, ma era una iniziativa di Conad per AIL!

Il costo maggiore è stato la tensostruttura! Per la comunicazione [...] diciamo che il costo [...] i nostri soci hanno un proprio budget a disposizione e possono fare tante iniziative [...] per cui sfruttano le risorse anche per questo: il volantino, il dépliant, il manifesto ecc. Noi gli abbiamo costruito il logo e tutto l'impianto [...] a loro basta fare la ribattitura del loro programma sulla cosa già preparata da noi ecco. Quindi i costi di investimento sono stati nostri [...] il tutto insomma è stato pensato e predisposto a livello centrale. In pratica, la Fondazione Il cuore si scioglie ha donato la struttura e creato gli strumenti di comunicazione, dopodiché questi strumenti servono al territorio con la ribattitura per sviluppare la loro attività, e il costo a quel punto ricade sul budget della sezione soci.

E non si tratta – va sottolineato – soltanto di quei soggetti più grandi e strutturati, meglio organizzati e con più esperienza; oppure di quei progetti sostenuti economicamente da soggetti – soprattutto imprese – più 'forti e robuste'. Il risparmio e il contenimento dei costi sembra piuttosto essere l'effetto di quella capacità collaborativa – già da noi evidenziata – fondata sull'abilità di condividere e 'mettere a frutto' ciò che si ha: in termini sia, come si è visto, di competenze specifiche e risorse organizzative sia – e forse soprattutto – di strumenti di comunicazione interna ed esterna utilizzati per promuovere e far conoscere il progetto già collaudati e presenti nelle organizzazioni.

Più problematica e controversa la questione relativa alle competenze necessarie per svolgere il lavoro di comunicazione. Un argomento che sembra riguardare prevalentemente, se non esclusivamente, i partner associativi. Come le più recenti ricerche sul volontariato in Italia tendono a dimostrare, sembra esserci una crescente sensibilità nel mondo del volontariato verso i temi della comunicazione, come conseguenza della necessità

di valorizzazione della propria presenza sul territorio e di far fronte alla gestione delle relazioni interne all'organizzazione e con gli interlocutori esterni: i referenti istituzionali, i media, gli stessi beneficiari dei servizi e delle prestazioni. Come conseguenza, sembrano crescere nuovi bisogni di comunicazione, avvertiti come sempre più indispensabili per il conseguimento delle stesse finalità delle organizzazioni.

E tutto ciò appare abbastanza evidente anche nelle nostre interviste. La consapevolezza della importanza della comunicazione e di un irrinunciabile ruolo attivo nella sua realizzazione, da un lato porta le associazioni più 'attrezzate' sotto questo profilo a sottolineare ed enfatizzare l'importante ruolo svolto da strutture, figure professionali e competenze specifiche nella gestione del progetto, che non di rado si ripercuote positivamente anche sull'integrazione tra responsabilità del progetto e responsabilità delle attività di comunicazione:

Vengo da un'esperienza di professione più giornalistica... per cui mi sono occupato sempre io dei testi. Anche perché Legambiente aveva la responsabilità specifica della divulgazione e comunicazione, quindi promuovere i convegni, scrivere lo script televisivo, i testi, di tutte queste cose ce ne occupiamo noi. Tuttora quando noi ci occupiamo dei progetti ci occupiamo dell'attività di disseminazione... anche qui e in Toscana noi abbiamo tante competenze nel campo dell'educazione ambientale... Quindi gli stessi responsabili dei progetti poi sono responsabili anche della comunicazione. Diverso è l'ufficio stampa: abbiamo proprio un ufficio stampa con la conoscenza dei giornalisti ecc. fanno i comunicati stampa... abbiamo un ufficio stampa toscano e uno nazionale. Anche perché il presidente precedente veniva da un'esperienza di ufficio stampa di una parlamentare.

Dall'altro lato, e complementariamente, le associazioni meno 'attrezzate', perché più piccole, perché meno strutturate, anche se decisamente non meno consapevoli della importanza delle competenze comunicative per svolgere un lavoro tanto delicato e complesso, lamentano la mancanza di tempo e risorse umane per la comunicazione. Una mancanza che spesso costringe ad 'arrangiarsi', a fare di tutto, a non avere il tempo necessario per altre iniziative... a volte, a rinunciare.

Per anni sono stato direttore del notiziario, che ho inventato io, ho creato io, ma per quanto conosca l'italiano e per quanto abbia sensibilità della cosa di cui scrivo, non sono un giornalista. Quando abbiamo trovato una giornalista [...] ha deciso di darci una mano e il notiziario è cambiato da così a così! È lei oggi la direttrice. Ma se oggi fossi io a seguire il notiziario, direi: basta, ragazzi, non lo facciamo più! Perché è una questione anche di idee, di testa, di tempo.

Ci sono tante cose da fare! Però in Fondazione ci siamo io, mia moglie e una segretaria... e lo sai quante altre volte sarei potuto uscire sui giornali?!? Però manca proprio il tempo. Da qui a giugno dobbiamo fare una decina di iniziative e allora come si fa? E poi c'è anche da lavorare!

3. Superare le difficoltà

Sebbene – come abbiamo visto nel capitolo precedente – la scelta del partner si fondi sostanzialmente sulla condivisione dei valori, non mancano occasioni, in fase di realizzazione, in cui i punti di vista imprenditoriale e associativo possono entrare in conflitto. Più che di conflitti veri e propri sarebbe opportuno parlare di ‘confronti necessari’, di momenti di dialogo in cui i partner ‘negozano’ non tanto i valori fondanti la relazione – che altrimenti cesserebbe di esistere – quanto contenuti del progetto, modalità di azione, scelte comunicative. Si tratta di un momento molto importante in cui due soggetti appartenenti a universi culturali diversi, con obiettivi, finalità, interlocutori e organizzazioni diverse, entrano in contatto e imparano a conoscersi.

È, ancora una volta, la gestione della comunicazione – l’individuazione dei suoi obiettivi, dei pubblici di riferimento e dei suoi strumenti – a rivelarsi un momento delicato e complesso in cui possono emergere possibili difficoltà e criticità, espressione di visioni, approcci, mentalità e soprattutto obiettivi comunicativi legittimamente diversi dei due partner.

Senza mai sfociare in conflitti che inficerebbero il progetto e la sua continuazione, questi momenti si confermano, al contrario, importanti occasioni per riconoscere le diversità, rafforzare il proprio interesse al progetto e alla sua realizzazione; per negoziare punti di vista e scelte comunicative differenti, senza comunque mai rinunciare alle proprie specificità e al proprio ruolo.

Infatti, in tutti i progetti analizzati non si fa mai riferimento a difficoltà che hanno riguardato problemi economici e/o pratici-operativi; al contrario, laddove manifestatesi, le criticità riguardano prioritariamente due ambiti:

- Interessi comunicativi divergenti;
- Problemi di linguaggi.

I primi hanno origine nelle diverse identità che caratterizzano i due mondi. Infatti, la criticità maggiormente dichiarata nelle nostre interviste sembra essere il rischio di incongruenza tra la missione dell’associazione e un approccio eccessivamente *business oriented* dell’impresa che, come tale, è considerato poco compatibile con i temi sociali.

Un ambito di criticità apparentemente inconciliabile, ma che, invece, sembra sfumarsi e trovare soluzione prevalentemente e soprattutto grazie alla volontà e alla disponibilità dell’impresa.

È una logica puramente commerciale, la loro. In progetti del genere c'è un aspetto commerciale ed uno valoriale. I prodotti-sponsor sono in realtà dei prodotti che accelerano la raccolta, il cui acquisto comporta più figurine. Quindi questo è uno degli aspetti più delicati dell'operazione perché noi ovviamente come associazione non vogliamo essere coinvolti negli accordi commerciali. Abbiamo fatto in modo che non ci potesse essere quindi nessun tipo di connubio tra l'acceleratore e noi, con alcuni accorgimenti di comunicazione, che in realtà sono stati assolutamente rispettati, ma che comportano una valutazione nostra, insieme a Coop, di quali fossero i prodotti. Questo, come si può immaginare, è stato uno degli aspetti più delicati. Loro hanno logiche commerciali che non necessariamente coincidono con le nostre logiche, più di valutazione delle categorie merceologiche.

Non ci sono state criticità, assolutamente. Certo, c'è la difficoltà che c'è sempre nel coniugare profit e no profit, cioè l'azienda pensa correttamente a un discorso di tornaconto anche economico, l'associazione anche, ma in maniera diversa, per cui parliamo due linguaggi che devono incontrarsi in quale modo [...] devo dire però che con Conad è stato molto semplice.

Il progetto implicava, come si diceva, delle condizioni dettate anche dal WWF, perché come organizzazione è abbastanza rigida su alcuni concetti. Faccio un esempio per tutti: per accelerare la raccolta di figurine, c'erano alcuni prodotti-sponsor che alla cassa facevano ricevere più pacchetti di figurine [...] e in questo il WWF ha iniziato a metterci del suo. Allora diceva niente detersivi che non fossero totalmente biologici, il tonno in scatola non si poteva mettere, pannolini per bambini, assorbenti igienici – anche su questo loro sono abbastanza rigidi! E ci sono stati un sacco di prodotti su cui loro hanno messo il veto! Ma anche questo punto noi lo abbiamo accolto con soddisfazione... Perché di fronte ad un progetto così importante bisogna assolutamente essere più in linea, avere una filosofia che guardi un po' più avanti e non solo all'oggi! E dunque non solo all'incasso che ho portato dentro le casse, ma che guardi anche ad uno sviluppo sostenibile e più importante.

Non meno rilevante della volontà e dell'impegno dell'impresa, è stato in qualche caso il ruolo di mediazione svolto dall'agenzia:

Diciamo che anche questo punto è un pochino delicato, nel senso che direi che abbiamo trovato, più che comprensione, conoscenza della problematica, tentativo di conciliare, ma sicuramente è stato uno degli aspetti più difficili, in cui l'agenzia ha cercato di aiutarci tantissimo, ma è restato comunque uno dei punti più delicati della partnership. Erano su uno stesso tavolo tante logiche diverse: quella commerciale, quella sociale [...] quindi due anime di Coop al tavolo insieme ad un'associazione che ha comunque ovviamente delle esigenze di portare avanti un certo tipo di coerenza. Qui è stato importante il ruolo dell'agenzia. Ha facilitato il rapporto, questo sì.

Non mancano situazioni in cui è l'impresa a trovare difficoltà a conciliare professionalità interne, esigenze degli uffici di marketing e la necessaria flessibilità richiesta da un partner inevitabilmente più attento alla disponibilità di risorse, e forse anche caratterizzato da competenze manageriali e comunicative meno strutturate e formalizzate, quando non addirittura assenti. Ma ancora una volta, è la tenacia di chi gestisce il progetto e la volontà di realizzarlo ad avere la meglio:

All'inizio comunque c'è stato un po' di scetticismo interno: a livello dei nostri area manager, ad esempio, che vedevano la cosa solo come uno sfizio mio, una cosa 'da donne' e dicevano «Sì, vabbè, lo facciamo ma ...», con un po' di disinteresse, di snobbismo. «Mah, chissà cosa combinerà!» e poi si sono dovuti ricredere perché la farfallina [il gioiello Nomination raffigurante il logo della Fondazione Tommasino Bacciotti, ndr] è andata bene e poi quando hanno conosciuto Paolo è stato quello che ha fatto la differenza. Ecco, se c'è stata qualche incomprensione del genere, era soprattutto con il nostro Ufficio Marketing ai quali ripetevo: «Ma ragazzi, l'importante è farla questa cosa. Non pensate troppo alla forma, pensate alla sostanza!», però capisco che per chi è abituato a lavorare in un certo modo, se dice bianco e se lo trova giallo, non va bene. Il mio è stato un lavoro di mediazione fra l'immagine ufficiale e quella che comunque badava a non spendere, giustamente o a spendere poco. Una volta che ci siamo compresi, è andato tutto bene.

Il secondo ambito in cui sembrano manifestarsi maggiormente problemi e difficoltà, attraverso soprattutto le dichiarazioni dei nostri intervistati appartenenti al mondo associativo, è quello che riguarda i linguaggi della comunicazione. Del resto, numerosi dati di ricerca confermano un interesse sempre più vivo e una sensibilità crescente da parte delle associazioni di volontariato sulle modalità e i linguaggi per comunicare la propria mission, le scelte effettuate e gli obiettivi conseguiti, l'impegno e l'azione quotidiana.

Però dobbiamo imparare reciprocamente i diversi linguaggi: noi il loro e loro il nostro, assolutamente. Ma anche proprio i toni con cui ci si rivolge: il nostro è più rilassato, più umano forse, più amicale, perché abbiamo formazioni diverse, identità diverse... loro hanno un'anima commerciale... proprio di struttura, di interlocuzione... però poi vedi che quando gli presenti l'AIL, fai vedere un video o mostri i numeri allora vedi che quella professionalità lascia il posto all'umanità... è un imparare reciproco, perché anche noi impariamo molto da loro.

Avvengono anche delle discussioni sull'immagine... io gli ho detto «No... diamo un messaggio che debba tutelare i pazienti e i loro parenti, non dargli bastonate!» E questa, vi dico, non è stata l'unica volta!

Una delle prime cose che mi ha detto la primissima agenzia con cui abbiamo lavorato [...] io sono andato lì e gli ho detto: io trovo lo sponsor e tu mi studi la pubblicità. Così mi ha fatto alcuni studi, prove e da lì è partita l'idea. Lui mi ha mostrato i bozzetti e allora io gli ho detto le mie idee. Io avevo un certo timore, perché come fai di fronte a uno che tira fuori i soldi dire «Questo non mi va» oppure «Così non mi piace»? E invece mi ha detto: «Per me sei un qualsiasi cliente! Tu sei qui per esprimere le tue opinioni!». Quindi anche da questo ho imparato: quando si va con uno sponsor non si deve mai cedere sulle proprie opinioni o sensazioni di comunicazione. Si possono integrare, si possono avere suggerimenti, perché non è che sono bravo solo io, si impara sempre! Però si devono portare avanti le proprie idee.

4. Far conoscere il progetto

Nel corso del lavoro è stato più volte sottolineato il ruolo della comunicazione: un 'doppio' ruolo, si potrebbe dire, dal momento che essa appare sia dimensione intrinseca al progetto, ovvero indispensabile nella ideazione (e dunque nella possibilità di incontro tra i due soggetti), ma anche nella gestione della 'relazionalità' tra i partner (ovvero nella possibilità concreta della sua realizzazione), sia, dimensione importante per 'far conoscere' il progetto, promuoverlo, renderlo visibile ai pubblici e agli *stakeholders* in generale.

È di quest'ultimo aspetto che ci occuperemo in questa parte di analisi.

4.1 La visibilità dei progetti nei siti

Molti indicatori confermano oggi una accresciuta sensibilità e attenzione da parte di tutti gli attori sociali verso la comunicazione e i suoi strumenti per costruire e promuovere la propria immagine, consolidare la propria credibilità e reputazione, rinnovare costantemente il proprio rapporto con gli *stakeholders*. Ai tradizionali strumenti e canali della comunicazione si affianca un incessante incremento dell'uso delle nuove tecnologie. È un fenomeno in forte crescita e continua trasformazione: essere sul web si rivela sempre più una risorsa efficace per farsi conoscere, per raccontare l'organizzazione, le attività, i progetti, gli strumenti, i prodotti e i servizi offerti, infine, per sperimentare nuove, diverse e più immediate modalità di dialogo con i propri interlocutori. È indubbio, dunque, che le nuove tecnologie abbiano un ruolo significativo per la circolazione delle informazioni, per gli obiettivi di trasparenza, per la valorizzazione delle proprie azioni.

I dati più recenti (AA.VV. 2012) confermano e rafforzano, del resto, quanto appena detto: anche per la comunicazione della partnership tra profit e non profit i siti sembrano essere gli strumenti più utilizzati (33% e 28% rispettivamente delle associazioni e delle imprese comprese nel campione della ricerca).

Proprio tali considerazioni sono alla base del lavoro di analisi effettuato sui siti delle imprese e delle associazioni promotori dei progetti selezionati per la ricerca. Infatti, attraverso una scheda di rilevazione, si è cercato di ricavare sia tutte quelle informazioni che consentissero un inquadramento più specifico dei progetti e che ci supportassero nella conduzione delle interviste in profondità sia – più implicitamente – di rilevare la ‘visibilità’ dei progetti, la rilevanza ad essi attribuita.

La scheda utilizzata per l’analisi dei siti focalizza in particolare l’attenzione su due dimensioni:

- *la visibilità del progetto*: visibilità del progetto in home page oppure presenza di una sezione ad esso dedicata; livello di descrittività del progetto; presenza di materiali informativi scaricabili, utilizzo di slogan, parole-chiave che identificano il progetto o lo collocano nella cornice più ampia delle attività di responsabilità sociale;
- *la visibilità del partner*: esplicito riferimento al partner ed eventuali altre collaborazioni tra i due soggetti.

Come si vedrà nel proseguo del lavoro, l’opportunità di rendersi visibili, di conquistare attenzione e riconoscimento viene esplicitamente riferita dai nostri intervistati come un obiettivo importante, che spinge e motiva – seppure, evidentemente, con finalità diverse – entrambi i soggetti coinvolti nella partnership.

Nelle interviste, infatti, emerge forte e chiara – e attraversa trasversalmente le dichiarazioni dei nostri intervistati – l’esigenza di costruire visibilità, di far conoscere il progetto del partenariato, nonché il ruolo da esso ricoperto negli obiettivi più generali perseguiti. Se unanime è, dunque, l’importanza attribuita alla necessità di comunicare per promuovere e far conoscere il progetto, nell’analisi dei siti le modalità messe in atto per raggiungere questo obiettivo appaiono, invece, più eterogenee. Si tratta di scelte diverse, che sembrano strettamente correlate alla ‘natura’ del soggetto (impresa piuttosto che associazione), alla tipologia del progetto, infine all’esistenza di ‘accordi’, il più delle volte informali, sulla divisione dei compiti e delle responsabilità tra i due partner, che rinviano alle modalità di gestione del progetto, a cui abbiamo già dedicato spazio nella nostra analisi.

La ricerca mette in evidenza – e non poteva, del resto, essere altrimenti – modalità diverse nella presentazione dei progetti tra imprese e associazioni. In generale, si può affermare una maggiore ‘visibilità’ dei progetti nei siti delle associazioni. Non è tanto nella presenza del progetto nella home page che si declina tale visibilità: su 19 siti visitati¹, soltanto in 3 (2 as-

¹ Sono stati visitati in totale 19 siti: 10 di imprese e 9 di Associazioni. Infatti, il sito di un’associazione partner di uno dei progetti selezionati, durante il periodo della nostra analisi era in fase di costruzione.

sociazioni e 1 impresa) è presente il richiamo al progetto; piuttosto la visibilità si dispiega e si articola nella presenza di sezioni dedicate al progetto e nel livello di descrittività riscontrato.

Per quanto riguarda le pagine e/o sezioni dedicate al progetto, 10 siti su 19 visitati presentano appositi spazi. Più interessante si rivela l'analisi dei singoli progetti. Infatti, sul totale dei progetti analizzati, ben 6 trovano nei siti di entrambi i partner appositi spazi dedicati. In 4 casi, al contrario, impresa e associazione rivelano attenzione e spazi differenti: un'attenzione che sembra caratterizzare in generale più il mondo associativo (in un solo caso è l'impresa a dedicare spazio e non l'associazione), ma che appare anche strettamente connessa e intrecciata ad altre variabili: la tipologia della partnership, le modalità di gestione del progetto, oppure le scelte dichiarate e deliberatamente perseguite da uno dei due partner.

Nel primo caso si tratta di partenariati in cui l'impresa utilizza beni o servizi prodotti per veicolare il suo interesse verso una determinata causa sociale (e/o un'associazione) e in cui nel processo acquista un ruolo importante anche il consumatore che, mediante l'atto di acquisto, può sostenere la causa o il progetto proposto. È il caso, ed esempio, del progetto Carta E, tra Fondazione Banco Alimentare e Unicredit.

Nel secondo caso, a prescindere dalla natura dei soggetti e dalla tipologia della collaborazione, si tratta di progetti che prevedono – come è già stato messo in evidenza – modalità di gestione che si fondano su accordi dei soggetti partecipanti, su una divisione dei compiti e delle responsabilità – e in alcuni casi anche su una sinergia – fondata sulla valorizzazione di competenze diverse e interessi differenziati. Citiamo, a titolo esemplificativo, i progetti *La solidarietà vola alto*, tra ADMO e NeosAir e *Un gioiello per Tommasino*, realizzato dalla Fondazione Tommasino Bacciotti Onlus e Nomination.

Infine, la diversa attenzione e lo spazio dedicato appare conseguenza di una specifica strategia aziendale, in cui l'impresa sceglie di non apparire, di non cercare visibilità ad ogni costo per non 'oscurare' il tema e l'obiettivo associativo, come nel caso del progetto *Panda Club*.

Le variabili che intervengono per spiegare la diversa attenzione dedicata al progetto in termini di spazio e presenza di pagine e/o sezioni si ritrovano quando si analizza la completezza informativa e descrittiva del progetto presente sui siti. La scheda di rilevazione, infatti, individua 5 livelli di descrittività che, lungo un continuum, segnano il passaggio dal semplice riferimento al progetto ad una descrizione ampia e articolata, corredata di immagini, link, foto e sezioni ad hoc per l'iniziativa.

Anche se – evidentemente – la maggiore completezza informativa si associa alla presenza di spazi e sezioni dedicate al progetto sia da uno solo dei partner (è il caso di Unicredit nel progetto *Carta E*), sia ancor di più da entrambi – come dimostrano i progetti *Il giro del mondo in 180 figurine e Immagina. Catalogo raccolta punti* –, non sempre, comunque, la mancanza di

quest'ultime impedisce di descrivere più analiticamente il progetto.

Un'ulteriore variabile che aiuta a spiegare il diverso livello di profondità nella presentazione del progetto è la responsabilità delle attività di comunicazione, promozione e divulgazione attribuite ad uno dei due partner nell'ambito della realizzazione del progetto: il caso di Legambiente per *Biovit* e del WWF per *Panda Club* ne sono esempi significativi.

Infine, come ulteriore indicatore della visibilità del progetto sui siti analizzati è stata rilevata la presenza di materiali informativi scaricabili e il ricorso a parole-chiave o slogan utilizzati per promuovere l'iniziativa, identificare il progetto, attirare l'attenzione e suscitare curiosità. Sugli strumenti informativi si ritornerà più avanti nel corso dell'analisi; per ora interessa sottolineare se – e attraverso quali modalità – si dà visibilità ai progetti nei siti. Più nello specifico, soltanto in 4 siti (2 associazioni e 2 imprese) sono presenti materiali informativi scaricabili relativi al progetto in questione, anche se questo non impedisce una descrizione dettagliata del progetto o la possibilità di richiedere ulteriori informazioni attraverso appositi form. Più significativa, invece, la presenza, nella quasi totalità dei siti visitati, di parole-chiave o di slogan utilizzati per descrivere il progetto, che, pur rispondendo agli stessi obiettivi di informazione e di promozione oppure di sensibilizzazione e di 'chiamata' alla causa, utilizzano linguaggi molto diversi e soprattutto evidenziano strategie comunicative fortemente differenziate.

La seconda dimensione su cui si è concentrata la scheda per l'analisi dei siti riguarda la visibilità del partner, evidenziata attraverso due importanti indicatori: i 'luoghi', all'interno del sito, in cui è possibile ritrovare riferimenti espliciti al partner e la collaborazione tra i due soggetti.

I dati più recenti sulla comunicazione delle responsabilità sociali delle aziende testimoniano la crescente propensione a rendere visibile le azioni di impegno sociale. Sono ormai davvero pochi i siti in cui le aziende non dedichino una sezione o una pagina per presentare progetti, azioni e loro partner e per illustrarne obiettivi e finalità. La stessa tendenza si riscontra anche per il mondo delle Associazioni, conseguenza di quella 'tensione' e attenzione crescenti delle associazioni alla comunicazione e alle opportunità che essa apre in termini di affermazione e visibilità, reperimento fondi e risorse, promozione della propria causa e del proprio operato.

Naturalmente il riferimento al partner è molto presente anche nella gran parte dei siti da noi visitati (14). Per contro, l'assenza di espliciti riferimenti al partner del progetto sembra riguardare quasi esclusivamente le imprese: su 5 casi ben 4 riguardano il mondo profit e 1 il non profit. Per comprendere le ragioni di tale mancanza appare più interessante e proficuo fare riferimento ai singoli progetti e soprattutto ai diversi ruoli in essi ricoperti dall'impresa e dall'associazione. Più in particolare, si tratta di quei progetti a cui partecipano più soggetti imprenditoriali (è il caso di Chimount Group per il progetto *Biovit*), oppure di progetti che per la loro realizzazione richiedono articolazioni locali e decentrate (è il caso di Anpas Toscana per il

progetto *Andando a veglia*), o ancora, di progetti in cui sin dall'inizio l'impresa rende esplicita e dichiarata la decisione di voler 'restare in ombra' (è il caso di Electrolux per il progetto *Panda club*).

Ma come e dove l'esplicito riferimento al partner del progetto trova posto e visibilità nei siti?

Innanzitutto il riferimento esplicito al partner del progetto viene spesso consolidato attraverso la presenza del logo.

Soprattutto nei frequenti casi in cui il progetto non compare nella home page il partner trova spazio nei siti in pagine e sezioni più in generale riferite alla responsabilità sociale (per le aziende) o alle donazioni (per le associazioni). Più in particolare appaiono interessanti le denominazioni dei contenitori entro cui si aprono prevalentemente questi spazi di visibilità. Per quanto riguarda le associazioni: «i nostri sostenitori», «aiutaci come privato», «cosa puoi fare tu» che sembrano sottolineare l'obiettivo che sottostà agli stessi progetti, ovvero la possibilità di reperire risorse oppure di sostenere la causa sociale che si vuole promuovere, eliminare o risolvere; infine, più semplicemente e anche direttamente 'aziende partner', un modo per sottolineare e mettere in evidenza l'esistenza di una strategia di collaborazione con i contesti e una pluralità di soggetti.

Per quanto riguarda le aziende, si rintracciano etichette quali «filosofia dell'azienda», sezioni dedicate alla «responsabilità sociale» e alla «solidarietà», ma anche direttamente in spazi dedicati al prodotto collegato al progetto (è il caso di «carte prepagate» nel sito di Unicredit) o attraverso la pubblicazione di comunicati stampa o documenti archiviati nelle news.

4.2 Strumenti e canali di informazione e comunicazione

Va da sé che seppure consapevolmente scelto e ideato, governato e gestito con impegno e coerenza da entrambi i partner, il successo di un progetto o di un'iniziativa non è affatto scontato. Attenzione, lungimiranza, individuazione di obiettivi, strumenti di informazione e pubblici di riferimento possono aiutare ad orientare l'azione comunicativa finalizzata a promuovere e pubblicizzare, attirare attenzione e curiosità, spiegare in modo convincente e credibile l'iniziativa intrapresa, il progetto finanziato piuttosto che l'intervento sociale promosso. Da questo punto di vista la realizzazione di strumenti informativi *ad hoc*, i rapporti con i mezzi di informazione, il ricorso a testimonial possono costituire momenti delicati e finanche strategici.

Come la letteratura ormai mette in evidenza, adottare modalità di comunicazione che utilizzino e integrino una pluralità di strumenti, capaci di rivolgersi a pubblici diversi, è condizione ormai imprescindibile per qualsiasi iniziativa e attività di comunicazione.

Gli strumenti a disposizione sono tanti, articolati e taluni anche innovativi. Anche i progetti da noi analizzati rendono ampiamente conto di questa ricchezza e varietà, nonché il costante incremento delle nuove tecnologie.

Il primo, evidente dato che emerge dall'analisi delle nostre interviste è un generale ed elevato livello di soddisfazione espresso dai nostri intervistati per la visibilità che si è riusciti a dare al progetto. Si racconta, in alcuni casi non senza compiacimento, della capacità di gestire una pluralità di strumenti, della creatività che spesso si è riusciti ad esprimere, della gestione sinergica e razionale che ha caratterizzato i partner, evidente nella capacità di pianificazione e soprattutto nell'ampia disponibilità reciprocamente dimostrata nel mettere a disposizione i propri strumenti, già attivi e collaudati:

È stata data visibilità in maniera ottima attraverso manifestazioni, cartaceo, brochure, dei video molto ben fatti.

Abbiamo usato tutto: brochure, convegni, sito, ecc. Perché abbiamo un piano di comunicazione [...] abbiamo fatto anche un filmato televisivo! Io mi sono occupato dei testi... La tv è stata una delle ultime cose che abbiamo fatto...

Ovviamente poi la campagna esterna ha previsto anche cartelloni 6x3, lungo le strade, le pensiline degli autobus, un autobus interamente "vestito" con gli animali sopra [...] abbiamo utilizzato anche i quotidiani, ovviamente, per raccontare l'attività e rilanciare il progetto – sempre come ufficio Marketing e Ufficio Pubblicità e Comunicazione esterna. Il primo giorno della campagna abbiamo regalato un pacchetto di figurine su La Nazione, anzi, il giorno prima, il mercoledì prima che partisse l'iniziativa si raccontava cosa sarebbe accaduto dal giorno dopo e poi, dal giovedì, siamo partiti. In negozio, alle casse, c'erano dei distributori con gli album sopra; nel negozio c'erano dei sagomati a forma di animale, per cui ci si imbatteva, tra gli scaffali, in una giraffa, piuttosto che in una scimmia o un leone... sagomati ad altezza di 1,20 metri. Poi c'erano i manifesti appesi in aria, sempre nei punti vendita e poi abbiamo usato la radio, sempre nei mesi di svolgimento del progetto. È stata fatta la campagna sui media nei primi 10 giorni del progetto, poi abbiamo smesso anche perché ha dei costi importanti; sul quotidiano c'è stata una ripresa una volta a settimana, in itinere, per raccontare l'attività, alla radio è durata 20 giorni/1 mese [...] l'iniziativa è durata in tutto due mesi, per cui [...] i giornali hanno anche scritto dei redazionali in autonomia, perché effettivamente è stata una bella attività.

I nostri canali di comunicazione sono quelli tradizionali: da tutti gli strumenti interni al punto vendita, al sito, al web e poi gli strumenti anche di comunicazione tradizionale come le radio *instore*, poi gli *house organ* sono altre cose importanti che danno enfasi proprio a questo tipo di iniziative...

Dunque, un ampio ventaglio di strumenti citati dai nostri intervistati che possiamo sintetizzare in alcune macrocategorie.

Uso dei propri strumenti di comunicazione interna ed esterna già presenti nelle organizzazioni: riviste, periodici, newsletter, *house organ*. Si tratta – come già accennato – di una diffusa disponibilità ad utilizzare propri strumenti di comunicazione da parte delle imprese e delle associazioni che strategicamente può rivelarsi vincente sia in relazione agli obiettivi di visibilità del progetto, sia di rafforzamento e condivisione della partnership, sia, infine, di razionalizzazione e contenimento dei costi:

Abbiamo fatto sui nostri notiziari della pubblicità.

Dal punto di vista informativo, abbiamo inserito il progetto i primi tempi sulla nostra rivista.

[...] su «L'Informatore» della Coop e vari volantini e manifesti sparsi un po' ovunque... e poi radio...

Strumenti creati ad hoc per il progetto: volantini, pieghevoli, brochure, cartelloni e display. Strumenti nei quali spesso può trovare spazio la creatività o la sperimentazione di nuovi linguaggi, ma anche strumenti nei quali più facilmente è possibile dare visibilità al logo e a tutti quei simboli che concorrono a rafforzare e rendere riconoscibile l'identità dei soggetti.

[...] lui l'ha guardato, il fumetto, ha letto il testo e ha detto: «PERFETTO!» Certo, io mi ero documentato perché poi dopo 2 anni di ospedale, qualcosa ne sapevo [...] è stato quello, il volantino che già andava bene... vuol dire che aveva un certo appeal. Ed è stata la nostra arma vincente, si può dire.

Si componeva di un display/espositore per il bracciale o per il ciوندolo, un cartello- vetrina, poi c'erano delle cartoline di presentazione. Su tutto veniva evidenziata la partnership e il nome [...] quindi veniva spiegato sia sul display che sulla cartolina il progetto e c'era il racconto di chi fosse la Fondazione. Poi c'erano dei pieghevoli dove veniva spiegata tutta quanta la storia. L'anno successivo, l'Ufficio Grafico ha realizzato anche le scatole per confezionare i ciوندolini – che tra l'altro queste scatole sono state utilizzate anche come bomboniere! – con la chiusura a forma di farfallina.

Poi abbiamo fatto questi volantini, manifesti sparsi [...] poi Google news, sul web... altri per radio. Quindi creare un punto di riferimento per le persone, di modo che potevano chiamare e chiedere informazioni.

Da lì è partita la campagna *Defibrillatori nelle scuole*, ma dopo che abbiamo diffuso questo volantino in giro: è importante il logo [...] siccome colpisce i giovani ci sono dei ragazzi in palestra, il nome, la località poi i cuori ecc. E dietro c'è qualcosa di ludico: abbiamo dato il nome al nostro cuore ecc. è stato distribuito ai ragazzi di tutte le scuole superiori elbane. Abbiamo cominciato così!

Eventi, seminari specifici, gadget: non mancano anche per i progetti analizzati quegli strumenti – sempre più utilizzati soprattutto nel mondo dell'associazionismo – che con sforzi organizzativi abbastanza contenuti favoriscono visibilità, notorietà e partecipazione. Si può trattare di eventi collaterali quali organizzazione di incontri o feste utili per presentare e far conoscere il progetto ma soprattutto per ribadire la solidità del partenariato; seminari specialistici e di approfondimento sui temi del progetto rivolti a target specifici; gadget per ricordare, sensibilizzare, ma anche – come si è avuto modo già di sottolineare – per coinvolgere e motivare il personale interno.

[...] no merchandising, ma eventi e mostre, come Terra Futura. Abbiamo fatto due seminari più specialistici per gli operatori del settore [...] abbiamo fatto una comunicazione più per il cittadino.

All'inizio, ai tempi del primo bracciale, si è fatta questa presentazione insieme che è uscita sui giornali. Si è curata insieme, noi e loro. Poi, invece, in occasione del gioiello per Tommasino, hanno lavorato più loro, perché si è fatta questa presentazione a Confindustria... e di lì è stato lanciato a tutta la stampa; poi loro hanno curato i rapporti con i giornali più del settore, «Donna Moderna», «Gioia», «Grazia», ecc.

Media: per quanto riguarda i media emergono due importanti considerazioni, sintoniche peraltro con i risultati delle ricerche più recenti sull'impegno sociale delle imprese e sul Cause related marketing. La prima riguarda in generale l'uso prevalente del web. Abbiamo già sottolineato e analizzato la rilevanza dei siti web per promuovere i progetti di responsabilità sociale. Accanto ai siti si sta facendo strada anche il ricorso ai network sociali. Nei progetti analizzati soltanto due soggetti hanno confermato la loro presenza sui canali social, in particolare su Facebook (WWF e Amico del cuore); in tutti, comunque, traspare forte la consapevolezza del ruolo del web sociale: la sua capacità di ampliare il panorama delle scelte possibili per raggiungere segmenti specifici di popolazione; strumenti in grado di catturare e mantenere viva l'attenzione, di raggiungere un gran numero di persone in tempi brevi, a costi contenuti, con linguaggi mirati e diversificati.

Abbiamo fatto un sito... Ecco: abbiamo fatto il sito dove mettevamo via i risultati, con un aggiornamento periodico (ogni 6 mesi). Quindi: sito, brochure, filmato televisivo, ecc.

Noi ci basiamo essenzialmente su: volantinaggio, lettere e Facebook.

WWF ha anche una pagina Facebook, per cui oltre ai rapporti quotidiani che abbiamo con i giornalisti delle redazioni dei quotidiani – che per noi di

solito è la cronaca ambientale, l'energetico, il dissesto idrogeologico, la caccia, l'inquinamento, questi aspetti di denuncia e più militanti dell'associazione – in realtà c'è anche un altro elenco di giornalisti, per cui si riesce a fare anche articoli di approfondimento, magari sui magazine, radio, televisioni e new media. Il nostro settore comunicazione usa un po' tutto questo.

La seconda considerazione, strettamente connessa alla prima, riguarda il rapporto con i media. L'uso del web, e in particolare dei siti, emerge rafforzato anche dalla percezione – e in alcuni casi consapevolezza – dello scarso spazio che i media più tradizionali, stampa e televisione, in particolare, dedicano alle iniziative di responsabilità sociale. Emerge così l'importante e costante lavoro degli uffici stampa e delle *media relations*, non sempre presenti però nel mondo dell'associazionismo:

Allora, c'è da dire che noi abbiamo un ufficio stampa che produce qualcosa come 15 comunicati stampa al giorno! Sia su stampa quotidiana che periodica, mensile, con cui c'è uno scambio enorme di informazioni.

Sì, abbiamo fatto il comunicato stampa [...] abbiamo un ufficio stampa ma con una persona che non è totalmente dedicata a quello [...] abbiamo il sito abbastanza aggiornato.

Questa è stata un'esperienza nuova [...]. Abbiamo fatto un pieghevole, poi articoli sulla «Nuova Ecologia», workshop a Prato e poi diversi articoli sui quotidiani, la radio, articoli su internet... la forza di Legambiente infatti è sempre stata quella di avere un ufficio stampa funzionante... è uscita tanta roba su questo evento.

[...] facciamo sempre la conferenza stampa di lancio e poi quella conclusiva per raccontare un po' come si è concluso il progetto...

Cerchiamo sempre di fare dei comunicati stampa congiunti, innanzitutto per sapere cosa uscirà con su scritto il nome Ikea e poi perché qualche contatto può pubblicare me... Quindi lo si fa per avere una sorta di completezza.

Un lavoro che, come confermano le nostre interviste, sembra trovare riscontro soprattutto nei media locali, spesso grazie alle relazioni e ai rapporti personali, ma anche nella stampa specializzata e di settore.

Le nostre iniziative vengono sempre pubblicizzate con vari mezzi... se è coinvolto il partner aziendale magari pubblicano anche loro sul loro sito... Poi c'è TeleTirreno Elba che ci dà una grossa mano, è sempre presente...

Siamo partiti con questo progetto e io, grazie ai miei canali, soprattutto i giornali e loro a livello di riviste settimanali più addette al settore di

cui si occupano, abbiamo cercato di pubblicizzarlo. C'è stata una pubblicità importante.

Il rapporto con la stampa è stato un po' un lavoro di team. Diciamo pure il 50%. Paolo ha i suoi contatti con La Nazione, con la città di Firenze e organi più locali. Noi ci siamo potuti muovere come PR su Milano in altre direzioni e magari andare su quelle riviste... riviste di moda, di settore, femminili che hanno accolto questa iniziativa e l'hanno pubblicizzata. Poi la farfallina l'anno scorso è stata portata anche nelle nostre fiere; ne facciamo tante di iniziative!

I testimonial: la comunicazione del sociale pretende di essere presa sul serio, deve essere riconosciuta dai suoi destinatari come realistica, pertinente, coerente e concreta. Proprio per questo, suggeriscono gli studiosi e gli addetti ai lavori, ciò che viene enunciato, il consiglio o la richiesta che ne consegue deve essere autorevole, degno di riconoscimento e accettazione sociale. Diverse strategie vengono utilizzate per raggiungere questi obiettivi tra cui il ricorso al testimonial. Non mancano – anche se poco numerosi – anche nei nostri progetti strategie comunicative che si orientano in questa direzione. Nella comunicazione sociale dove alcuni soggetti appaiono legittimati a parlare, la presenza di questi soggetti può risultare decisiva per l'identità dello stesso messaggio e la sua accettazione sociale. Ecco, allora, il coinvolgimento di esperti per attività di informazione e divulgazione, di studiosi di grande prestigio e autorevolezza in ambito scientifico, di attori e/o personaggi noti, oppure politici locali. Che si tratti di far parlare qualcuno che sui fatti è testimone, che ha esperienza vissuta o competenza e un sapere che ne autorizza il discorso, il testimonial appare scelta strategica, un valore aggiunto per rafforzare credibilità e serietà:

Il testimonial è una nostra scelta strategica... perché identifica il catalogo, perché gli dà una forza, una spinta... nel caratterizzare quel catalogo con una determinata presentazione.

Questo è il valore aggiunto e per loro è senz'altro un ritorno di immagine, perché avere Veronesi, Mandelli, Montalcini, insomma, immagino che significhi entrare nel cittadino in maniera più forte, con figure apprezzate, autorevoli, credibili, di prestigio... ma questa è una loro scelta di comunicazione, che mi ha colpito molto... il loro catalogo infatti sembra una copertina di un settimanale di attualità, tipo «Espresso» e «Panorama».

[...] Anche perché dovendo tutelare l'immagine dell'associazione, noi dobbiamo valutare anche questo... il prodotto deve essere di qualità e autorevole, e soprattutto all'altezza del nostro impegno verso il malato.

Per il braccialetto abbiamo utilizzato alcuni giocatori della Fiorentina come testimonial, invece alla presentazione a Confindustria c'era Barbara

84 Diverse eppur vicine

Enrichi come testimonial, chiamata da Nomination. Poi c'era alla presentazione Giani.

Noi abbiamo il nostro format di comunicazione dove facciamo parlare prevalentemente il testimonial, l'associazione e l'obiettivo del progetto all'interno di un format di copertina che usiamo sempre con una immagine... la prima di copertina è il biglietto da visita e che con milioni di copie entra nelle case di tutti quanti e nei punti vendita...

Valutare

La misura dell'efficacia di un'azione di responsabilità sociale è un'annosa questione a cui rimanda storicamente questo tipo di attività e che per l'importanza che riveste non solo nel dibattito sul tema, ma anche all'interno di ogni singolo progetto realizzato, si è ritenuto necessario dedicare parte delle interviste alla trattazione di questo argomento. Abbiamo chiesto ai nostri interlocutori se fossero state realizzate azioni valutative di massima o specifiche indagini per conoscere l'efficacia degli interventi realizzati, se e come si fossero creati un'idea dell'esito delle campagne svolte. La questione, anche nel nostro campione come in gran parte delle esperienze di comunicazione sociale nel nostro Paese, ha presentato alcune deficienze e criticità, ma anche alcuni spunti, suggestioni dalle quali trarre consigli utili.

Nel presente paragrafo ci soffermeremo su quali sono gli aspetti rilevanti, o che si potrebbero ulteriormente rilevare, per capire se e quali risultati sono stati raggiunti in un progetto; tuttavia, in questa premessa chiariamo quelle che a nostro avviso sembrano essere le principali perplessità in chi, soprattutto nel mondo dell'associazionismo, si trova a fare i conti con la valutazione delle proprie iniziative, anche di comunicazione, ma non solo.

Si può sinteticamente racchiudere lo scetticismo diffuso nelle tre macrocriticità che seguono: la prima consiste nel non ritenere la valutazione un'azione fondamentale, per cui, se è possibile – se ci sono risorse, se avanza tempo, se c'è una persona che la segue, eccetera, eccetera – si può prevedere qualche strumento di valutazione dei risultati ottenuti, altrimenti è una delle prime voci di spesa che si taglia. Se non la si può proprio eliminare, per obblighi esterni di dover render conto ad un ente finanziatore, si dedicano alla valutazione strumenti e azioni di pura formalità, che non andranno né ad incidere sull'idea, ben più consistente, che i singoli attori protagonisti si sono fatti della riuscita dell'iniziativa, né tantomeno sulle azioni future da intraprendere.

La seconda sensazione diffusa è che per molti valutare sia sinonimo di «essere soggettivamente soddisfatti o meno» dell'iniziativa e dunque, i protagonisti potrebbero chiedersi: perché investire tempo e risorse se già sappiamo com'è andata? Perciò, se si prevedono esiti positivi, perché approfondire? È sufficiente che il ristretto gruppo di lavoro se lo dica o si guardi in faccia! Se, al contrario, si ha la suggestione che qualcosa non sia andato come avrebbe dovuto, la valutazione risulterebbe rischiosa, introdurrebbe nel partenariato elementi di destabilizzazione e di potenziale criticità. E quindi, meglio lasciar perdere.

Ecco quindi che giungiamo alla terza problematica, che riguarda più l'attività in sé che il contesto – le relazioni, le identità organizzative, gli assetti operativi, ecc. di cui stiamo raccontando – il quale, tuttavia, ne è ugualmente incluso. Ci riferiamo a quel diffuso pensiero che valutare significhi criticare, 'fare le bucce', dire male e perciò sarà un'attività desiderabile solo nel caso ci si aspetti un risultato positivo, ovvero di trovare ampia soddisfazione intorno a quella data iniziativa.

Valutare non ha niente a che vedere con tutto questo. O per lo meno, non sono racchiusi nei precedenti punti le motivazioni che dovrebbero portare un soggetto, profit o non profit, a chiedersi e a dotarsi di strumenti di misurazione per conoscere se e quanto un'iniziativa ha raggiunto i risultati sperati. Per le singole organizzazioni – ovvero all'interno del gruppo di lavoro – per i nostri partner e dal punto di vista dei pubblici coinvolti – clienti o volontari o assistiti che siano. È senz'altro utile, anche a fini positivi, distinguere tra due principali approcci alla valutazione:

1. la valutazione come sensazione;
2. la valutazione come strategia.

Racchiudiamo nel primo approccio l'insieme delle emozioni, sensazioni, convinzioni soggettive che portano gli operatori a definire un progetto riuscito o, al contrario, fallimentare. È una valutazione istintiva, che nasce dal vissuto personale o del gruppo di persone che hanno lavorato al progetto e che si basa, in gran parte, su criteri personali e di difficile misurazione. Anche le azioni conseguenti, ripetere o meno l'iniziativa, apportare cambiamenti, avviare riflessioni, saranno mitigate e talvolta sviate dal fatto che i singoli partecipanti abbiano tratto giovamento dal progetto e ritengano i loro obiettivi personali raggiunti. Per quanto importante, almeno dal punto di vista relazionale, di vicinanza empatica e di motivazione individuale, questo tipo di valutazione non consente una 'misura' della soddisfazione realizzata, né l'effettiva conoscenza di quali obiettivi siano stati ottenuti. Non vale la suggestione o l'idea che un qualche risultato sia stato raggiunto: è necessario chiedersi e vedere quali dimensioni di tutta l'attività, globalmente intesa, sono state di maggiore e di minore successo, dove sarebbe stato necessario un intervento diverso e dove, in quali aspetti, risiedono le mag-

giori criticità o, al contrario, gli elementi di maggiore soddisfazione. Altra cosa, dunque, è considerare la valutazione una strategia da includere nella progettazione stessa della campagna o dell'iniziativa, fin dalle battute iniziali nelle quali si decideranno e si espliciteranno con il partner gli obiettivi attesi. In questo caso viene affidato al momento valutativo un ruolo-chiave per tutta la durata dell'iniziativa, per apportare modifiche in corso d'opera oppure, in caso di estrema soddisfazione, per trarre forza e incentivare l'impegno da parte di tutto lo staff coinvolto. La valutazione in quest'ottica non rappresenta un'attività subita passivamente dagli organizzatori, ma funzionale al progetto stesso; è occasione di 'fare memoria' di ciò che, nel bene e nel male, è stato fatto; è traino per rilanciare, ad iniziativa conclusa, una progettualità futura o irrobustire il curriculum organizzativo.

I. La valutazione nei casi studio

I 20 interlocutori intervistati hanno assunto variabilmente l'uno o l'altro atteggiamento sopra descritto. La scelta – se di scelta si può parlare – è in gran parte legata all'abitudine, più diffusa e riflettuta in ambito aziendale, più subita in quello associativo, di pensarsi in costante movimento e quindi di includere le azioni di monitoraggio in qualsiasi ambito di impegno e di attività.

Inoltre, se la valutazione è quella attività che consente successivamente di introdurre cambiamenti in modo maggiormente consapevole e strutturato, è necessario che tutta l'organizzazione – non solo singole figure professionali – ne condivida i presupposti e sia pronta ad accettarne le conseguenze. Infatti, per il ruolo rivestito all'interno delle organizzazioni e per le conoscenze possedute, dobbiamo premettere che tutti gli intervistati hanno riconosciuto alla valutazione un'importanza sostanziale, anche in quelle realtà dove, tuttavia, non se ne pratica granché.

Se volessimo creare un *continuum* sull'importanza rivestita da questa attività nell'economia più generale del progetto e delle realtà contattate, potremmo individuare ai due poli opposti le seguenti situazioni: da un lato la mancanza di sensibilità verso azioni di monitoraggio e di disponibilità nella loro progettazione. Nell'altro polo, invece, si potrebbe situare una vera e propria 'cultura della valutazione', diffusa all'interno dell'organizzazione e 'abito mentale' di chi vi opera. Se nell'estremo più 'vizioso' non rintracciamo, in questi termini, nessuna realtà intervistata, all'estremo più virtuoso possiamo collocare più aziende ed alcune associazioni; a dire il vero, in campo associativo troveremo più le realtà di grandi dimensioni o legate a reti internazionali che le piccole realtà locali, mentre nel settore aziendale questa propensione alla rilevazione dell'efficacia delle azioni svolte è trasversale alle dimensioni organizzative e maggiormente diffusa.

Inoltre in molti casi la sensazione che il progetto abbia avuto esiti positivi – in termini di risposta del pubblico, visibilità della campagna, in-

cremento delle sensibilità intorno al tema, ecc. – si è sovrapposta, talvolta addirittura nascosta dietro alla soddisfazione personale di chi vi ha partecipato e che quindi deve la propria gratificazione più che al progetto in sé, alla partnership che si è creata.

Valuto molto positivamente questa esperienza [...] ne sono contento.

Sì, ci sono dei momenti di riflessione [...] delle volte in cui ci incontriamo e tiriamo un po' le somme della situazione.

Cosa di questi giorni: sulla base dei risultati raggiunti abbiamo da poco siglato un ulteriore impegno con il WWF. Per cui, non solo abbiamo condiviso con loro il primo progetto, ma ci siamo spinti avanti e abbiamo deciso di intraprendere un secondo progetto.

2. Gli oggetti della valutazione

Indipendentemente dagli strumenti utilizzati o dalla consapevolezza dentro le organizzazioni della necessità di azioni valutative, vediamo che la prima criticità nella loro progettazione consiste nel selezionare o far luce sugli oggetti che davvero possono essere meritevoli di rilevazione. Se solo pensiamo ai casi di studio qui presentati, ci rendiamo conto che gli oggetti della valutazione possono davvero essere molteplici, eterogenei tra le varie esperienze e mutevoli nel corso dell'attività. Vale dunque la pena provare a rispondere alla domanda spinosa: «Cosa ci fa dire che una campagna ha avuto successo?», cosa dobbiamo valutare? A quali aspetti o dimensioni dell'azione svolta occorre guardare per ritenerci soddisfatti oppure, al contrario, delusi?

In letteratura troviamo una definizione 'stringente' di successo delle attività di responsabilità sociale di impresa, ovvero il verificarsi di un cambiamento tangibile, ottenuto grazie all'iniziativa, nei comportamenti che rappresentano l'obiettivo della campagna stessa (Cucco *et al.* 2005). Per fare alcuni esempi, se la campagna avesse come oggetto il rispetto degli animali domestici e come obiettivo quello di diminuire gli abbandoni dei cani, il successo si avrebbe se e solo se in un determinato periodo, successivo alla campagna, si rilevasse effettivamente un numero di abbandoni inferiore rispetto al passato. Ovvero se il comportamento dei nostri interlocutori subisse variazioni positive.

È ovvio che se adottassimo esclusivamente questo criterio, innanzitutto la valutazione resterebbe un'attività per pochi soggetti dotati di risorse e competenze non banali; inoltre, sia nel caso di risultati positivi che negativi, si rischierebbe di attribuire alla campagna un'eccessiva responsabilità nel determinare il cambiamento dei comportamenti. È sicuramente difficile

– oltrechè rischioso! –, anche per un valutatore esperto, collegare univocamente l'azione svolta – la campagna – all'osservazione di comportamenti diversi, come una sorta di 'stimolo-risposta' che mal si adatta ai comportamenti sociali e individuali. È necessario quindi allargare lo spettro degli oggetti possibili della valutazione e includere quei risultati, intermedi e parziali, che possono sostanziare, anche nel breve o medio periodo, l'efficacia dell'iniziativa intrapresa.

Lo facciamo prendendo ancora una volta spunto dai casi analizzati, nella convinzione che ciascuna dimensione valutativa, se ancorata ad un'esperienza empirica, possa risultare di più facile comprensione e, soprattutto, non rischi di essere banalizzata o data per scontata, senza adottare specifici strumenti di rilevazione. In sostanza, un fatto sarà dire, al termine di un progetto, 'siamo soddisfatti', altra cosa sarà 'misurare' attraverso criteri specifici la propria soddisfazione, scomposta e articolata in più dimensioni. La premessa a questa fase di ricerca che abbiamo fatto all'inizio del capitolo, già suggerisce parte dei risultati emersi dall'indagine: poche realtà hanno svolto in modo adeguato e strutturato azioni di valutazione sui progetti realizzati; pochissime hanno diffuso questi risultati presso i pubblici coinvolti e utilizzato le informazioni emerse dalla valutazione per riprogettare le attività future per un perseguimento continuativo e ostinato degli obiettivi prefissati. Tuttavia, molte sono state in grado di sostanziare quest'idea di 'successo' mediante specifici oggetti di osservazione e di valutazione e questa capacità, oltre che derivare da un'esperienza pregressa del settore d'impresa nel quale la valutazione delle attività di comunicazione è parte fondante la propria attività di marketing e di advertising, è sicuramente sintomo di una sensibilità accresciuta nel tempo, anche all'interno del mondo associativo. Spesso stimolate da altri soggetti – istituzioni, organismi intermedi come il Cesvot, enti di varia natura, associazioni di categoria, imprese, ecc. – le associazioni anche di piccole dimensioni si trovano sempre più a dover (voler?) includere nelle proprie attività un momento di riflessione sui risultati raggiunti e sui livelli di soddisfazione ottenuti, come anche la nostra ricerca può dimostrare.

- PRIMA DIMENSIONE: i numeri contano

In ogni attività di comunicazione sociale ci sono aspetti quantitativi che si possono rilevare: le risorse ottenute o devolute, i destinatari coinvolti, il numero di persone che sono venute a conoscenza dell'iniziativa, la durata del progetto ovvero l'eventuale continuità, nel tempo, dell'azione, i territori (luoghi, sedi, contesti, ecc.) raggiunti e molto altro ancora. Tutti questi aspetti 'strutturali' di una campagna possono essere decisi ex ante e confrontati, al termine della campagna stessa, con i risultati ottenuti. Potremmo dirci "Ci eravamo prefissati di ristrutturare una casa d'accoglienza, per un costo preventivato di x euro e abbiamo raccolto più o meno questa ci-

fra", o ancora "volevamo far conoscere il più possibile questo prodotto e siamo arrivati a venderlo in tot. regioni italiane e anche all'estero": questi, ad esempio, possono rappresentare alcuni oggetti di valutazione del progetto *Un gioiello per Tommasino*. Oppure, per il progetto *Carta E*: solitamente Unicredit si lega ad un partner associativo per 2 anni, nel caso della Fondazione Banco Alimentare il progetto è durato 3 perché si sono raggiunti ottimi risultati, anche in termini di risorse realizzate. Ancora: abbiamo venduto tot peluche e ne sono stati raccolti un numero X perché ridonati dai clienti, come è stato rilevato da Ikea e Att; l'iniziativa *Andando a veglia*, secondo i promotori, a Calenzano è stata più soddisfacente rispetto a Siena perché hanno partecipato agli incontri X persone, invece di Y.

- **SECONDA DIMENSIONE:** il 'rumore' creato

Già lo abbiamo detto: tra i motivi che portano profit e non profit a collaborare l'importanza della visibilità che i due soggetti possono ottenere, collaborando e realizzando una determinata azione è senz'altro tra le priorità. Pertanto, il successo lo si potrà rilevare anche sulla base dell'eco che ha avuto l'iniziativa o la causa promossa, su quanto ne è stato parlato, sull'ascolto che ha ottenuto presso i differenti pubblici, media compresi. In molti hanno ricondotto il valore intrinseco di una campagna a questa dimensione della risonanza e visibilità, ma al contempo è tra le prime opportunità poco sfruttate che gli intervistati rimpiangono e lamentano. Anche per questo motivo solo pochi hanno utilizzato strumenti di rilevazione specifici dei livelli di conoscenza e di soddisfazione raggiunti dall'iniziativa.

Sono state fatte delle interviste da parte di un nostro ufficio preposto, interviste telefoniche ad un campione di soci Coop per sapere il livello di soddisfazione dell'attività ed è da lì che abbiamo capito che l'iniziativa era piaciuta tantissimo!

- **TERZA DIMENSIONE:** la 'squadra' funzionale!

La quasi totalità degli intervistati di entrambe i settori ha individuato nella qualità delle relazioni nate e consolidate in corso d'opera il principale elemento di soddisfazione. Al di là della gratificazione soggettiva, pur sempre importante, ciò che merita rilevare è il livello di soddisfazione generato dal progetto all'interno di un pubblico più vasto. Questo aspetto ha una sua centralità, sia per l'azienda che per l'associazione, nelle dinamiche di relazioni esterne – clienti o assistiti che siano – ma riveste un ruolo di primaria importanza per le relazioni interne al gruppo di lavoro e nel partenariato. Gli strumenti per questo genere di indagine qualitativa possono essere molteplici e strettamente correlati alle finalità di una simile rilevazione: dalla raccolta di racconti individuali alla collezione di fotografie dei

momenti topici del progetto; dalle interviste ai questionari fino all'impiego, invece, di metodi più strutturati e condivisibili tra i partner.

Ovviamente anche noi tiriamo le nostre conclusioni, perché non si tratta solo di soldi; si tratta di valutare l'impegno in termini di promozione, di volontari impiegati, perché poi le persone vanno trovate. Le devi coinvolgere perché loro devono trovare il tempo, magari toglierlo al nipotino (!), ad esempio, per andare a sostenere queste cose!

C'erano degli incontri semestrali con tutti i partner e dopo l'introduzione ci si sentiva, fase per fase [...] c'era anche un diagramma di Gant, un foglio con lo stato di avanzamento e per ogni partner si chiedeva quale fosse lo stato di avanzamento del progetto. [...] La cosa più interessante è proprio lo scambio: un progetto è soddisfacente quando vedi che il partner ha delle cose da dire, delle cose concrete da portare.

- QUARTA DIMENSIONE: la risposta del pubblico

Se la dimensione precedente vuole far luce sulle dinamiche interne alle varie organizzazioni e al partenariato, un'ulteriore dimensione riguarda invece la qualità delle relazioni stabilite con i propri interlocutori esterni, ovvero quei pubblici che sono stati coinvolti dal progetto. È importante conoscere il livello di soddisfazione dei propri interlocutori non solo per testare la riuscita del progetto in sé, ma anche per sapere se, ed eventualmente cosa, modificare in una successiva occasione di comunicazione sociale. Così è stato, ad esempio, nel progetto *Andando a veglia*:

La risposta ce l'abbiamo dal territorio, quando ci chiamano e ci chiedono: «Ma da noi quando arriva il tendone?» allora vuol dire che è andata bene!

- QUINTA DIMENSIONE: qualcosa sta cambiando

Un ultimo aspetto, sicuramente di più difficile rilevazione, ma che è direttamente collegato alle finalità della comunicazione sociale, consiste nella percezione che l'attenzione o la sensibilità intorno ad una causa o ad un tema siano cresciute. Potremmo definire tale dimensione il 'cambiamento culturale' intorno ad una tematica sociale: un effetto di lungo periodo che può emergere esclusivamente da una rilevazione diacronica, nel tempo, e quindi possibile solo per quei soggetti che operano con maggiore costanza intorno alla stessa causa o in un determinato territorio. Nell'indagine condotta si può dire che da un lato questa dimensione potrebbe essere il risultato atteso – e soggettivamente riscontrato dagli intervistati – nel caso di ADMO-NeosAir, i quali avevano tra gli obiettivi della campagna proprio la divulgazione di maggiori informazioni sulla donazione del midollo

osseo nell'opinione pubblica e la sensibilizzazione verso l'attività di donazione da parte di soggetti idonei; ma si può parlare di risultato raggiunto nel caso, ad esempio, del progetto *Panda Club* tra WWF e Electrolux, capace di generare quella 'contaminazione positiva' di cui più volte han parlato i rispettivi referenti, sia nei confronti dei consumatori che delle altre aziende concorrenti, produttrici di elettrodomestici.

I vantaggi della responsabilità

Non c'è dubbio: i progetti di responsabilità sociale e soprattutto la capacità di saperli comunicare e far conoscere al pubblico si rivelano – nelle dichiarazioni dei nostri intervistati – una dimensione fondamentale dell'agire delle organizzazioni, un ingrediente indispensabile e vitale, un valore aggiunto importante. L'analisi delle interviste evidenzia almeno due buone ragioni per affermare tale centralità:

- la visibilità dell'impresa, dell'Associazione e del progetto di partenariato,
- il 'ritorno' della comunicazione, ovvero i vantaggi diretti e indiretti che ne possono derivare.

Vediamole più analiticamente.

I. Esserci ed essere visibili

Bisogni di visibilità pubblica, immagine e reputazione, affermazione e riconoscimento del proprio ruolo da parte di tutti i soggetti che abitano il territorio in cui l'impresa o l'associazione agiscono e operano, ma anche responsabilità verso gli altri e più in generale verso il mondo che ci circonda: queste le motivazioni che sembrano tagliare trasversalmente – seppure con una enfasi maggiore per il mondo associativo – le ragioni dell'importanza attribuita al rapporto profit- non profit e soprattutto alla sua comunicazione.

A noi ci serve quello che basta per fare delle campagne pubblicitarie, perché purtroppo senza comunicazione non si fa niente [...] la gente non lo sa e quindi non si propone.

La cosa più importante nell'abbinamento tra profit e non profit, a parte i soldi, è l'immagine.

[...] quindi ci fecero questa proposta [...] il che significava grande visibilità dell'associazione nell'ambito di tutti i clienti Conad.

Bene, fammi capire, cosa può fare questa associazione per noi? Come mi restituisci visibilità?

A livello di AIL nazionale senz'altro è un biglietto da visita perché è una collaborazione con una azienda importante, con grande visibilità... fa tanta pubblicità televisiva.

Abbiamo scelto Ikea perché è una realtà importante e ci poteva dare la giusta visibilità, oltre all'attenzione [...] ancor prima dei soldi, perché alla fine a noi ci interessava anche solo farci vedere, promuoverci, far sapere che possono fidarsi di noi [...] insomma, un'altra cassa di risonanza...

Il nostro scopo anche in questo caso è quello: la visibilità.

Non sempre in attività come queste ci si guadagna, ma il nostro scopo è comunque essere presenti.

Per noi è importante, che so, se facciamo una manifestazione o organizziamo un evento, che la Provincia ci dia il patrocinio [...] che ci aiuti a entrare nelle scuole per esempio [...] capito, non è che deve essere un contributo per forza economico... a noi basta che se ne parli.

Dunque, l'importanza e la centralità della comunicazione come risposta ad una crescente esigenza di visibilità, riconoscimento, affermazione e attenzione. Ovvero, esserci, essere visibili, farsi vedere e farsi riconoscere.

La consapevolezza che il rapporto profit-no profit possa essere una importante occasione per la visibilità e per l'immagine si intreccia naturalmente con l'esigenza e la capacità di utilizzare gli strumenti della comunicazione per far conoscere il progetto, renderlo chiaro, evidente, trasparente e conosciuto. In sintesi, maggiormente comunicabile. Tale consapevolezza sembra confermata, e per certi versi rafforzata, dalla considerazione che molti intervistati, pur esprimendo soddisfazione per le iniziative di comunicazione che sono state promosse e realizzate, sottolineano che in ogni caso «si sarebbe potuto fare di più».

Se questa è la prima sommaria e generalizzata considerazione da parte sia del mondo associativo sia delle imprese, nondimeno, a ben vedere tali affermazioni si declinano e si articolano, si specificano e soprattutto si differenziano in funzione di alcune variabili: in particolare, la natura del

soggetto (impresa piuttosto che associazione) e – in alcuni casi – la tipologia del progetto.

Infatti, l'enfasi posta sulla visibilità, sulla ineludibile necessità di comunicare e far conoscere il progetto, le sue finalità e i suoi obiettivi trova approfondimenti, distinzioni e precisazioni:

- innanzitutto la visibilità, almeno nelle dichiarazioni dei nostri intervistati e in modo particolare dei rappresentanti del mondo non profit, appare strettamente correlata all'identità. La comunicazione, pertanto, è strumento per far conoscere chi si è, per raccontare e descrivere se stessi, i propri valori, le caratteristiche che rendono il soggetto che comunica maggiormente identificabile, riconoscibile ma soprattutto distinguibile da parte dei propri interlocutori. Un'identità che si declina nella concretezza, nel fare e si specifica nella trasparenza: raccontarsi, farsi conoscere, esporre quello che si fa, perché e per chi si fa. Concretezza e trasparenza indispensabili per costruire credibilità e legittimazione. Numerose testimonianze dei nostri intervistati lo confermano:

Chiunque deve sapere che noi esistiamo, chiunque deve sapere chi noi siamo, chiunque deve sapere che noi facciamo e soprattutto deve sapere che cosa facciamo. E non è finita: deve sapere che cosa facciamo per!

Io non chiedo mai soldi [...]. Io sono andato dicendo: noi facciamo questo, questo è il nostro programma...

A noi quando ci arrivano i soldi io rispondo ad ogni persona, io ringrazio e poi spiego: "i tuoi soldi saranno impiegati per", e spiego la destinazione.

Se noi riusciamo a dimostrare banalmente che dietro a dei contributi importanti dei clienti si è fatto qualcosa di tangibile, che si può toccare con mano e di serio, allora si dà concretezza a questo tipo di iniziative.

- In secondo luogo, la visibilità – e in questo caso esclusivamente per l'associazionismo – viene ricondotta ad un altro grande obiettivo: legittimare la propria presenza e il proprio ruolo sostenendo la centralità e la rilevanza del proprio campo d'azione, attraverso la capacità di creare attenzione, sensibilità, discussione e confronto sul tema o sulla 'causa' di cui ci si occupa. L'esigenza di essere visibili appare, dunque, strettamente legata alla principale attività di sensibilizzazione, diffusione di informazione e conoscenza e naturalmente alla possibilità di aumentare i potenziali donatori. Il rapporto con il mondo imprenditoriale diventa un ulteriore 'strumento' per sensibilizzare, diffondere la propria causa e sembra trovare, pertanto, forza e legittimazione nella stessa mission dell'associazione.

Innanzitutto l'informazione, sensibilizzazione e divulgazione di conoscenze. Ovvio, c'era anche uno scopo di raccolta fondi...

Diciamo che per ATT questo è stato un progetto importante dal punto di vista mediale, per farsi conoscere perché come siete arrivati voi a ATT tramite questa iniziativa, tanti altri, come voi, l'hanno conosciuta. Oltretutto ci ha dato la possibilità di essere presenti con le nostre campagne, quindi con le stelle di Natale presso IKEA.

Una persona che sa che può rivolgersi all'ATT: quello è lo scopo. Magari ci può essere anche un futuro volontario che un domani ci aiuta nella vendita dei prodotti presso un Centro Commerciale, per noi può essere importante anche quello.

Questo per noi era lo scopo: anche di promozione. Non che avessimo bisogno di legittimarci, ma insomma è stata una cassa di risonanza importante.

- Infine, in alcuni casi la centralità del rapporto profit- non profit e della sua comunicazione viene enfatizzata attraverso negazioni, affermazioni che sottolineano ciò che va categoricamente escluso, non ciò che al contrario ne deve caratterizzare gli obiettivi e le finalità. Fare comunicazione, utilizzare gli strumenti per far conoscere il progetto, la stessa partnership tra profit e non profit vengono definite per ciò che non sono e non devono essere: non sono immagine, non sono soprattutto marketing. Curiosamente tali espressioni riguardano proprio il mondo dell'impresa, quasi a voler marcare la distanza tra ciò che è la propria attività e ciò che è l'impegno di responsabilità sociale. In un contesto di crescita dell'apprezzamento da parte dei cittadini/consumatori dell'impegno delle aziende nella soluzione dei problemi che riguardano la collettività (confermato da ricerche nazionali e internazionali), le aziende impegnate nei progetti da noi analizzati in alcuni casi sembrano avvertire ancora l'esigenza di scalzare e rimuovere accuse di opportunismo e impegno in operazioni di pura e semplice facciata. Il 'fare' e il 'render conto', ovvero la concretezza e la trasparenza risultano – ancora una volta e anche per le imprese – gli strumenti più utili per ovviare a inconvenienti e per accreditare impegno e responsabilità. Un tema su cui ritorneremo nel prosieguo della nostra analisi.

L'importante è fare le cose, dare risalto a ciò che si è effettivamente realizzato sporcandosi le mani e dopo trovando le modalità e gli strumenti adatti per comunicarlo esteriormente...

[...] non dare priorità alle attività di comunicazione e di marketing e ridurre effettivamente il fare. Se invece si perde tempo in conferenze stampa, annunci ecc. la gente in questo periodo soprattutto ci crede meno.

Qui girano soldi, e nemmeno pochi, che vengono devoluti e quindi è opportuno che la gente veda in che modo [...] per questo il legame tra cittadino, territorio e associazione fa la differenza [...] se io ho dato 100 voglio vedere che quei 100 euro sono finiti in quel mattone.

Per NeosAir non è mai stato un voler attaccarsi la medaglia per dirci quanto siamo bravi. Infatti non so se avrà notato, abbiamo fatto questo progetto un po' in sordina. Non c'è mai stata la volontà di farne un'operazione di marketing, non ci interessa. È stato importante poter ricavare dei denari e darli ad un'Associazione che ne fa un buon uso.

[...] ma io non posso scegliere un'associazione solo per un'operazione di immagine!

In altri casi, invece, gli obiettivi aziendali e di comunicazione vengono non soltanto dichiarati, ma anche esibiti come componente importante della buona riuscita del progetto. Strategia d'impresa, impegno sociale e comunicazione si incrociano, si supportano, diventano elemento di incontro e di conoscenza tra i partner:

Nel 1993, quando nessuno parlava di ambiente, Electrolux Italia decise di contattare WWF per comunicare questa marca, che stava arrivando sul mercato italiano. Il mercato italiano era ed è sempre stato centrale nel mondo dell'elettrodomestico europeo [...]. Per questo a Electrolux serviva trovare un posizionamento chiaro del marchio [...]. È stato un lavoro lungo con WWF e che non era finalizzato all'aumento di quote di mercato, ma più finalizzato alla comunicazione.

Il rapporto con l'associazionismo e l'impegno nel volerlo comunicare e far conoscere viene esplicitamente iscritto nel ruolo stesso che compete all'impresa nella società più in generale, e nel territorio in cui opera in particolare: produrre ricchezza (non necessariamente economica), aggiungere valore, far 'crescere' l'associazione sul territorio:

E poi un'altra cosa: non è detto che se uno fa del volontariato non crei della ricchezza! Che poi sia una ricchezza economica, culturale, organizzativa non ha importanza...ma se c'è del valore aggiunto perché non deve essere presa in considerazione?!

2. Il 'ritorno' della comunicazione

La visibilità del partner

Alla centralità del rapporto tra mondo delle imprese e mondo dell'associazionismo e alla sua capacità di dare visibilità e costruire credibilità

e immagine si collega in generale l'importanza conferita alla visibilità del partner nelle azioni di comunicazione che riguardano il progetto.

Ci teniamo a citare la collaborazione perché è giusto far sapere chi ci dà una mano e che sia gratificato almeno nel riconoscimento del fatto che ci aiuta!

Ha capito qual è il nostro obiettivo?! A me non interessano i soldi, il partner deve essere dentro, deve essere parte integrante del gruppo!

[...] e poi voglio la visibilità dell'azienda. Questo sì! Voglio che ci mettano la faccia, non dire: «Ti do i soldi, fai tu!», sempre meglio dire «Questo è il mio progetto, lo paghi tu». Meglio. Sia perché ti sporchi meno, sia perché acquisisci credibilità.

C'è sempre da parte nostra la volontà di dare visibilità alla partnership.

Tutti i materiali hanno il logo congiunto WWF ed Electrolux.

[...] quello che a me è sempre servito e che consiglio vivamente è la visibilità dello sponsor, perché se lo sponsor vi appoggia, si tratta di aiutare un'associazione che ha uno scopo benefico, ma si comunica anche che quella azienda nota, ci aiuta [...] non perché sono suo fratello, ma perché ha visto che lavoro bene.

Per 'riconoscenza', per 'strategia' o per sottolineare la rilevanza della collaborazione e dell'integrazione degli obiettivi e delle azioni, sono prevalentemente le associazioni ad accentuare il valore della visibilità del partner nelle azioni di comunicazione.

Più esitanti alcune dichiarazioni delle imprese che in alcuni casi sembrano addirittura voler ad ogni costo 'rimanere in ombra':

Non abbiamo certo fatto le corse per mettere il logo dappertutto ecco [...] ci siamo limitati a quello che volevano loro.

Per quanto riguarda la comunicazione al pubblico noi non l'abbiamo fatta, proprio volutamente, perché mi dava fastidio crearsi una medaglia per questo. So invece che ADMO si è occupata di questo e ha comunicato il progetto ai suoi soci, donatori, ai suoi contatti insomma. Ma sta più nella logica associativa che in quella aziendale.

Il logo Coop, dobbiamo dire, che sul fronte dell'album non si vedeva; era il WWF che si doveva vedere! Il nostro logo e quelli delle 3 cooperative coinvolte li abbiamo messi sul fondo. Il concetto era: stiamo vendendo qual-

cosa, stiamo dando un prodotto, ma non è Coop, è WWF. L'importanza che doveva essere data era al soggetto no profit, noi non volevamo comparire come attori protagonisti, ma come secondari. Non era necessario secondo noi, spingere Coop in quel momento, perché stavamo facendo qualcosa insieme a qualcuno che doveva avere il palcoscenico.

Per non togliere visibilità, per non attribuirsi meriti o medaglie piuttosto che per non 'invadere' il palcoscenico, tali motivazioni giustificano in ogni caso alcuni interrogativi avanzati dagli intervistati:

Guardate che molte aziende sono disposte a dare dei soldi, ma, non chiedetemi perché, non vogliono apparire!

[...] altrimenti perché un'azienda dovrebbe tirar fuori i soldi così? No?

Domanda legittima, ma soprattutto spia evidente di una crescente consapevolezza circa il problema del 'ritorno' della comunicazione in termini strettamente aziendali. Un 'ritorno' che può tradursi in vendite, profitto piuttosto che reputazione e immagine ma che, senza ipocrisie e con grande chiarezza, deve aggiungere valore ad un'impresa, non certo sottrarlo. Di questo c'è ormai una consapevolezza crescente. Come le più recenti ricerche evidenziano, si sta determinando un lento ma progressivo affrancamento nei comportamenti delle aziende dalle vecchie logiche del marketing nonché una presa di distanza dalle politiche 'tattiche' perseguite in passato, espressione di una cultura d'impresa più autoreferenziale che eticamente orientata al sociale. Al contempo, si rileva un clima culturale sicuramente più maturo, meno negativo e scettico nei confronti della comunicazione delle responsabilità sociali. Infatti, se nel passato le imprese hanno esitato a comunicare e rendere visibile il proprio impegno nel sociale per ovvie e comprensibili paure, oggi, in questo mutato contesto, sembrano invece prevalere i motivi che spingono a rendersi visibili, a comunicare le modalità e le dimensioni del proprio impegno. Stupisce, pertanto, il dichiarato voler rimanere nell'ombra, soprattutto da parte di aziende che hanno saputo costruire nel tempo notorietà, credibilità e fiducia grazie alla volontà di impegnarsi seriamente su questo fronte, ma anche alla dimostrata capacità di saperlo comunicare.

Moltiplicare le opportunità: ovvero da 'cosa nasce cosa'

Il 'ritorno' della comunicazione, ovvero i vantaggi derivanti dalla volontà di far conoscere il progetto, di rendere visibile la partnership si concretizza anche in altri tipi di 'valore aggiunto': insomma, come dire, emerge forte la consapevolezza che 'da cosa può nascere cosa'. Si tratta in alcuni casi della opportunità di costruire altri rapporti, identificare nuovi partner; oppure della possibilità di individuare nuovi sviluppi nel campo della ricerca e dell'innovazione:

Detto in parole povere: le aziende che hanno fatto parte del progetto *Biovit* per diversi anni hanno risentito l'effetto positivo di questa comunicazione. Nel senso che magari trovavi uno che ti diceva: che bravi voi della Chimont che fate ricerche anche in settori diversi per portare vantaggi e innovazione anche nel settore conciario [...] ecco, questo "che bravi" che può sembrare una pacca sulla spalla, alla lunga in effetti ripaga, perché dà un'immagine dell'azienda che ricerca, oltre che fare affari [...] va un po' avanti.

Altro vantaggio indiretto è stato che si viene a conoscenza di altre realtà che possono portare ulteriori sviluppi di lavori [...] esempio [...] per cui da lì siamo entrati in un altro filone di ricerca che ci ha portato in altri settori quindi [...] fattore estremamente positivo.

Ma 'ritorno della comunicazione' si situa anche e forse soprattutto nella possibilità che una relazione 'coltivata', a volte anche faticosamente gestita, alimenti conoscenza, stima, fiducia tra i due partner e apra la strada verso collaborazioni durature, capaci di evolversi, di innovare. Fiducia, riconoscimento e stima appaiono dunque precondizioni per quello che potremmo definire il 'consolidamento della partnership'. Una prospettiva, quest'ultima, che richiede sguardo lungo e logica di processo (e non solo, o non tanto, di progetto), ma la sola in grado di intervenire in profondità e mutare la natura del rapporto profit- non profit. Il percorso verso il consolidamento della partnership è lungo, impegnativo e non privo di ostacoli, ma i suoi effetti possono essere cospicui, fruttuosi e soprattutto duraturi e di lungo periodo. Non più azioni sporadiche e frammentarie (quando non casuali), scollegate, disomogenee e temporalmente limitate, bensì azioni connesse, integrate, condivise, durevoli, costanti e persistenti, capaci di incidere sulla realtà; i benefici, però, non sempre sono a 'breve termine' visibili, tangibili, oggettivamente quantificabili. Un modo – forse? – per dare rinnovato vigore e nuove fonti di legittimazione a una relazione tra 'due mondi' fino a ieri molto lontani. Oggi, un po' più vicini.

La difficoltà relazionale dei primi anni è stata superata nel momento in cui si è costruito un rapporto di fiducia reciproca con il WWF e non si è più posto il problema di certificare quello che noi comunicavamo [...] ma dopo aver verificato che quello che comunicavamo corrispondeva a verità, si è potuto lavorare più sui progetti e meno sul controllo.

[La stima] nasce da un incontro, dopo una serie di iniziative che si fanno insieme, si capisce che non siamo «venditori di fumo», ma quello che facciamo è concreto e tangibile e visibile presso le nostre sedi [...] allora vanno avanti le collaborazioni.

Reinvestire in comunicazione

Infine, la centralità della comunicazione viene ribadita e finanche rafforzata da questa dichiarazione di un rappresentante dell'associazionismo:

È ovvio che adesso che abbiamo raggiunto una certa cifra, i nuovi dirigenti ritengono che li dobbiamo utilizzare per una nuova campagna di comunicazione o incrementare la campagna che abbiamo già.

Si tratta, dunque, di 'reinvestire' in comunicazione per incrementare, innovare, ampliare... e, soprattutto per le associazioni, consolidare gli obiettivi di sensibilizzare, creare attenzione e sostegno verso la propria causa attraverso visibilità e affermazione.

Prospettive allo specchio

La conduzione di ricerche speculari, come quelle restituite finora, consente al ricercatore di accedere a punti di vista diversi per la definizione di uno stesso oggetto di osservazione, ovvero un'iniziativa di responsabilità sociale. L'iniziativa è sì la stessa, ma vi hanno partecipato organizzazioni diverse, che costituiscono, pertanto, punti differenti di ascolto, interpretazione, azione. È quello che fin qui abbiamo cercato di valorizzare, mettendo in evidenza per ciascuna dimensione di analisi punti di contatto e di – relativa – distanza tra le associazioni e le imprese, per raccontare la dialettica di tale attività.

Ciò che inoltre consente questa metodologia di ricerca è la ricostruzione 'in laboratorio' di una sorta di 'dialogo a distanza': sebbene non comprensenti al momento dell'intervista, referenti aziendali e associativi durante i colloqui non hanno solo parlato del progetto realizzato – e dunque di una dimensione 'terza' rispetto alle due identità coinvolte – ma anche del partner in sé, di ciò che egli rappresenta e di come viene visto e considerato. Dunque, andando oltre alle specifiche occasioni di incontro, intorno alle quali è ruotato il racconto, nelle diverse narrazioni raccolte si possono leggere i riferimenti e le visioni di un mondo che l'altro – il partner – abita e rappresenta. Abbiamo quindi individuato due aspetti maggiormente generalizzabili che definiscono le reciproche visioni del mondo associativo, da parte delle imprese, e dell'universo aziendale da parte delle associazioni, nell'economia di un discorso più generale sulle occasioni di collaborazione tra profit e non profit.

I. Diversità e convergenze

Nei capitoli precedenti abbiamo trattato gli aspetti più operativi della relazione impresa-associazione (gestione dei tempi e delle mansioni, di-

visione dei ruoli, fattori di coordinamento, strumenti di comunicazione, ecc.). Qui metteremo a confronto cosa pensano gli uni degli altri, prendendo spunto da due tematiche che sono emerse frequentemente dalle interviste condotte e che dunque possono essere viste come punti nevralgici di questa relazionalità.

Sebbene tale sorta di dialogo sia un costrutto delle ricercatrici – non avvenuto nella realtà delle interviste – i contenuti nascono, ancora una volta, dai dati di ricerca: gli intervistati, forti della loro esperienza spesso non esauribile nei progetti raccontati, hanno messo in luce quegli aspetti da curare e valorizzare nei vari momenti della collaborazione e quindi, pur parlando del progetto, hanno individuato temi e problematiche che potrebbero avere un valore in sé, astruendo dai casi di studio e consentendo una qualche forma di generalizzazione. Per ciascuna di queste due tematiche, oltre ad una breve descrizione, si chiameranno in causa le due prospettive emerse, i due punti di vista “allo specchio”, appunto, con gli elementi di diversità o di contingenza rilevati.

1.1 Ugualmente diversi

Le diversità tra cultura associativa e cultura d'impresa esistono e non devono essere nascoste. Anzi, come abbiamo visto nei casi rilevati, spesso sono state proprio le diversità – e quindi le rispettive specificità – a rendere possibile la realizzazione di un progetto. È necessario riconoscere l'altro come diverso da sé e considerare l'incontro – che talvolta può assumere perfino i toni dello scontro! – un'opportunità per raggiungere i propri obiettivi.

Tuttavia all'interno di mondi professionali e culture organizzative diverse, come quelle caratterizzanti la relazione profit e non profit, si insinua un'immagine 'ribaltata' dell'altro, una sorta di sé al negativo e dunque nella visione oppositiva e contrastante, i margini per una collaborazione appaiono più difficili da rintracciare e valorizzare. Ecco come il tema è stato affrontato dai due soggetti.

Le imprese

Il punto di vista predominante potrebbe essere riassunto con una sorta di slogan: non è importante la diversità in sé, ma come la viviamo, ovvero come viene interpretata dai soggetti coinvolti. Le zavorre che rendono difficile, talvolta impossibile, la relazione consistono, secondo le imprese, nella autoreferenzialità, rigidità, incapacità di conciliare il proprio punto di vista con altri possibili, gli scogli culturali e i pregiudizi di alcune associazioni nei confronti di chi fa impresa. La natura profit viene vista talvolta come una 'colpa originaria', contrapposta, più che complementare, agli obiettivi e al ruolo di organizzazioni filantropiche o con scopi non profit.

Questa è la differenza culturale che più spesso viene sollevata dai referenti aziendali, perché in un simile clima di critica alla natura profit e

dunque ad uno dei nuclei identitari di un'azienda, è difficile costruire condivisione di intenti e coltivare progetti comuni. Per questo gli intervistati chiedono al mondo associativo di 'seppellire asce di guerra', ovvero di superare quei luoghi comuni che descrivono tanto il volontariato, quanto l'impresa, ma che portano a demonizzare l'altro, a ritenersi reciprocamente incompatibili e incongruenti e a non cogliere invece quelle 'cifre distintive', quella complementarità che può consentire un'azione corale e maggiormente efficace su un tema, una causa, un territorio comune. Non si tratta né per le associazioni di assumere un comportamento imprenditoriale, né per le aziende di operare in un'ottica non profit. Ciascuno ha la propria identità, storia, *mission* e *vision*. Il partenariato non è un processo di identificazione o di fusione nell'altro, ma di riconoscimento dell'altro, in un'ottica di arricchimento reciproco, non di rinuncia alle proprie specificità o, ancora, di 'inquinamento' dei propri principi. È sito nella natura diversa dei due soggetti il potenziale della comunicazione delle responsabilità sociali che consente di arrivare laddove il singolo attore, affidandosi esclusivamente alle proprie risorse, non potrebbe. Certo, la diversità, come abbiamo visto, può generare domande, momenti di riflessione, talvolta persino conflittualità; tutto questo è espressione di visioni, approcci, mentalità e soprattutto obiettivi comunicativi legittimamente diversi dei due partner. Ma il partenariato è anche momento di confronto, di negoziazione che entrambi i soggetti devono affrontare con apertura e spirito di accoglienza, a tutti i livelli dell'organizzazione. Dunque non solo da parte di chi proporrà il progetto, ma anche di chi materialmente lo gestirà e potrà deciderne fattivamente il successo o l'insuccesso, attraverso un atteggiamento integrativo ed empatico o, al contrario, ostile e oppositivo.

Le associazioni

I referenti associativi intervistati provengono da esperienze diverse e hanno mostrato, a seconda dei casi, una maggiore o minore familiarità al confronto con soggetti altri (istituzioni, altre associazioni, aziende, ecc.). In ogni caso, i casi selezionati, solo per il fatto di essere giunti ad avviare e portare a termine un'iniziativa con un partner profit possono essere indicati come esempi di superamento, almeno in parte, di quegli scogli culturali a cui hanno accennato poco sopra i referenti aziendali.

Se tuttavia dovessimo anche qui riassumere con uno slogan la prospettiva prevalente in tema di diversità, potremmo dire che non sono tanto le differenze 'strutturali' a impensierire, quanto le aspettative nei confronti del progetto e della collaborazione. Questo perché c'è un diffuso senso di scetticismo nei confronti di quelle aziende che vedono la diversità come supremazia, come rapporto di forza verso un soggetto non profit considerato più debole, con minore peso e potere negoziale oppure verso quei partner nei quali prevalgono su tutto – valori, relazioni, finalità simboliche, ecc. – la logica commerciale e gli obiettivi di guadagno. Le difficoltà, in simili cir-

costanze, non riguardano esclusivamente la conciliazione delle finalità dei rispettivi partner, quanto i risultati sperati da un'attività di comunicazione sociale che non possono essere assimilati a quelli raggiungibili mediante una qualsiasi altra forma di advertising.

Se tra le attese che frequentemente si riversano sulle attività di comunicazione vi è la speranza di ottenere benefici immediati, concreti, visibili in tempi brevi, nella comunicazione delle responsabilità sociali, ancor più che in altri ambiti, tutto questo non può costituire un obiettivo atteso. Infatti, ciò che spesso fa dubitare i più cauti o scettici nell'investire risorse in attività di comunicazione sociale nelle aziende – ma anche nelle associazioni – è proprio la difficoltà di capire se e in che tempi tali investimenti daranno dei frutti. Ed è così: la comunicazione non è garanzia, non è certezza di vantaggi, non è un investimento sicuro, né una campagna di comunicazione sociale può essere panacea per tutti i 'mali'. I vantaggi della comunicazione sociale devono essere rintracciati nel lungo periodo, nelle pieghe della quotidianità: nelle sensibilità, nei comportamenti, nei livelli di consapevolezza che si creeranno intorno ad un tema o ad un soggetto. Lo abbiamo già detto in sede introduttiva e qui lo ribadiamo: la comunicazione sociale non è la soluzione che assicura un 'buon raccolto'; piuttosto è uno degli strumenti di cui ci possiamo servire per migliorare 'la semina'. È per questo motivo che le differenze tra i due mondi possono essere addirittura cercate e rafforzate dalle associazioni, perseguendo obiettivi di lungo periodo, tra cui l'opportunità di mostrare all'altro la questione dal proprio punto di vista e insieme generare un cambiamento concreto di prospettiva nei confronti di una problematica sociale. Tutto questo, nelle realtà associative più radicate e organizzate, induce a cercare come collaboratore un soggetto aziendale che potrebbe sembrare addirittura 'l'antagonista massimo', perché sarà proprio grazie a questo coinvolgimento e alla capacità di arrivare ad una reciproca integrazione che si potrà generare un cambiamento sociale concreto, una 'contaminazione' vicendevole, come hanno auspicato alcuni intervistati.

1.2 La costruzione di un brand

Quando si pensa di avviare una collaborazione, istintivamente ci si rivolge ai 'grandi marchi': comunemente noti, magari di fama nazionale o addirittura internazionale, importanti nel proprio settore o sul territorio, visibili, con presumibili ottime potenzialità, sia in termini economici che di risorse umane/competenze disponibili o di capacità convocativa presso la propria clientela/utenza o rete di vendita. Tutto questo corrisponde a verità. È innegabile l'importanza del 'brand' associato ad una campagna sociale e all'eco che può generare. Tuttavia gli intervistati sembrano attribuire una rilevanza diversa a quello che è il marchio – o i marchi – che siglano un'iniziativa e a quale sia il rapporto da ricercare, affinché oltre al marchio e alle sigle si cerchino le persone.

Le imprese

I referenti aziendali sono concordi nel suggerire alle associazioni che la notorietà di per sé non è sinonimo né di riuscita di un progetto, né di partecipazione consapevole all'iniziativa: è prioritaria la presenza di persone, ai vertici aziendali o comunque in posizioni di responsabilità, che abbiano una storia, una sensibilità, una vicinanza o un'attenzione personale ai temi che si vanno a proporre.

Per questo l'associazione, dal canto suo, non ha il solo compito di avanzare una proposta che l'impresa potrà accettare o rifiutare: si tratta piuttosto di cercare 'la persona' e coinvolgerla, avvicinarla, emotivamente ed empaticamente, verso i propri scopi. Far capire il senso di ciò che si fa, gli obiettivi che si vogliono raggiungere, i progetti realizzati e quelli che si vogliono realizzare, le finalità, le stesse ragioni di esistere di quella data associazione, da quali esigenze è nata, per far vedere, immaginare, sentire il ruolo che l'azienda e le persone che ne fanno parte potrebbero avere. Coinvolgere, non solo informare. Parlare alle persone, cercare il contatto, finanche la possibilità di mostrare i luoghi di vita dell'associazione – sedi, strumenti, volontari, ecc. – per creare partenariati realmente inclusivi e non solo strettamente strumentali alla visibilità di una campagna. Questi elementi sono visti sia come 'acceleratori' dell'incontro e delle prime fasi di costruzione della relazione, sia come fattori importanti di coinvolgimento di ulteriori interlocutori dentro l'azienda e l'impresa. Se infatti un responsabile aziendale è coinvolto in un causa o si sente vicino alla realtà associativa, sarà lui stesso a farsi promotore dentro l'organizzazione delle iniziative e aumenteranno le probabilità di successo.

Molti intervistati non hanno affrontato la questione del brand solo in un'ottica aziendale, ma hanno anche parlato del 'marchio associativo', ovvero di tutti quei processi di costruzione di un'identità riconoscibile che riguardano sia le imprese, sia tutti quei soggetti che si riferiscono ad un'utenza esterna, tra cui dunque le associazioni. I referenti aziendali sono sembrati concordi nel rintracciare tra i limiti delle realtà associative la tendenza di far coincidere i processi di costruzione della propria identità comunicativa con quelli di atteggiamenti di chiusura e di innalzamento di barriere per 'piantare bandiere' su una causa o problematica. Il marchio, secondo tale ottica, diviene un elemento di appartenenza 'contro' altre realtà. Dal punto di vista dell'impresa una logica simile non è comprensibile, perché secondo gli intervistati non ci può essere 'concorrenza' tra associazioni che operano da punti e con modalità diverse per far fronte ad una stessa emergenza. La competizione può esserci nel settore d'impresa per la conquista di una stessa fetta di mercato, per il radicamento dei propri prodotti all'interno di target specifici e dunque per scopi di profitto, mentre è difficile capirne il ruolo all'interno di realtà solidali, nate per creare vantaggi per la collettività, per il miglioramento della 'qualità della vita', senza 'colori o bandiere'. Si legge quindi una certa critica del

marchio come esigenza di protagonismo e di costruzione di riserve entro i perimetri più vasti della società, ma anche una lettura un po' naïf e semplicistica delle dinamiche che portano un soggetto associativo a nascere, muoversi su un territorio, operare e intervenire in problematiche sociali e per il reperimento dei fondi e delle risorse. Tutti aspetti, che se da un lato non devono generare atteggiamenti competitivi e di contrapposizione fattiva, dall'altro possono richiamarsi alla necessità per alcune realtà non profit di esercitare un ruolo più 'politico', nella facilitazione dell'incontro e del riconoscimento della propria causa da parte delle istituzioni e di singole categorie professionali.

Inoltre le imprese ritengono poco sfruttata dalle associazioni la visione del proprio nome come cifra distintiva dell'identità organizzativa, non in contrapposizione a presunte associazioni competitor, ma come segno di presenza e di capacità evocativa presso i pubblici di riferimento. Poche associazioni fanno un'opera di branding, ovvero investono le loro attività di comunicazione e promozione nella costruzione di relazioni di riconoscibilità esterna e dunque diviene difficile pensare ad una campagna di comunicazione come un'azione di *co-branding*, ovvero di associazione strategica e di affiancamento dei due marchi, se il partner non ha costruito, autonomamente e preventivamente, la propria visibilità. Ci sono al contrario delle realtà associative che grazie ad un logo, un abbinamento cromatico, un'immagine, richiamano immediatamente l'idea di un servizio svolto, di un'attività connotante, di uno 'stile' di intervento nei confronti di una problematica. In questi casi, alcuni dei quali ben rappresentati nel campione intervistato, le attività di comunicazione possono riguardare l'iniziativa in senso stretto, perché non sarà necessario dedicare spazio e tempo a spiegare chi sono i soggetti coinvolti: già si serviranno di un'immagine costruita e sedimentata nel tempo. In altri casi, invece, sarà comunque possibile avviare una collaborazione – alcuni intervistati hanno addirittura messo in luce i vantaggi di essere dei *'talent scout'* del non profit e di essere i primi a portare alla luce una realtà associativa nuova! – tuttavia le prime azioni comunicative da intraprendere dovranno insistere sulla definizione dell'identità del partner per costruire riconoscibilità e reputazione. Anche attraverso i segni distintivi della propria immagine: logo e marchio. Ciò non rappresenta un limite: solo un dato dal quale partire con la pianificazione delle attività di comunicazione.

Le associazioni

Il marchio è uno degli elementi di facilitazione dell'incontro. Lo abbiamo detto più volte: per sondare la realtà profit e individuare un potenziale partner ci si lascia guidare dalla forza e conoscenza diffusa di un dato marchio. L'associazione non possiede molti altri strumenti per orientarsi nel complesso mondo delle imprese, anche se circoscritto geograficamente o distinguendo al suo interno per settori di attività. Tranne occasioni

di collaborazione con dettaglianti per piccoli progetti – una raccolta fondi mediante una gara a premi, la raccolta di beni di consumo per persone bisognose, un evento locale per la sensibilizzazione verso una causa, ecc. –, quando entrano in gioco obiettivi ed esigenze più ampie, l'individuazione di un partner profit – come abbiamo già visto nel secondo capitolo – va ben poco oltre la 'fama' dello stesso. Dunque il marchio è visto dagli intervistati come fattore di selezione o, ancor più, criterio di esistenza o, al contrario, di invisibilità di un'impresa. Ma nello stesso tempo, quanto più il marchio (o la marca) è visibile e conosciuto, tanto più le piccole realtà associative potranno avere delle riserve nel proporsi, nell'immaginare una collaborazione e se oltretutto la fama corrisponde alle dimensioni più grandi dell'impresa, avranno ulteriori difficoltà a comprenderne obiettivi, modalità operative, esigenze reali e dunque a formulare proposte. Può anche emergere, davanti alle grandi realtà aziendali, una visione mitizzata dell'altro, una fama quasi temuta che inibisce la costruzione di dialoghi e di una relazione maggiormente simmetrica. È quello che hanno raccontato alcuni intervistati a proposito dei percorsi e dei tentativi fatti prima di arrivare a siglare una collaborazione e dei timori ricorrenti davanti a marchi consolidati.

Nessuno accenno, invece, è stato fatto al proprio marchio associativo, considerato più il frutto 'naturale' dell'esperienza e della sedimentazione nel tempo dei servizi offerti e della propria storia che di una pianificazione strategica. Dunque, se le imprese hanno la sensazione che molte associazioni non lavorino a sufficienza sulle loro strategie di visibilità esterna, questo è in parte confermato dai referenti associativi, quando parlano di una loro riconoscibilità mediante l'operato. Tuttavia, si legge una controtendenza nelle realtà associative di più recente formazione, anche se di piccole dimensioni, che fin da subito hanno iniziato a lavorare e a investire risorse nella propria identità visiva. Appare invece, per la stragrande maggioranza delle realtà associative, ancora discontinuo l'utilizzo del brand associativo nei differenti strumenti, canali e occasioni di comunicazione esterna, nei quali siamo lontani da un impiego strategico e coordinato dei differenti elementi portatori di immagine, visibilità e riconoscibilità dell'organizzazione.

2. Spunti per traiettorie possibili

Congiuntamente alla presentazione e interpretazione dei dati della ricerca svolta, come una sorta di sintesi delle principali criticità e potenzialità emerse, proponiamo un elenco di alcuni suggerimenti, che potremmo definire: piccoli consigli per evitare grandi errori!

Attraverso una rassegna dei 'nodi tematici' più originali, il 'decalogo' che segue rappresenta il tentativo di estrapolare dalla ricerca condotta non solo – o non tanto – nozioni, definizioni, tipologie, suggestioni, ecc., quan-

to piuttosto fornire alcune indicazioni per eliminare progressivamente i numerosi luoghi comuni che circolano intorno alla comunicazione sociale e suggerire azioni concrete per accostarsi ad un'attività di responsabilità sociale. Pertanto, quelli che seguono sono alcuni 'punti-chiave' a cui la ricerca ha consentito di approdare, alcuni suggerimenti informali, talvolta parafrasi o metafore impiegate dagli stessi intervistati che vogliono fornire ai lettori una 'bussola' di orientamento nelle molteplici strade percorribili nella responsabilità sociale, altre volte invece frutto di un lavoro interpretativo a posteriori, stimolato dalla ricerca, ma con l'ambizione di astrarre da questa contenuti maggiormente generalizzabili e capaci di leggere altre occasioni di incontro tra mondo profit e non profit.

1. I PROGETTI PARTONO DA LONTANO



La prima indicazione da cui partiamo vuole rispondere al dubbio di quando iniziare a muoversi per avviare un progetto di comunicazione sociale. Gli intervistati lo hanno ribadito più volte e in sede interpretativa non lo abbiamo certo nascosto: un'azione non si esaurisce in poco tempo, né può essere intrapresa in modo superficiale; è un'attività complessa – non nell'accezione di 'complicata' o 'difficile' – ma nel senso di coinvolgente, impegnativa, importante nelle ambizioni da cui deve scaturire e negli esiti a cui deve tendere. Da qui il 'monito' degli stessi intervistati: i progetti, come i partenariati, non possono essere improvvisati, perché le relazioni tra mondi dissimili necessitano di azioni non banali dal punto di vista gestionale. Occorrono lungimiranza e preparazione. Ma se guardiamo a ciò che accade nella realtà, le relazioni tra associazioni, istituzioni, imprese o altri attori della sfera pubblica, prendono forma su sollecitazione 'esterna' – quando ad esempio un bando 'obbliga' i soggetti a creare reti di partenariato – dando vita a relazioni puramente strumentali al raggiungimento di obiettivi di breve termine. Oppure, nascendo in modo frettoloso, senza un'adeguata pianificazione, non si valorizzano, né si curano o coltivano le relazioni e i risultati ottenuti. Così queste collaborazioni come nascono, muoiono: non lasciano segni evidenti, restano fini a loro stesse, non fanno crescere le organizzazioni che, talvolta, sono partner esclusivamente sulla carta e portano a spendere comunque energie senza produrre frutti.

Anche le attività di comunicazione, soprattutto nelle associazioni di volontariato, vengono decise in modo istintivo, nella fase terminale di divulgazione di un servizio, sottovalutate nelle conseguenze o trascurate nei dettagli. Per questione di 'priorità' o per i tempi dettati dalle 'emergenze', sono spesso realizzate per necessità, ma non con strategicità.

Nella comunicazione sociale tutto questo può avere un effetto boomerang e svilire, fin dalle sue battute iniziali, le potenzialità di una campagna o di un'attività che, a fronte dell'impegno profuso, potrebbe portare al contrario a soddisfazioni e risultati concreti. Lo stesso vale per le collaborazioni: come abbiamo visto possono davvero nascere anche da contatti personali e pregressi – dunque anche in modo 'istintivo' ed eventuale – ma in ogni caso devono avere il tempo di sedimentarsi e di dotarsi di un'ossatura sicura, affinché una relazione specifica, nata anche al di fuori della relazione azienda-associazione, riesca a coinvolgere e ad estendersi all'organizzazione in generale. Per questo non si può rintracciare un partner 'last minute' quando emerge il desiderio di realizzare una campagna sociale. Il desiderio, se è un buon motore iniziale per l'avvio della collaborazione, deve trovare il tempo per dar vita ad una relazione profit-non profit affidabile per entrambi. Se il partenariato è incontro di almeno due soggetti, questi devono essere avvicinati da traiettorie comuni e condivisibili, più che da opportunismi poco lungimiranti per il raggiungimento di obiettivi parziali. 'Sguardo lungo' e 'respiro ampio', invece, affinché la collaborazione porti lontano e avvicini concretamente i diversi soggetti ai rispettivi fini strategici.

2. A «CAVAL DONATO SI GUARDA IN BOCCA»!



Tra i ruoli-chiave rivestiti dai soggetti che cooperano all'interno della responsabilità sociale vi è senz'altro quello di 'sentinelle', 'controllori' delle attività svolte. In particolare, la sensibilità associativa deve poter verificare se l'impresa sta operando nel rispetto del tema trattato, delle modalità operative prescelte, di tutti gli attori, diretti e indiretti, che verranno coinvolti dal progetto, delle conseguenze delle azioni svolte e via dicendo. Dunque, sebbene davanti alla generosità e disponibilità delle aziende le associazioni non possano che mostrare gratitudine – il caval donato è un bene prezio-

so! – deve permanere quello spirito di osservazione e di critica costruttiva nei confronti di come l'azienda opera e si muove nel corso della collaborazione. Infatti, ci possono essere azioni che nelle imprese si svolgono in maniera routinaria, istintiva, senza particolare attenzione ai significati o alle conseguenze di ciò che si fa perché si è sempre fatto, ma che possono essere invece in contrasto con le logiche associative, con i valori e l'etica del partner non profit e che quindi devono essere corrette nel momento in cui si collabora. Rientra nella necessaria negoziazione che si deve avviare quando ci si incontra e quando si decide, nonostante o grazie a quelle diversità che abbiamo precedentemente descritto, di collaborare. Ne va della coerenza del progetto con le identità organizzative coinvolte e sono le stesse aziende a chiedere al mondo associativo di non annullare il proprio spirito critico solo perché davanti si ha un grande marchio che mette a disposizione delle risorse: «Inceppate i nostri ingranaggi», ha detto un intervistato, rompete le routine se non vi tornano, contaminate positivamente la cultura aziendale, al fine di produrre effettivo cambiamento e consentire al partner profit di crescere o di aumentare la consapevolezza di ciò che fa intorno ad un determinato problema o tema sociale.

3. NON CHIEDERE AIUTI GENERICI; NÈ LANCIARE GENERICI MESSAGGI DI AIUTO



I primi passi, come abbiamo visto, sono decisivi. I consigli che provengono dalle imprese, ma anche dalle associazioni per i propri 'colleghi' riguardano alla preparazione del 'terreno' su cui poi dovrà nascere il progetto. In particolare, si è chiesto: nel momento in cui si avanza una proposta di collaborazione, cosa dovrebbe fare un'associazione, quale atteggiamento dovrebbe assumere? Molti intervistati sconsigliano le domande di aiuto generico a sostegno dell'organizzazione o della causa: abbiamo visto che tra i motivi della scelta del partner associativo ha una certa importanza che questo non si proponga per la richiesta di denaro, ma che dia priorità ad un progetto. Per questo si suggeriscono proposte concrete, legate alla attualità della vita associativa, addirittura 'visibili' nei risultati che si potrebbero raggiungere o negli acquisti che si faranno con i proventi: obiettivi quantificabili, riferibili a luoghi, persone, tipologie di

utenti e tempi di realizzazione. Non vaghezza, né genericità. Non basta dire ad un'impresa «Sono qua! Aiutami!», come una sorta di S.O.S. che cerca soggetti generosi e caritatevoli. Perché questo mal si concilia con il punto di vista e l'esigenza dell'impresa: non dobbiamo dimenticare che a seguito di un'attività sociale, questa deve poter ottenere riconoscimento e approvazione non solo – o non tanto! – al suo interno, ma presso la propria clientela. Anche per questo fine 'strategico', l'impresa ha bisogno di collaborare con associazioni per la realizzazione di specifici progetti a cui legare il proprio nome e dei quali render conto in modo chiaro e tangibile ai propri pubblici, direttamente o indirettamente coinvolti nell'azione di responsabilità sociale. In più la generica richiesta di aiuto renderebbe la partnership eminentemente asimmetrica: tra un soggetto in uno stato di bisogno ed un altro che interviene economicamente e risolve le sorti del primo, difficilmente può instaurarsi una relazione di collaborazione e di scambio reciproco. Non sarà impossibile, ma sicuramente sarà più difficile per l'associazione avere un ruolo di co-protagonista nell'iniziativa intrapresa e far leva sul proprio potere di negoziazione nella progettazione delle azioni da svolgere.

4. UN PO' ALLA VOLTA, INSIEME, PER PICCOLI PASSI

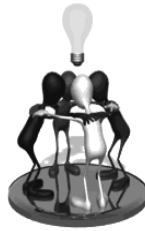


La fretta e l'improvvisazione non sono buone compagne di strada per la responsabilità sociale. Per questo motivo anche la collaborazione tra profit e non profit necessita di tempo, di fasi di 'lavoro relazionale' e di gradualità: perché le collaborazioni devono basarsi sulla conoscenza e fiducia reciproca, due fattori che nascono e si sedimentano con il tempo e che non si possono dare per scontati, neanche quando a dialogare sono realtà leader nei propri settori. Inoltre è bene comprendere che in un'attività di responsabilità sociale vi sono procedure che riguardano la quotidianità di un'organizzazione e di una campagna: passaggi formali, atti dovuti, adempimenti burocratici, rispetto di tempi, gerarchie e competenze. È normale che rispetto allo spontaneismo che ha accompagnato soprattutto in passato queste iniziative, le procedure sembrino costituire un vestito che va stretto ai più e inibisce gli slanci emotivi. Tuttavia, quanta più attenzione si presterà alle sensibilità organizzative coinvolte e quanto più si rispetteranno i

'binari' su cui l'altro costruisce i suoi percorsi, tanto più si potranno fondare partenariati mutuamente vantaggiosi e produttivi.

Oltretutto, l'eccessivo spontaneismo, l'urgenza nell'organizzazione di un'attività di responsabilità sociale possono portare a commettere due principali 'passi falsi': saltare delle fasi importanti – come ad esempio la valutazione di ciò che stiamo realizzando o di ciò che si è fatto, la conoscenza approfondita del partner, il coinvolgimento di competenze specifiche, ecc. – oppure non costruire, né gestire la relazione, bensì improvvisarla o svilirla di fatto e quindi far assumere (o assumere) il ruolo di protagonista nell'organizzazione del progetto, lasciando nell'ombra il partner che assumerà invece un ruolo passivo e di comparsa. I casi che abbiamo proposto lo hanno dimostrato: è necessario che le ambizioni e le aspettative si muovano in sintonia con i tempi della relazione e della maturità organizzativa. Per piccoli passi, appunto.

5. LE IDEE 'VINCENTI' NON BASTANO: OCCORRE COINVOLGIMENTO E PARTECIPAZIONE



Causa ed effetto, potremmo dire, del procedere insieme e con gradualità è la valorizzazione più che dell'idea in sé, del coinvolgimento, a più livelli, dei differenti attori nel progetto. Ci riferiamo in particolar modo alla capacità delle varie organizzazioni di curare la comunicazione interna, ovvero la compartecipazione dei propri membri all'idea progettuale. Anche in quelle collaborazioni nate e gestite da un numero ristretto di individui arriva il momento in cui l'iniziativa deve essere conosciuta ed estesa agli altri componenti. Non si tratta solo di una fase puramente informativa – che è comunque necessaria e fondamentale, eppure quanti enti, profit e non profit, la trascurano! – ma anche di un elemento di legittimazione interna del progetto, di adesione empatica a quanto l'organizzazione sta facendo, di riconoscimento e comprensione del percorso che l'organizzazione ha scelto di intraprendere. Senza coinvolgimento interno, anche le idee più brillanti potrebbero fallire o avere vita breve, perché non trovano quella adesione e quella collaboratività che nasce e si rigenera spontaneamente dentro ad un gruppo informato, responsabilizzato e coinvolto. Abbiamo finora parlato genericamente di 'organizzazione' perché in realtà questo è un aspetto po-

tenzialmente critico non solo all'interno delle associazioni, ma anche delle aziende. Si riversa grande attenzione nelle fasi di esternazione dei progetti, mentre si trascurava la costruzione di una condivisione e relazione interna: tra i dipendenti, il personale volontario, i soci, i fornitori, le istituzioni a cui si fa riferimento, piuttosto che i propri fornitori, la rete di distribuzione e vendita dei prodotti, ecc. Per coinvolgimento, sia ben inteso, non vogliamo suggerire un ruolo attivo di ciascun dipendente o operatore nel progetto; è sufficiente una buona informazione interna, una conoscenza dell'attività e del partner e poi dei risultati raggiunti per porre le basi per eventuali attività future. Talvolta gli strumenti possono essere anche banali, lo abbiamo visto nel secondo capitolo: un incontro, una lettera, un post sulla intranet, un messaggio in bacheca, un concorso interno e quant'altro la propria sensibilità ed esperienza organizzativa possono suggerire. L'importante è che non si curi solo il contenuto del progetto e la comunicazione esterna: ma anche la forma, la relazione e la compartecipazione di tutti i propri membri. Non è un caso che tra le critiche – sporadiche, a dire il vero – che gli intervistati hanno mosso nei confronti dei progetti realizzati sia tornato più volte il rimpianto di non aver sfruttato appieno le potenzialità offerte dalle iniziative, di non aver saputo valorizzare con azioni specifiche il capitale simbolico e relazionale generato dalla collaborazione, perché troppo concentrati spesso sul 'fare' e sulla gestione concreta del progetto e dell'organizzazione formale e poco sul coinvolgimento simbolico e informativo dei pubblici interni.

6. COORDINAMENTO: DARE RITMO PER ASSICURARE LA PRODUTTIVITÀ



Coinvolgimento e partecipazione rischiano di restare concetti astratti se alla base del partenariato non vi è un'analisi attenta delle caratteristiche strutturali dei soggetti e della loro capacità di agire congiuntamente. A seconda del tipo di partenariato, infatti, abbiamo visto che può risultare determinante – per il raggiungimento degli obiettivi prefissati – la presenza di una figura di raccordo che 'tenga le fila' del progetto.

Se per i progetti più semplici tale figura non è essenziale perché le tappe di lavoro sono chiare e temporalmente consecutive, non si può dire altrettanto per quelli complessi, che coinvolgono più soggetti le cui azioni devono essere ordinate e gestite nel tempo. Quando le fasi di lavoro necessitano

di un'armonizzazione perché affidate a partner diversi, diventa centrale il ruolo del coordinatore, il cui scopo è monitorare il lavoro dei singoli e allo stesso tempo tenere aggiornati tutti i membri sullo stato di avanzamento del progetto. Talvolta, infatti, la realizzazione e la riuscita del partenariato dipendono proprio dalla capacità di rispettare i tempi affinché i contributi di tutti possano 'incastrarsi' in una dinamica organizzativa funzionale ad un'azione di tipo 'corale'. In questo modo il coordinatore – che può essere aziendale o associativo – detta il 'ritmo di lavoro' e assicura che non vi siano perdite di tempo, fraintendimenti, ritardi e calo di motivazione.

Tale figura risulta utile anche laddove vi siano vincoli di natura temporale o normativa, basta pensare alla scadenza di un bando, alla partecipazione ad una manifestazione, alla necessità di agire in un determinato periodo dell'anno (come le festività per le raccolte fondi, ad esempio).

Infine, il coordinamento è importante in presenza di realtà organizzative complesse e rigidamente strutturate: alcune imprese, infatti, sono dotate di norme procedurali interne che devono essere rispettate, così come le associazioni più grandi – magari dislocate nel territorio nazionale e internazionale – hanno delle prassi di lavoro consolidate che possono 'vincolare' la singola delegazione. In questi casi il coordinatore ha il compito di informarsi ed essere a conoscenza non soltanto di eventuali codici interni, norme e procedure, ma anche di individuare le persone o gli uffici competenti per facilitare la relazione evitando incomprensioni e perdite tempo.

7. PROPOSTE CHIARE, DIFFERENZIATE, FLESSIBILI

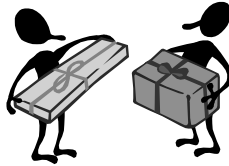


Le proposte progettuali dovrebbero avere la stessa caratteristica dell'acqua: non avere una forma propria, bensì assumere la forma del contenitore in cui la si versa. In altre parole: flessibilità e capacità adattiva. Differenziazione sulla base dei contesti che si praticano e soprattutto sugli interlocutori coinvolti. Non si tratta né di essere blandi né lascivi nel momento in cui si fissano i punti fermi della collaborazione, che più stanno a cuore all'associazione o all'azienda. Valori, identità, storia, *mission* sono tutti aspetti che non possono e non devono essere negoziati o svenduti. Tuttavia ciò che si richiede alle associazioni è un atteggiamento accogliente e dialogante nei confronti delle aziende e delle proposte che da queste possono scaturire

e viceversa. È apparso più volte nelle interviste il riferimento a partenariati non concretizzati o dall'esito assolutamente negativo per le imprese (e quindi probabilmente anche per le associazioni!) e spesso le cause sono state rintracciate in un atteggiamento rigido, chiuso, autoreferenziale, poco comprensivo e disponibile dei referenti nei confronti delle proposte avanzate. Allo stesso tempo anche le imprese devono essere capaci di dialogare con un partner non profit, con la sua dimensione etico-valoriale, con le dinamiche che caratterizzano il suo operato e far sì che la progettualità rispecchi anche l'identità associativa.

In ogni collaborazione, lo abbiamo detto, è necessaria la negoziazione – non la rinuncia – dei propri punti di vista e questo lo si decide fin dalle prime fasi, nelle quali si fisseranno gli obiettivi della collaborazione e i contenuti del progetto. La chiarezza e l'esplicitazione dei propri bisogni è sicuramente un antidoto all'incomprensione: capacità di ascolto, quindi, di se stessi e del proprio interlocutore per far sì che eventuali diversità non portino ciascun soggetto a radicarsi e trincerarsi su posizioni prese, su ideologismi sterili e su logiche 'vincente-perdente' che porterebbero poco lontano.

8. DO UT DES



La reciprocità in un'attività di comunicazione sociale è possibile se entrambe i promotori riconoscono un ruolo di co-protagonista all'altro, ovvero quando la relazione si costruisce sul terreno della stima e della valorizzazione reciproca. Ma non solo. Per assumere un ruolo attivo all'interno di un progetto è necessario saper individuare nella propria organizzazione un 'capitale' spendibile e condivisibile con l'altro. Conoscere i propri punti di forza, le proprie specificità, gli elementi connotanti il proprio ruolo e i servizi erogati per poi riconoscere il 'valore aggiunto' che la propria organizzazione può apportare al progetto e alla collaborazione. Si chiede alle associazioni, soprattutto quelle di più piccola dimensione o di più recente formazione, di uscire dal 'complesso di Cenerentola': valorizzarsi, non sottovalutarsi, sia per non svilire la propria identità associativa, sia per poter comprendere con quali modalità e in che misura la propria organizzazione potrà arricchire l'iniziativa e portare vantaggio al progetto. Le imprese sono le prime a riconoscere al volontariato questo indiscutibile valore. Sul

‘tavolo di discussione’ dell’iniziativa ciascuno deve poter mettere le proprie specificità e i propri elementi di forza, senza vittimismo, né timori. Ma con un certo orgoglio e determinazione, affinché lo scambio sia effettivo e ciascuno possa trarne vantaggio. Le associazioni non sono ‘gregarie’ delle imprese nei progetti di responsabilità sociale; nel proprio curriculum hanno numerosi aspetti che possono suscitare interesse nei partner. Anzi, è proprio per questi elementi connotanti che l’azienda decide di cooperare e non svolgere da sola un progetto sociale. Ne citiamo alcuni a scopo esemplificativo, traendo spunto dai casi di studio: la conoscenza del tema intorno al quale è nata e opera l’associazione, dunque le competenze di settore, le relazioni con il territorio, la conoscenza degli utenti assistiti, la capacità di contare sulla fedeltà dei soci e dei volontari, le sedi o i centri di incontro e di svolgimento delle attività, il dialogo che possono avere con altre associazioni o con le istituzioni locali, la possibilità di reperire fondi, la presenza di persone carismatiche o note al proprio interno, ecc. Tutti fattori che spesso sono caratteristici anche di piccolissime realtà associative, ma che vengono dati per scontati o non considerati appetibili nel rapporto con un’azienda e che invece rappresentano tra le prime e più importanti ‘carte di scambio’ del partenariato. Congiuntamente ai precedenti non dobbiamo poi dimenticare le agevolazioni fiscali che possono essere garantite a quei soggetti, profit e non profit, che promuovono o sponsorizzano una causa sociale. Un tema a cui non è stata prestata larga attenzione durante le interviste, ma che in realtà rappresenta un sostanziale motivo di impegno, sia per le imprese che per i cittadini che partecipano e dunque un’ulteriore vantaggio per promuovere la progettualità comune.

9. ANCORARE I PROGETTI AL ‘FARE’



I vantaggi di un’azione di responsabilità sociale, come abbiamo visti, possono essere molteplici. Tuttavia, spesso, corrono il rischio di essere velleitari o fine a se stessi. Infatti i partenariati passano, i progetti finiscono e si può avvertire la sensazione di aver lavorato per ‘un pugno di mosche’. Questo è tipico di quei progetti che non lasciano traccia, non incidono né sulla storia delle organizzazioni promotrici, né sui pubblici coinvolti, né, ancora, sui contesti e territori frequentati. Per evitare o semplicemente pre-

venire questo problema, gli intervistati hanno fatto più volte appello alla concretezza delle proprie azioni: i progetti devono essere ancorati all'operatività, al 'fare' per non restare ad un livello astratto e per produrre, invece, risultati visibili, misurabili e quantificabili. Così, se ad esempio si prevede una raccolta di fondi è necessario stabilire fin da subito dove saranno spesi, a cosa serviranno, cosa si pensa di realizzare con i proventi dell'iniziativa, in modo che la comunicazione del progetto non sarà «Si raccolgono fondi per l'associazione X», bensì «Partecipa per realizzare questa struttura» e determinerà un protagonismo del donatore nell'iniziativa specifica. Un'esigenza comunicativa? Sì, anche, ma non solo. Un segno tangibile della concretezza del proprio operato, in nome della trasparenza e della corretta gestione del denaro, e la necessità per l'impresa di rendicontare i propri impegni sociali presso la clientela, come abbiamo visto al termine del secondo capitolo. Oltretutto la fattività di un'organizzazione può generare ulteriori iniziative, perché maggiormente appetibile per i partner potenziali, perché più visibile e più ricca di capitale sociale, spendibile in molteplici contesti oltre a quelli comunicativi.

10. INSISTERE ... NON SI DISTURBA!



I casi che abbiamo analizzato sono il frutto di percorsi di ricerca e attenta selezione reciproca, sia delle aziende, sia delle idee da realizzare. Di rado il 'partner ideale' lo si trova al primo tentativo, così come un progetto 'di successo' può giungere anche dopo una serie di tentativi non riusciti o di esperienze fallimentari. Per questo il suggerimento è di non scoraggiarsi, non avvilitarsi, ma di insistere e continuare a provare. La sollecitazione proviene dalle associazioni che ben sanno cosa s'intenda per pazienza e costanza nel perseguire i propri obiettivi e che suggeriscono ai colleghi di non demordere, se la motivazione e l'esigenza che spinge ad aprirsi al mondo aziendale è forte. Talvolta i percorsi sono ricchi di insidie ed ostacoli e il rischio di rinunciare per l'ennesima porta chiusa è frequente. Ma sono anche le aziende a spiegare come spesso dietro alle loro porte chiuse non vi siano dei 'no' mirati e indirizzati a quel specifico soggetto associativo o al progetto presentato; capita più frequentemente che siano la disattenzione e la sovrabbondanza di richieste a causare risposte negative o portino gli addetti a

non dare risposta. Ciò non significa necessariamente che non interessi. Per questo il monito: insistere, non disturbate! Perché se l'idea e la causa sono meritevoli – e per lo più lo sono – e degne di attenzione, allora l'azienda ha bisogno di richieste di contatti ripetuti e multicanale, per oltrepassare quel 'livello di invisibilità' che riguarda il ricevimento quotidiano di S.O.S. del non profit. Anche su questo aspetto la comunicazione e la cura delle modalità espressive delle finalità associative e dei propri progetti possono essere d'aiuto per non bussare indifferentemente a ogni porta che s'incontra, ma svolgere in modo strategico e mirato la ricerca e il primo contatto.

3. La responsabilità sociale: work in progress

La ricerca condotta si situa entro un clima di carenza di studi e approfondimenti sul tema. Gran parte dei lavori svolti all'interno del contesto italiano (e non solo) tendono ad osservare il fenomeno della responsabilità sociale, privilegiando il versante – non nel senso di favorire, ma di guardare attraverso la lente – ora dell'associazionismo, ora del mondo imprenditoriale e cercando di esaminarne le conseguenze nell'uno o nell'altro campo. Ciò appare sicuramente di grande aiuto per le singole realtà, ma è altrettanto importante superare una visione circoscritta entro i vantaggi del singolo attore coinvolto e leggere la responsabilità sociale da un punto di vista maggiormente relazionale, orientato a far emergere gli obiettivi dell'uno alla luce degli obiettivi dell'altro soggetto e, congiuntamente, riferirli ai contesti sociali, economici, culturali entro i quali agiscono e producono senso. Anche per questo motivo è necessario rivolgersi a questo settore con una cassetta degli attrezzi adeguata, dove gli specialismi e le peculiarità del profit e non profit trovino una ridefinizione in chiave dialogica e i professionisti che operano in questo campo possano attingere ad una apposita 'grammatica' per la comprensione e la gestione consapevole delle specificità che si rintracciano in questo universo comunicativo. Tutto ciò sarà utile anche per la definizione più chiara delle competenze specifiche che occorrono a coloro che operano in questo settore e che si trovano, di volta in volta, ad attingere a saperi e abilità diverse: dal marketing alla comunicazione sociale, dalle pubbliche relazioni alle competenze di realizzazione e progettazione, dalla comunicazione d'impresa alla conoscenza del settore non profit.

Dunque, più che conclusioni, la ricerca qui presentata stimola altre domande di ricerca sul tema della responsabilità sociale: interrogativi aperti o spunti di riflessione che riguardano quegli aspetti che meriterebbero ulteriore attenzione.

Esame di maturità: quali esiti?

Scopo della responsabilità sociale è quello di assumere un atteggiamento consapevole e responsabile, appunto, nei confronti della società, intesa come prodotto delle azioni individuali e non come entità che sovrasta gli

individui e si impone a questi. Tale è il contesto di riferimento più ampio che poi deve trovare opportune declinazioni e interpretazioni nei luoghi organizzativi che tocca e coinvolge. È necessario che ciascun attore immagini una propria traiettoria di lavoro nella quale verranno individuati obiettivi e passi da intraprendere. Il cambiamento andrà a produrre conseguenze diverse non solo sulla base dell'efficacia comunicativa dell'azione svolta o sulla 'quantità' di progetti realizzati, ma soprattutto sulla base della maturità organizzativa del soggetto promotore. Come abbiamo visto, fungono da possibili 'indicatori di maturità' l'abitudine al confronto e al dialogo con soggetti diversi da sé, la continuità delle azioni intraprese, il grado di coinvolgimento interno all'organizzazione, la cura e l'attenzione rivolta agli strumenti di comunicazione e di valutazione, la capacità di rilevare consapevolmente i propri punti di forza e di debolezza e via dicendo.

Nel caso specifico delle aziende, inoltre, le condizioni di maturità sembrano riguardare qualche aspetto in più. La dimensione della 'responsabilità d'impresa', infatti, non può riferirsi ad un singolo progetto o alla estemporaneità di una iniziativa. Affinché possa essere definita socialmente responsabile ed essere riconosciuta come tale, un'azienda deve avere un'attenzione e una sensibilità che riguardano più aspetti del proprio essere e del proprio agire: dalla tutela dei dipendenti alle modalità e ai luoghi di reperimento delle materie prime, dal controllo dell'intera filiera produttiva alla sicurezza degli ambienti di lavoro o, ancora, dallo smaltimento dei rifiuti alla sostenibilità economica, dalle trasparenza delle politiche di investimento a quella dei processi di rendicontazione e così via (Fabris 2009). Per questo motivo i progetti, che qui abbiamo studiato e proposto in modo parzialmente svincolato dal contesto di responsabilità sociale in genere, devono necessariamente coinvolgere le imprese nella progressiva adozione di una logica di processo, anziché di progetto: non eventualità, quindi, o azioni una tantum, bensì strategie articolate e multidimensionali, da perseguire con impegno profuso in ogni anfratto organizzativo. In tale ottica il sostegno ad un soggetto non profit e alla causa di cui egli è promotore rientra in una visione più generale di quella che potremmo definire la 'cultura aziendale della responsabilità' e quindi diviene parte dialogante con l'intero sistema d'impresa.

Per superare 'l'esame di maturità' è necessario quindi guardare realisticamente al contesto organizzativo nel quale si è inseriti, e avviare, se vi sono le condizioni, un proprio percorso identitario verso la responsabilità sociale. Questo passaggio riflessivo potrebbe sembrare un 'tempo perso', passivo. Al contrario è il tempo, fondamentale, della comprensione che deve precedere quello dell'azione e, ancor più, dell'interazione.

Anche per le associazioni, sebbene figlie di percorsi storici ed evolutivi diversi rispetto alle imprese, è possibile parlare di una 'maturità' attesa. Certo, le condizioni di continuità, integrazione e strutturazione delle azioni di responsabilità sopra menzionate a proposito delle imprese devono

adattarsi alle peculiarità di molte associazioni di piccole e medie dimensioni e quindi, ad esempio, alle difficoltà nel reperire risorse e competenze adeguate al proprio interno; alla discontinuità nelle azioni di comunicazione che spesso riflettono altri fattori di precarietà: le entrate economiche, le persone che se ne occupano, le emergenze nei servizi erogati che richiama energie da parte di tutta l'organizzazione, ecc. Tuttavia, nella consapevolezza di queste specificità, anche l'associazionismo non deve esimersi dall'intraprendere percorsi di maturazione organizzativa, non tanto o non solo in vista di progetti di comunicazione sociale, ma per potersi muovere con professionalità e capacità adattiva entro i nuovi contesti sociali, politici ed economici. Le associazioni si trovano, oggi più di ieri, ad essere interpreti e a dover fornire una risposta strutturata ad un crescente bisogno di socialità, diffuso nella cittadinanza, ma che deve imboccare strade e formule nuove per essere soddisfatto. Difatti le strade suggerite per affrontare un dialogo costruttivo con un'impresa rappresentano percorsi spendibili in molte altre situazioni di apertura e confronto e dunque non confinabili nell'immediatezza e nei perimetri funzionali di una campagna sociale, ma estendibili alla capacità di dialogo e di apertura verso la cittadinanza stessa. Su questi aspetti occorrerà indagare per vedere quanto la consapevolezza di intraprendere percorsi di maturità organizzativa si tradurrà in azioni concrete.

Autonomia o sinergia?

Nella lettura delle fasi di lavoro e nella divisione dei compiti tra i partner non sarà sfuggita una tendenza a vivere il partenariato con due logiche distinte, praticamente contrapposte che sono emerse sia a proposito delle azioni progettuali (Cfr. cap. 2), sia delle dinamiche relazionali: da un lato quella che vede la collaborazione come una sorta di affiancamento, in cui si presta attenzione al permanere di un notevole grado di autonomia dei soggetti coinvolti. Pur lavorando su un 'palinsesto' condiviso, impresa e associazione vivono la quotidianità dell'iniziativa per conto proprio, sia operativamente, sia emotivamente. Dall'altro lato coloro che invece interpretano il partenariato come una relazione di complicità e di maggiore avvicinamento. Talvolta quasi un'identificazione. Né l'una, né l'altra rappresentano modelli a cui ispirarsi: non è possibile attribuire una valenza positiva o negativa a qualcuna di queste due logiche, poiché legate non solo ad un'idea diversa del partenariato in sé, ma a modalità distinte di interpretare i propri confini organizzativi e il proprio contesto relazionale. Varie potrebbero essere difatti le interpretazioni al riguardo. Potremmo chiederci, ad esempio, se il mantenimento di un certo grado di autonomia non sia sinonimo di diffidenza o, al contrario, di riconoscimento e di rispetto delle rispettive differenze e peculiarità. O, ancora, potremmo essere tentati di far coincidere il desiderio di diventare partner complici con una propensione all'apertura e all'accoglienza dell'altro o, al contrario, con la propria insicu-

rezza organizzativa e dunque con il timore di agire da protagonisti. Ciò che appare fondamentale è approcciare all'incontro e alla collaborazione con una certa disponibilità alla negoziazione, nella definizione dei compiti e delle priorità, ma anche con la consapevolezza di quale sia il proprio 'stile di lavoro': più inclini all'autonomia oppure tendenzialmente cooperativi. Dalla ricerca svolta ci può provenire il segnale, comunque importante, che il partenariato per condurre ad esiti soddisfacenti non necessita tanto di una spartizione paritaria – in termini di carichi di lavoro – dei compiti o di un procedere costantemente in collaborazione. Il mutuo rispetto e il riconoscimento del valore di cui è portatore il partner: sono questi gli aspetti da curare e, conseguentemente, le modalità operative che più riescono ad esaltare la produttività di ciascuno.

Dove sono i consum-attori?

Nella maggior parte delle esperienze di responsabilità sociale, l'utente finale – cliente, consumatore o destinatario dei servizi di un'associazione – tende ad assumere un ruolo assolutamente secondario. Certo, l'obiettivo di includerlo in una qualche fase del processo viene frequentemente previsto da tutte le realtà, ma con una funzione che il più delle volte appare strumentale, alla quale si pensa nelle fasi terminali di un'iniziativa o come azione dovuta, più che voluta. Pochi progetti coinvolgono l'utente nella fase di pianificazione – ad esempio sondando aspettative e bisogni, stimolando la progettazione creativa, ecc. – così come in quella di realizzazione, dove, tutt'al più, è chiamato a partecipare mediante un atto di acquisto e di consumo. Lo stesso vale per gli interlocutori associativi: la maggior parte delle iniziative è realizzata e gestita da un numero ristretto di persone, dipendenti più che volontari, che a loro volta informano sporadicamente i propri utenti, i soci o i volontari stessi dell'iniziativa che si stava svolgendo. Eppure i protagonisti di un'azione di responsabilità sociale, oltre ai soggetti promotori, sono gli stessi consumatori o, come si dice frequentemente, i 'consum-attori', esaltandone il ruolo attivo, dinamico, partecipativo e, in un certo senso, critico. I consum-attori non sono solo i destinatari di un servizio o gli utilizzatori di un bene: essi sono portatori di interessi, motivazioni, bisogni che confluiranno, tra le altre cose, nell'acquisto di un bene, al quale legheranno un valore immensamente più ampio rispetto a quello d'uso. Non dobbiamo dimenticare che è proprio per l'accentuarsi da parte dei consumatori di comportamenti più consapevoli rispetto al passato di ciò che sta dietro ad un marca o ad un prodotto che spinge le aziende a rendersi socialmente responsabili nei confronti di chi quei prodotti li dovrà acquistare e consumare. L'inclusione, oltre ai partner, di un punto di vista 'terzo', ovvero l'utente, è un aspetto ancor oggi troppo spesso sottovalutato, talvolta temuto o dato per scontato, in modo colpevole sia da parte delle aziende – che dovrebbero avere l'attitudine a far ruotare i loro processi produttivi intorno al consumatore! – ma anche delle associazioni, che vengono meno a quel compito fondamentale

di raccordo costante con la società civile. È una porta stretta dalla quale devono passare anche le realtà non profit, il cui ruolo non è più solo quello di connettere l'opinione pubblica con una problematica sociale e dunque di mera facilitazione del contatto o di erogazione di servizi. Le associazioni si trovano a rivestire un ruolo fondamentale nella ridefinizione della sfera pubblica, sia a livello di rappresentanza, sia a livello di opportunità di sviluppo di un tema o di una problematica. Da ascensori per l'accesso ai piani istituzionali, si trovano sempre più frequentemente a ricoprire il compito di organizzazione del dibattito pubblico e di costruzione dell'agenda pubblica. Dunque, per entrambe, azienda e associazione, il coinvolgimento diretto del pubblico è un momento imprescindibile per la strutturazione delle iniziative e per l'ampliamento dei confini della responsabilità sociale. Infatti, né l'una, né l'altra possono permettere che le loro azioni di responsabilità vengano interpretate dall'opinione pubblica come azioni superficiali o di mero opportunismo: il cittadino si sente coinvolto e motivato a partecipare se rintraccia nelle motivazioni di ciascuna importanti elementi di coerenza e di sincerità. In poche parole se ritiene l'azione proposta credibile. Al contempo, dal punto di vista strettamente operativo-strumentale, i protagonisti di un'azione di responsabilità sociale possono pianificare la partecipazione degli utenti mediante una scelta maggiormente consapevole e strategica dei propri canali comunicativi: le opportunità offerte dalla pervasività dei nuovi media e in particolare dalle tecnologie web 2.0 rappresentano un terreno ancora da esplorare per molte realtà attive nel settore della responsabilità sociale, che ne beneficerebbero sotto vari aspetti, tra cui, ad esempio, i costi ridotti, l'immediatezza nella produzione ed elaborazione dei contenuti, la maggiore 'democraticità' degli strumenti social che favoriscono la partecipazione anche di quei pubblici più 'pigri' o di più difficile coinvolgimento. Ma in mancanza di una prassi da rilevare e analizzare, tutte queste sono al momento personali supposizioni.

La convergenza tematica è indispensabile?

Alla luce dei casi studiati, potremmo chiederci se tra mission organizzativa e tematica proposta sia necessaria una certa convergenza e vicinanza. Gli esperti e studiosi di responsabilità sociale d'impresa non avrebbero alcun dubbio su come rispondere a questa domanda: la sintonia tra le finalità aziendali e quelle associative è componente essenziale per attivare un cambiamento sociale effettivo e dunque anche il tema o la causa perseguita devono essere elementi di congiunzione e di raccordo tra i due soggetti. Ciò rappresenta senz'altro un obiettivo a cui tendere, un passaggio auspicato per una fase più 'matura' della comunicazione sociale. Certo, né per le associazioni, né per le imprese, sussistono vincoli di alcun genere: lo spettro dei temi ammissibili è ampio e potenzialmente illimitato. Ma sia in un'ottica di coerenza interna, sia nell'economia di una strategia comunicativa più mirata, il richiamo diretto tra area di attività economica o tipologia di

pubblici di riferimento e causa sposata è visto come fattore di facilitazione e di maggiore presa sull'utenza. Si possono citare a tale proposito alcuni casi ricaduti nel campione intervistato – WWF e Electrolux, Legambiente e Chimont Group ad esempio – oppure altre esperienze note sulla scena nazionale e internazionale, come ad esempio Avon che rivolgendosi prevalentemente ad un pubblico femminile si impegna nella ricerca per la prevenzione del cancro al seno. Tuttavia nella ricerca svolta il collegamento tra tema trattato e area di attività non è apparso un fattore determinante né per l'avvio di una collaborazione, né, a dire il vero, per la misurazione dell'efficacia dell'iniziativa svolta, dove abbiamo visto entrare in gioco più elementi di valutazione nella soddisfazione di quanto realizzato. Non è un caso, infatti, che questa convergenza si sia rilevata solo in quei partenariati di stampo ambientale, ambito che tra i primi ha coinvolto, per ovvi motivi, la responsabilità dell'impresa. Per tutti gli altri il tema di interesse non è stato certo il principale motore dell'incontro e della relazione, né ha svolto un ruolo di fattore discriminante, né per le aziende, né per le associazioni, per aderire e collaborare. Gli esempi nel campione sono innumerevoli: ATT ha collaborato con IKEA per un progetto riguardante l'infanzia e le adozioni a distanza, quando invece l'associazione si occupa quotidianamente di assistenza domiciliare ai malati oncologici; ADMO ha proposto il suo progetto di sensibilizzazione e informazione sulla donazione del midollo osseo ad una compagnia aerea NeosAir e via dicendo. Eppure anche in questi progetti i risultati non si sono fatti attendere ed è possibile definire le iniziative riuscite e soddisfacenti. Dunque, se volessimo trarre un'indicazione dalla ricerca, potremmo dire che in una fase di sviluppo parziale di quella strategicità dell'azione a cui dovrebbero tendere i diversi soggetti operanti nella comunicazione sociale, non è indispensabile farsi guidare dall'omogeneità delle cause sposate, perché altri aspetti, come abbiamo visto, possono fungere da elementi catalizzatori delle reciproche disponibilità. Tuttavia, nel disegno di un percorso strategico della responsabilità e delle attività di comunicazione si ritiene importante far convergere progressivamente le singole azioni con la *mission* organizzativa.

Responsabilità sociale ... perché no?

La maggior parte delle considerazioni avanzate fin qui, sia utilizzando i contenuti emersi dalla ricerca, sia proponendo alcune letture interpretative sui temi connessi, riveste il settore della responsabilità sociale di una certa aura di desiderabilità: un ambito che vale la pena sondare, dal quale trarre importanti occasioni di sviluppo organizzativo e mediante il quale tracciare ponti e connessioni tra la propria identità – associativa o aziendale – e il contesto sociale, l'ambiente esterno. Molti, dunque, i vantaggi che si possono raggiungere attraverso l'esplorazione di una propria dimensione sociale che, tuttavia, non sembrano ancora contaminare sufficientemente le realtà italiane ed europee. Certo, lo abbiamo detto in sede introduttiva, molto in

questa direzione si sta facendo e molte più numerose sono le esperienze che giorno dopo giorno si possono rintracciare nel panorama anche nazionale, che tuttavia non sembrano raggiungere un livello elevato di visibilità e conoscenza, come emerge da una recente ricerca condotta (Istituto G. Tagliacarne 2012): il 44,8% degli intervistati (rappresentanti di associazioni datoriali, associazioni dei consumatori, associazioni di categoria, ordini professionali e sindacati) non è a conoscenza della eventuale presenza di 'buone pratiche' nella responsabilità sociale d'impresa in Italia, confermando sia una difficoltà probabilmente definitoria e cognitiva – cosa si definisce 'responsabilità sociale'? – sia una scarsa abitudine al confronto, all'osservazione di quanto accade all'esterno della propria organizzazione, alle opportunità che stanno nascendo appena fuori dalla propria 'porta di ingresso'.

Inoltre, ci potremmo anche chiedere quali possono essere le motivazioni di una frequentazione ancora scarsa da parte delle organizzazioni italiane dei territori della responsabilità? Alcuni (Istituto Tagliacarne 2012) tendono ad individuare tra i maggiori ostacoli per il settore d'impresa elementi quali la scarsa percezione dei vantaggi derivanti dagli investimenti in tale ambito, i supposti alti costi per l'introduzione di una strategia di responsabilità all'interno del proprio ambiente aziendale, la mancanza di incentivi 'esterni' (finanziamenti pubblici, sgravi fiscali, ecc.) e la scarsa visibilità esterna delle azioni di responsabilità e dunque una insufficiente 'spendibilità' per la costruzione della propria immagine. È interessante notare come questo ultimo punto rappresenti, contemporaneamente, anche la prima motivazione che spinge le aziende ad attivarsi nel medesimo settore, unitamente al desiderio di creare o migliorare i rapporti con l'ambiente esterno, società civile e istituzioni in primis. Dunque, ciò che può costituire un fattore di inibizione e di scetticismo per taluni, rappresenta al contempo il motore principale per altri. Inoltre si nota che la percezione di ostacoli nell'adozione di strategie di responsabilità caratterizza maggiormente chi si aspetterebbe di ricevere in cambio un qualche tipo di 'ricompensa': aiuti, agevolazioni, incentivi che motivino un'apertura, una qualche 'sperimentazione'. È l'atteggiamento tipico di quelle organizzazioni – non solo delle imprese! – che vivono il cambiamento come un processo che arriva dall'esterno e le sovrasta: la reazione 'naturale' sarà dunque quella di difendersi e, per quanto possibile, ostacolarlo. La responsabilità sociale invece, come abbiamo cercato di mostrare, non può rappresentare un'imposizione: porterà tanti più frutti quanto più si svilupperà entro un territorio aziendale dinamico, aperto, predisposto a migliorarsi e a migliorare la propria dimensione culturale.

Entro questo scenario, dovremmo allora chiederci se e quali ostacoli siano rintracciabili anche nel settore del non profit, quali i freni o i fattori inibitori e se, una volta superati, l'associazionismo, quale realtà più 'agile' e ricca di sollecitazioni interne, non possa fungere da soggetto 'traghetto' dell'impresa in un ambito ancora giovane e tutto da esplorare.

I Casi studio

1. Un Gioiello per Tommasino: Nomination e Fondazione Tommasino Bacciotti

Realizzazione di un bracciale componibile e di due collane con pendenti da parte della ditta Nomination. Sia il bracciale componibile che i pendenti riportano il logo della Fondazione (una farfallina). I gioielli sono venduti attraverso la rete di vendita Nomination e parte del ricavato viene devoluto alla Fondazione per la ristrutturazione della Casa d'Accoglienza Tommasino – presso l'Ospedale pediatrico Meyer di Firenze – e per la creazione e la manutenzione di sei appartamenti destinati all'ospitalità dei genitori che vengono da lontano per le cure dei propri figli presso il Meyer.

2. La solidarietà vola alto: NeosAir e ADMO

Attività di informazione e sensibilizzazione sulla donazione del midollo osseo, rivolta ai passeggeri dei voli NeosAir, con raccolta fondi a bordo. Il ricavato della raccolta fondi è devoluto totalmente dalla compagnia aerea all'associazione, la quale lo utilizza per ulteriori attività di comunicazione, sensibilizzazione e diffusione di informazioni sulla donazione del midollo. Le attività di informazione a bordo degli aerei sono affidate al personale di volo, precedentemente istruito dai volontari ADMO.

3. Panda Club: Electrolux e WWF

Attività di formazione e sensibilizzazione nelle scuole aderenti al progetto su tematiche ambientali e organizzazione di un concorso per bambini per la realizzazione di elaborati attinenti al tema principale – l'ambiente – che di volta in volta viene declinato in problematiche diverse: alimentazione 'sostenibile', la produzione di rifiuti, ecc. I materiali educativi sono prodotti

dal WWF, i premi messi in palio sono curati da Electrolux, ma legati al mondo della scuola, non riferibili ai propri prodotti commercializzati; la scelta dei temi da trattare, anno dopo anno, è avvenuta in modo collaborativo tra i due partner, così come per le attività di comunicazione relative all'iniziativa.

4. gift twice – soft toys: IKEA e ATT

Il progetto rientra in un'iniziativa da tempo collaudata in Ikea a livello internazionale che consiste nella vendita di peluche tematici (Soft Toys) nel periodo natalizio e nella donazione da parte di Ikea all'organizzazione Save the Children di una percentuale su ciascun pupazzo venduto. ATT è stata coinvolta in una seconda fase di tale progetto, per cui il cliente Ikea poteva decidere di acquistare un peluche e ridonarlo appena fuori dalla cassa ai bambini delle favelas brasiliane. ATT ha avuto il ruolo di gestire e coordinare questa raccolta (GiftTwice) e di consegnare ad un altro soggetto no profit toscano, Agata Smeralda, attivo nel campo delle adozioni a distanza, i peluche donati per la loro distribuzione agli utenti ultimi. In più, per una settimana, durante il periodo di raccolta dei peluche, ATT ha effettuato una raccolta fondi mediante la vendita di stelle di Natale direttamente fuori dal negozio Ikea e attività informativa e di sensibilizzazione verso l'assistenza domiciliare ai malati oncologici.

5. Biovit: Chimont Group e Legambiente

Creazione di un team di ricerca impegnato nella realizzazione di un prototipo di lubrificante vegetale. L'intento è quello di sostituire i lubrificanti sintetici e/o di origine minerale con lubrificanti di origine vegetale derivati da semi di girasole e da piante appartenenti alla famiglia delle Brassicaceae. Il progetto prevede la creazione di una filiera toscana che coinvolga produttori agricoli, trasformatori delle materie prime e utilizzatori finali. Legambiente ha costituito un gruppo di ricerca e sperimentazione formato da 16 soggetti toscani, tra i quali anche Chimont Group.

6. A scuola di cuore: Acqua dell'Elba e associazione Amico del cuore

Attività di formazione e sensibilizzazione – presso le scuole del territorio elbano – sulle manovre salvavita di rianimazione in caso di arresto cardiaco e sulle modalità di utilizzo del defibrillatore semiautomatico (è stato donato dall'azienda ad una delle scuole il primo defibrillatore).

7. Immagina Catalogo Raccolta punti: Conad e AIL

Per due anni consecutivi, nel catalogo della Collezione Regali Conad sono stati inseriti dei progetti AIL: nel 2011/2012 è stato scelto un programma

di assistenza domiciliare, per il 2012/2013 il finanziamento di un progetto di ricerca. Il cliente Conad può raccogliere i punti con la spesa e decidere di devolverli all'AIL.

8. Il giro del mondo in 180 figurine: Coop e WWF

Vendita di un libro per la collezione di figurine con foto di animali dei 6 Continenti presso i punti vendita Coop Firenze (e poi anche in Coop Centro Italia e Coop Tirreno, Lazio, Campania) e raccolta di figurine da parte dei clienti ogni 10 euro di spesa. Il 50% dell'incasso di ciascun album venduto è devoluto da Unicoop al Centro CRASE di Semproniano (GR) per la realizzazione di un'aula didattica, l'acquisto di un mezzo per il soccorso e il recupero di animali esotici detenuti illegalmente o frutto di attività di bracconaggio e per la segnaletica interna al Centro. L'album di figurine ha inoltre lo scopo di informare e sensibilizzare gli interlocutori – bambini e loro famiglie – verso le tematiche ambientali e il rispetto degli ecosistemi.

9. Andando a veglia: Fondazione Il cuore si scioglie onlus e ANPASS

Allestimento presso alcuni Centri Commerciali Coop di uno spazio itinerante nel territorio toscano: all'interno di un tendone gonfiabile sono organizzati degli incontri tematici per persone sole, anziani, disabili. I temi di dibattito prevalenti – organizzati dagli operatori Anpas – sono: salute, eventi culturali, divulgazione di informazioni utili relative alle principali problematiche dei soggetti destinatari dell'iniziativa (v. truffe agli anziani; cosa fare in caso di neve; come accedere ai servizi ecc.). In alcune circostanze i dibattiti sono stati alternati con attività quali: ginnastica dolce e yoga, laboratori di fai-da-te, ecc.

10. Carta Etica: Unicredit Group e Fondazione Banco Alimentare

Il Gruppo bancario ha emesso una carta di credito, denominata Unicredit Card Classic E, attraverso cui, senza alcun costo per il titolare, Unicredit devolve alla Fondazione il 3 per mille di ciascuna spesa effettuata, privandosi di una percentuale di tale quota. Il progetto prevede il sostegno a più associazioni, che accedono a tale partenariato attraverso un bando. Nel caso della Fondazione Banco Alimentare gli introiti sono stati utilizzati inizialmente per un progetto di aiuto a famiglie bisognose, poi per le attività e le strutture della Fondazione.

Strumenti di ricerca

Scheda di analisi dei siti

Il progetto

Tipologia partenariato

Nome progetto

Data inizio /fine progetto

Siti relativi

In cosa consiste il progetto?

Altre collaborazioni tra i due partner

Altre collaborazioni con altri soggetti

Il progetto specifico è coerente rispetto alle attività dei partner?

Sono chiare le finalità dell'iniziativa?

A questa iniziativa partecipano altri soggetti?

È stata realizzata una campagna di comunicazione specifica?

Sono stati coinvolti testimonial?

Esiste un territorio in particolare a cui si riferisce l'iniziativa?

Siti dei partner

IL PROGETTO È VISIBILE NELLA HOMEPAGE?

ESISTE UNA SEZIONE DEL SITO DEDICATA AL PROGETTO?

Livello descrittività del progetto

Modalità di adesione

Vi sono materiali informativi scaricabili?

C'è un richiamo (o descrizione) degli utenti – ideali per i quali è pensata l'iniziativa?

È esplicito il riferimento al partner aziendale?

Parole-chiave o slogan individuati nel sito che si legano al progetto specifico o all'attività di responsabilità sociale più in generale

Altre osservazioni

Traccia dell'intervista

Nascita dell'idea e come si è sviluppata

Contatto/incontro:

- Modalità di incontro dei due soggetti
- Chi e come si mantiene la relazione
- Ci sono stati dei mediatori/facilitatori nella relazione?

Tempistica:

- Da quanto tempo sussiste la relazione e per quanto tempo si prevede il coinvolgimento
- Frequenza e modalità di relazione

Coinvolgimento:

- Livello di conoscenza/consapevolezza della collaborazione all'interno dell'organizzazione
- Relazione esclusiva o 'trasferibilità' dell'esperienza ad altri soggetti?
- Conoscenza delle reciproche storie.

Criticità:

- La relazione ha incontrato degli ostacoli?
- Quali le difficoltà iniziali e quali nel percorso svolto?

Altri partenariati/ rapporti con il territorio

Centralità del progetto/iniziativa nella strategia comunicativa generale del soggetto:

- Quanto è ridondante il messaggio all'interno dell'organizzazione?

Modalità comunicative:

- Linguaggi, strumenti/canali

Difficoltà interne di gestione dei progetti:

- Competenze, costi
- Coinvolgimento interno
- Difficoltà di garantire continuità
- Difficoltà derivanti dalla partnership

Valutazione:

- Valutazione di elementi di contesto che giustifichino la scelta del progetto
- Esistenza di momenti di riflessione sull'organizzazione e sull'efficacia del progetto
- Valutazione in itinere

Bibliografia

- AA.VV. 2012, *Tra i due mondi. Storia, evoluzione e prospettive del rapporto tra profit e non profit in Italia*, SDA Bocconi, Milano, Rapporto 2012.
- Agostinelli A. 2002, *La comunicazione sociale: un'introduzione ai concetti e agli strumenti di un bene comune*, Osservatorio Isfol, XXIII, 4.
- Anderson C. 2007, *La coda lunga*, Codice, Milano.
- Archer M. 2006, *La conversazione interiore. Come nasce l'agire sociale*, Erickson, Trento.
- Balmer J.M., Gray E.R. 1999, *Corporate Identity And Corporate Communications: Creating a Comparative Advantage in «Corporate Communication: An International Journal»*, n. 4: 171-176.
- Barbetta G.P., Maggio F. 2008, *Non profit*, Il Mulino, Bologna.
- Bernocchi R. 2001, *La comunicazione delle organizzazioni non profit*, in Gadotti G., *La comunicazione sociale. Soggetti, strumenti e linguaggi*, Arcipelago edizioni, Milano.
- Bertolo C. 2008, *Comunicazioni sociali. Ambiguità, nodi, prospettive*, Cluep, Padova.
- Beck U., Giddens A. e Lash S. (a cura di) 1999, *Modernizzazione riflessiva*, Asterios, Trieste.
- Bobbio L. 2004, *A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*, Dipartimento della Funzione pubblica, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- Bonani G.P. 2013, *L'impresa aumentata. Caos e responsabilità della comunicazione d'impresa nell'età social*, FrancoAngeli, Milano.
- Bosco N. 2012, *Non si discute. Forme e strategie dei discorsi pubblici*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Bovens M. 1998, *The Quest for Responsibility: Accountability and Citizenship in Complex Organisations*, Cambridge University Press, Cambridge UK.
- Bruni L. e Zamagni S. 2004, *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna.

134 Diverse eppur vicine

- Cevolini A. 2001, *Politiche sociali, rischio, responsabilità: la responsabilità sociale nelle organizzazioni della società civile*, in «Studi di sociologia», 4: 465-478.
- Codeluppi V. 2007, *La vetrinizzazione del sociale*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Coluccia P. 2002, *La cultura della reciprocità. I sistemi di scambio locale non monetari*, Arianna Editrice, Casalecchio.
- Corchia L. (a cura di) 2012, *I bisogni delle organizzazioni di volontariato*, Cesvot, Firenze.
- Crossley N. 2011, *Towards Relational Sociology*, Routledge, London and New York.
- Cucco E., Pagani R., Pasquali M. 2005, *Primo rapporto sulla comunicazione sociale in Italia*, Rai-Eri, Roma.
- Cucco E., Pagani R., Pasquali M., Soggia A. 2011, *Secondo Rapporto sulla comunicazione sociale in Italia*, Carocci, Roma.
- Diamanti I. 2003, *Prefazione*, in C. Caltabiano (a cura di), *Il sottile filo della responsabilità civica, VIII Rapporto sull'associazionismo sociale*, FrancoAngeli, Milano.
- Di Nallo E., Paltrinieri R. (a cura di) 2006, *Cum sumo. Prospettive di analisi del consumo nella società globale*, FrancoAngeli, Milano.
- Donati P. 1983, *Introduzione alla sociologia relazionale*, FrancoAngeli, Milano.
- 1998, *Teoria relazionale della società*, FrancoAngeli, Milano.
- Douglas M. 1996, *Questioni di gusto*, Il Mulino, Bologna.
- Douglas M., Isherwood B. 1984, *Il mondo delle cose. Oggetti, valori, consumo*, Il Mulino, Bologna.
- Emirbayer M. 1997, *Manifesto for a relational sociology*, in «American Journal of Sociology», 2: 281-317.
- Errepi Comunicazione 2012, *L'impegno sociale delle aziende in Italia, V rapporto*.
- Eurisko 2003, *I consumatori italiani e la responsabilità sociale delle imprese*, in CSR Monitor, Milano.
- Fabris A. 2006, *Etica della comunicazione*, Carocci, Roma.
- Fabris G. (a cura di) 2003, *La comunicazione d'impresa. Dal mix di marketing al communication mix*, Sperling&Kupfer edizioni, Milano.
- 2008, *Societing, il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano.
- Faccioli F., D'Ambrosi L., Massoli L. 2007, *Voci della ribalta. Comunicazione sociale, processi inclusivi e partecipazione*, Ed. Scientifiche italiane, Roma.
- Fazzi L. (a cura di) 2000, *Cultura organizzativa del nonprofit*, FrancoAngeli, Milano.
- Ferrari L., Renna S., Sobrero R. 2009, *Oltre la CSR*, ISEDI, Milano.
- Fiocca R. 2001, *Evoluzione d'impresa e nuovi connotati della comunicazione*, in «Studies in Communication Sciences», n. 1.
- Floch J.M. 1992, *Semiotica, marketing e comunicazione. Dietro i segni, le strategie*, FrancoAngeli, Milano.
- Foglio A. 2003, *Il marketing non profit: strategie e politiche di marketing per associazioni ed imprese non profit*, FrancoAngeli, Milano.

- Fondazione Sodalitas 2012, *Osservatorio sul Cause Related Marketing*, Nielsen Media Research.
- Francesconi A. 2007, *Comunicare il valore dell'azienda non profit*, CEDAM, Padova.
- Freeman R.E. 1984, *Strategic Management: a Stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Frisancho R., Trasatti S., Volterrani A. (a cura di) 2000, *La voce del volontariato. Indagine nazionale su organizzazioni di volontariato e comunicazione*, Fondazione Italiana per il Volontariato, Roma.
- Gadotti G. (a cura di) 2001, *La comunicazione sociale. Soggetti, strumenti, linguaggi*, Arcipelago, Milano.
- 2003, *La pubblicità sociale. Lineamenti, esperienze e nuovi sviluppi*, FrancoAngeli, Milano.
- Gili G. 2009, *La responsabilità nella relazione comunicativa*, in «Nuova civiltà delle macchine», 3.
- Gili G, Colombo F. 2012, *Cultura, comunicazione e società*, La Scuola, Brescia.
- Hirschman A.O. 1983, *Felicità privata e felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna.
- Istituto Guglielmo Tagliacarne 2012, *Responsabilità sociale d'impresa e Linee Guida OCSE*, <www.tagliacarne.it>.
- Jonas H. 1996, *The Creativity of Action*, Polity Press, Cambridge.
- Jonas H. 1990, *Il principio responsabilità: un'etica per la civiltà tecnologica*, Einaudi, Torino.
- Kotler P. 1991, *Marketing sociale. Strategie per modificare I comportamenti collettivi*, Comunità, Milano.
- Kotler P., Andreasen A. 1998, *Marketing per le organizzazioni non profit*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Lalli P. 2008, *Imparziali ma non indifferenti*, HomelessBook, Faenza.
- La Rosa M., Morri L. 2005, *Etica economica e sociale. Letture e documenti*, FrancoAngeli, Milano.
- Lash S e Urry J. 1994, *Economies of Signs and Space*, Sage, London.
- Leccardi C. 2000, *La responsabilità riflessiva*, in Melucci A. (a cura di), *Parole chiave. Per un nuovo lessico delle scienze sociali*, Carocci, Roma.
- Leonini L., Sassatelli R. (a cura di) 2008, *Il consumo critico. Significati, pratiche, reti*, Roma-Bari, Laterza.
- Locke C., Levine R., Searls D., Wienberger D. 2001, *The Cluetrain Manifesto. The End of Business as Usual*, Peseus Books Group, New York.
- Maffettone S. 2006, *Etica pubblica. La moralità delle istituzioni nel terzo millennio*, Il Saggiatore, Milano.
- Magatti M. 2005, *Il potere istituyente della società civile*, Laterza, Roma.

- Magatti M. 1999, *L'impresa della responsabilità. Linee per la ricerca. Invito ad assolvere un vizio*, in Magatti M., Monaci M. (a cura di), *L'impresa responsabile*, Bollati Boringhieri, Milano: 7-45.
- Mancinelli A. 2008, *La comunicazione sostenibile*, FrancoAngeli, Milano.
- Mancini P. 1996, *Manuale di comunicazione pubblica*, Laterza, Roma-Bari.
- Marini R. 2006, *Mass media e discussione pubblica. Le teorie dell'agenda setting*, Laterza, Roma-Bari.
- Martelli S. 2006, *La comunicazione del Terzo settore nel mezzogiorno*, FrancoAngeli, Milano.
- Mattana G. 2003, *La Responsabilità sociale d'impresa: un forte crescendo di interesse, una grande sfida, anche per la qualità*, in «Qualità», 4.
- Molteni M. 2004, *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano.
- Molteni M., Devigli D. 2004, *Il Cause Related Marketing nella strategia d'impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- Morcellini M., Mazza B. (a cura di) 2008, *Oltre l'individualismo. Comunicazione, nuovi diritti e capitale sociale*, FrancoAngeli, Milano.
- Paltrinieri R. 2004, *Consumo e globalizzazione*, Carocci, Roma.
- Perrini F. 2006, *Responsabilità sociale d'impresa*, Egea, Milano.
- Porter M.E. & Kramer M.R. 2006, *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*, in «Harvard Business Review», 84: 78-92.
- Puggelli F.R., Sobrero R. 2010, *La comunicazione sociale*, Carocci, Roma.
- Quacquarelli B., Paoletti F. 2003, *Gestire la responsabilità sociale di impresa*, in «Sviluppo e organizzazione», 196: 37-48.
- Sacconi L., Baldin E. 2003, *Come le organizzazioni possono essere socialmente responsabili?*, in «Sviluppo e organizzazione», 196: 49-56.
- Sassatelli R. 2004, *Consumo, cultura e società*, Il Mulino, Bologna.
- Salvini A., Cordarzi D. (a cura di) 2005, *Le trasformazioni del volontariato in Toscana. Il Rapporto d'indagine*, Quaderni CESVOT, 27, Firenze
- Salvini A., Corchia L., (a cura di) 2012, *I bisogni delle organizzazioni di volontariato*, Cesvot, Firenze.
- Semprini A. 1993, *Marche e mondi possibili*, FrancoAngeli, Milano.
- Solito L. 2010, *Comunico ergo sum. Idee e fatti sulla comunicazione*, Le Lettere, Firenze.
- Solito L., Sorrentino C. (a cura di) 2011, *Il volontariato. Immagini, percezioni e stereotipi*. Firenze, Ed. Quaderni Cesvot, 50.
- Sorrentino C. 2008, *La società densa. Riflessioni intorno alle nuove forme di sfera pubblica*, Le Lettere, Firenze.
- Springhetti P. 2008, *Solidarietà indifesa. L'informazione nel sociale*, EMI, Bologna.
- Terenzi P. 2012, *Percorsi di sociologia relazionale*, FrancoAngeli, Milano.
- Thompson J.B. 1998, *Mezzi di comunicazione e modernità*, Il Mulino, Bologna.

Volterrani A. 1999, *La comunicazione per il volontariato. Idee, strumenti e processi*, La Grafica Pisana, Pisa.

Zamagni S. 2004, *L'ancoraggio etico della responsabilità sociale d'impresa e la critica alla RSI*, Dipartimento di Scienze Economiche, Università di Bologna, Working Paper n. 1.

Zattoni A., Perrini F. 2006, *Corporate Governance*, Il Sole 24 Ore, Milano.

STRUMENTI
PER LA DIDATTICA E LA RICERCA

1. Brunetto Chiarelli, Renzo Bigazzi, Luca Sineo (a cura di), *Alia: Antropologia di una comunità dell'entroterra siciliano*
2. Vincenzo Cavaliere, Dario Rosini, *Da amministratore a manager. Il dirigente pubblico nella gestione del personale: esperienze a confronto*
3. Carlo Biagini, *Information technology ed automazione del progetto*
4. Cosimo Chiarelli, Walter Pasini (a cura di), Paolo Mantegazza. *Medico, antropologo, viaggiatore*
5. Luca Solari, *Topics in Fluvial and Lagoon Morphodynamics*
6. Salvatore Cesario, Chiara Fredianelli, Alessandro Remorini, *Un pacchetto evidence based di tecniche cognitivo-comportamentali sui generis*
7. Marco Masseti, *Uomini e (non solo) topi. Gli animali domestici e la fauna antropocora*
8. Simone Margherini (a cura di), *BIL Bibliografia Informatizzata Leopardiana 1815-1999: manuale d'uso ver. 1.0*
9. Paolo Puma, *Disegno dell'architettura. Appunti per la didattica*
10. Antonio Calvani (a cura di), *Innovazione tecnologica e cambiamento dell'università. Verso l'università virtuale*
11. Leonardo Casini, Enrico Marone, Silvio Menghini, *La riforma della Politica Agricola Comunitaria e la filiera olivocolo-olearia italiana*
12. Salvatore Cesario, *L'ultima a dover morire è la speranza. Tentativi di narrativa autobiografica e di "autobiografia assistita"*
13. Alessandro Bertirotti, *L'uomo, il suono e la musica*
14. Maria Antonietta Rovida, *Palazzi senesi tra '600 e '700. Modelli abitativi e architettura tra tradizione e innovazione*
15. Simone Guercini, Roberto Piovan, *Schemi di negoziato e tecniche di comunicazione per il tessile e abbigliamento*
16. Antonio Calvani, *Technological innovation and change in the university. Moving towards the Virtual University*
17. Paolo Emilio Pecorella, *Tell Barri/Kahat: la campagna del 2000. Relazione preliminare*
18. Marta Chevanne, *Appunti di Patologia Generale. Corso di laurea in Tecniche di Radiologia Medica per Immagini e Radioterapia*
19. Paolo Ventura, *Città e stazione ferroviaria*
20. Nicola Spinosi, *Critica sociale e individuazione*
21. Roberto Ventura (a cura di), *Dalla misurazione dei servizi alla customer satisfaction*
22. Dimitra Babalis (a cura di), *Ecological Design for an Effective Urban Regeneration*
23. Massimo Papini, Debora Tringali (a cura di), *Il pupazzo di garza. L'esperienza della malattia potenzialmente mortale nei bambini e negli adolescenti*
24. Manlio Marchetta, *La progettazione della città portuale. Sperimentazioni didattiche per una nuova Livorno*
25. Fabrizio F.V. Arrigoni, *Note su progetto e metropoli*
26. Leonardo Casini, Enrico Marone, Silvio Menghini, *OCM seminativi: tendenze evolutive e assetto territoriale*
27. Pecorella Paolo Emilio, Raffaella Pierobon Benoit, *Tell Barri/Kahat: la campagna del 2001. Relazione preliminare*
28. Nicola Spinosi, *Wir Kinder. La questione del potere nelle relazioni adulti/bambini*
29. Stefano Cordero di Montezemolo, *I profili finanziari delle società vinicole*
30. Luca Bagnoli, Maurizio Catalano, *Il bilancio sociale degli enti non profit: esperienze toscane*
31. Elena Rotelli, *Il capitolo della cattedrale di Firenze dalle origini al XV secolo*
32. Leonardo Trisciuzzi, Barbara Sandrucci, Tamara Zappaterra, *Il recupero del sé attraverso l'autobiografia*
33. Nicola Spinosi, *Invito alla psicologia sociale*
34. Raffaele Moschillo, *Laboratorio di disegno. Esercitazioni guidate al disegno di arredo*
35. Niccolò Bellanca, *Le emergenze umanitarie complesse. Un'introduzione*
36. Giovanni Allegretti, *Porto Alegre una biografia territoriale. Ricercando la qualità urbana a partire dal patrimonio sociale*
37. Riccardo Passeri, Leonardo Quagliotti, Christian Simoni, *Procedure concorsuali e governo dell'impresa artigiana in Toscana*

38. Nicola Spinosi, *Un soffitto viola. Psicoterapia, formazione, autobiografia*
39. Tommaso Urso, *Una biblioteca in divenire. La biblioteca della Facoltà di Lettere dalla penna all'elaboratore. Seconda edizione rivista e accresciuta*
40. Paolo Emilio Pecorella, Raffaella Pierobon Benoit, *Tell Barri/Kahat: la campagna del 2002. Relazione preliminare*
41. Antonio Pellicanò, *Da Galileo Galilei a Cosimo Noferi: verso una nuova scienza. Un inedito trattato galileiano di architettura nella Firenze del 1650*
42. Aldo Burresi (a cura di), *Il marketing della moda. Temi emergenti nel tessile-abbigliamento*
43. Curzio Cipriani, *Appunti di museologia naturalistica*
44. Fabrizio F.V. Arrigoni, *Incipit. Esercizi di composizione architettonica*
45. Roberta Gentile, Stefano Mancuso, Silvia Martelli, Simona Rizzitelli, *Il Giardino di Villa Corsini a Mezzomonte. Descrizione dello stato di fatto e proposta di restauro conservativo*
46. Arnaldo Nesti, Alba Scarpellini (a cura di), *Mondo democristiano, mondo cattolico nel secondo Novecento italiano*
47. Stefano Alessandri, *Sintesi e discussioni su temi di chimica generale*
48. Gianni Galeota (a cura di), *Traslocare, riaggregare, rifondare. Il caso della Biblioteca di Scienze Sociali dell'Università di Firenze*
49. Gianni Cavallina, *Nuove città antichi segni. Tre esperienze didattiche*
50. Bruno Zanoni, *Tecnologia alimentare 1. La classe delle operazioni unitarie di disidratazione per la conservazione dei prodotti alimentari*
51. Gianfranco Martiello, *La tutela penale del capitale sociale nelle società per azioni*
52. Salvatore Cingari (a cura di), *Cultura democratica e istituzioni rappresentative. Due esempi a confronto: Italia e Romania*
53. Laura Leonardi (a cura di), *Il distretto delle donne*
54. Cristina Delogu (a cura di), *Tecnologia per il web learning. Realtà e scenari*
55. Luca Bagnoli (a cura di), *La lettura dei bilanci delle Organizzazioni di Volontariato toscane nel biennio 2004-2005*
56. Lorenzo Grifone Baglioni (a cura di), *Una generazione che cambia. Civismo, solidarietà e nuove incertezze dei giovani della provincia di Firenze*
57. Monica Bolognesi, Laura Donati, Gabriella Granatiero, *Acque e territorio. Progetti e regole per la qualità dell'abitare*
58. Carlo Natali, Daniela Poli (a cura di), *Città e territori da vivere oggi e domani. Il contributo scientifico delle tesi di laurea*
59. Riccardo Passeri, *Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare*
60. Brunetto Chiarelli, Alberto Simonetta, *Storia dei musei naturalistici fiorentini*
61. Gianfranco Bettin Lattes, Marco Bontempi (a cura di), *Generazione Erasmus? L'identità europea tra vissuto e istituzioni*
62. Paolo Emilio Pecorella, Raffaella Pierobon Benoit, *Tell Barri / Kahat. La campagna del 2003*
63. Fabrizio F.V. Arrigoni, *Il cervello delle passioni. Dieci tesi di Adolfo Natalini*
64. Saverio Pisaniello, *Esistenza minima. Stanze, spazi della mente, reliquiario*
65. Maria Antonietta Rovida (a cura di), *Fonti per la storia dell'architettura, della città, del territorio*
66. Ornella De Zordo, *Saggi di anglistica e americanistica. Temi e prospettive di ricerca*
67. Chiara Favilli, Maria Paola Monaco, *Materiali per lo studio del diritto antidiscriminatorio*
68. Paolo Emilio Pecorella, Raffaella Pierobon Benoit, *Tell Barri / Kahat. La campagna del 2004*
69. Emanuela Caldognetto Magno, Federica Cavicchio, *Aspetti emotivi e relazionali nell'e-learning*
70. Marco Masseti, *Uomini e (non solo) topi (2ª edizione)*
71. Giovanni Nerli, Marco Pierini, *Costruzione di macchine*
72. Lorenzo Viviani, *L'Europa dei partiti. Per una sociologia dei partiti politici nel processo di integrazione europea*
73. Teresa Crespellani, *Terremoto e ricerca. Un percorso scientifico condiviso per la caratterizzazione del comportamento sismico di alcuni depositi italiani*
74. Fabrizio F.V. Arrigoni, *Cava. Architettura in "ars marmoris"*
75. Ernesto Tavoletti, *Higher Education and Local Economic Development*

76. Carmelo Calabrò, *Liberalismo, democrazia, socialismo. L'itinerario di Carlo Rosselli (1917-1930)*
77. Luca Bagnoli, Massimo Cini (a cura di), *La cooperazione sociale nell'area metropolitana fiorentina. Una lettura dei bilanci d'esercizio delle cooperative sociali di Firenze, Pistoia e Prato nel quadriennio 2004-2007*
78. Lamberto Ippolito, *La villa del Novecento*
79. Cosimo Di Bari, *A passo di critica. Il modello di Media Education nell'opera di Umberto Eco*
80. Leonardo Chiesi (a cura di), *Identità sociale e territorio. Il Montalbano*
81. Piero Degl'Innocenti, *Cinquant'anni, cento chiese. L'edilizia di culto nelle diocesi di Firenze, Prato e Fiesole (1946-2000)*
82. Giancarlo Paba, Anna Lisa Pecoriello, Camilla Perrone, Francesca Rispoli, *Partecipazione in Toscana: interpretazioni e racconti*
83. Alberto Magnaghi, Sara Giacomozzi (a cura di), *Un fiume per il territorio. Indirizzi progettuali per il parco fluviale del Valdarno empoiese*
84. Dino Costantini (a cura di), *Multiculturalismo alla francese?*
85. Alessandro Viviani (a cura di), *Firms and System Competitiveness in Italy*
86. Paolo Fabiani, *The Philosophy of the Imagination in Vico and Malebranche*
87. Carmelo Calabrò, *Liberalismo, democrazia, socialismo. L'itinerario di Carlo Rosselli*
88. David Fanfani (a cura di), *Pianificare tra città e campagna. Scenari, attori e progetti di nuova ruralità per il territorio di Prato*
89. Massimo Papini (a cura di), *L'ultima cura. I vissuti degli operatori in due reparti di oncologia pediatrica*
90. Raffaella Cerica, *Cultura Organizzativa e Performance economico-finanziarie*
91. Alessandra Lorini, Duccio Basosi (a cura di), *Cuba in the World, the World in Cuba*
92. Marco Goldoni, *La dottrina costituzionale di Sieyès*
93. Francesca Di Donato, *La scienza e la rete. L'uso pubblico della ragione nell'età del Web*
94. Serena Vicari Haddock, Marianna D'Ovidio, *Brand-building: the creative city. A critical look at current concepts and practices*
95. Ornella De Zordo (a cura di), *Saggi di Anglistica e Americanistica. Ricerche in corso*
96. Massimo Moneglia, Alessandro Panunzi (edited by), *Bootstrapping Information from Corpora in a Cross-Linguistic Perspective*
97. Alessandro Panunzi, *La variazione semantica del verbo essere nell'Italiano parlato*
98. Matteo Gerlini, *Sansone e la Guerra fredda. La capacità nucleare israeliana fra le due superpotenze (1953-1963)*
99. Luca Raffini, *La democrazia in mutamento: dallo Stato-nazione all'Europa*
100. Gianfranco Bandini (a cura di), *noi-oro. Storia e attualità della relazione educativa fra adulti e bambini*
101. Anna Taglioli, *Il mondo degli altri. Territori e orizzonti sociologici del cosmopolitismo*
102. Gianni Angelucci, Luisa Vierucci (a cura di), *Il diritto internazionale umanitario e la guerra aerea. Scritti scelti*
103. Giulia Mascagni, *Salute e disuguaglianze in Europa*
104. Elisabetta Cioni, Alberto Marinelli (a cura di), *Le reti della comunicazione politica. Tra televisioni e social network*
105. Cosimo Chiarelli, Walter Pasini (a cura di), *Paolo Mantegazza e l'Evoluzionismo in Italia*
106. Andrea Simoncini (a cura di), *La semplificazione in Toscana. La legge n. 40 del 2009*
107. Claudio Borri, Claudio Mannini (edited by), *Aeroelastic phenomena and pedestrian-structure dynamic interaction on non-conventional bridges and footbridges*
108. Emiliano Scampoli, *Firenze, archeologia di una città (secoli I a.C. – XIII d.C.)*
109. Emanuela Cresti, Iørn Korzen (a cura di), *Language, Cognition and Identity. Extensions of the endocentric/exocentric language typology*
110. Alberto Parola, Maria Ranieri, *Media Education in Action. A Research Study in Six European Countries*
111. Lorenzo Grifone Baglioni (a cura di), *Scegliere di partecipare. L'impegno dei giovani della provincia di Firenze nelle arene deliberative e nei partiti*
112. Alfonso Lagi, Ranuccio Nuti, Stefano Taddei, *Raccontaci l'ipertensione. Indagine a distanza in Toscana*

113. Lorenzo De Sio, *I partiti cambiano, i valori restano? Una ricerca quantitativa e qualitativa sulla cultura politica in Toscana*
114. Anna Romiti, *Coreografie di stakeholders nel management del turismo sportivo*
115. Guidi Vannini (a cura di), *Archeologia Pubblica in Toscana: un progetto e una proposta*
116. Lucia Varra (a cura di), *Le case per ferie: valori, funzioni e processi per un servizio differenziato e di qualità*
117. Gianfranco Bandini (a cura di), *Manuali, sussidi e didattica della geografia. Una prospettiva storica*
118. Anna Margherita Jasink, Grazia Tucci e Luca Bombardieri (a cura di), *MU-SINT. Le Collezioni archeologiche egee e cipriote in Toscana. Ricerche ed esperienze di museologia interattiva*
119. Ilaria Caloi, *Modernità Minoica. L'Arte Egea e l'Art Nouveau: il Caso di Mariano Fortuny y Madrazo*
120. Heliana Mello, Alessandro Panunzi, Tommaso Raso (edited by), *Pragmatics and Prosody. Illocution, Modality, Attitude, Information Patterning and Speech Annotation*
121. Luciana Lazzeretti, *Cluster creativi per i beni culturali. L'esperienza toscana delle tecnologie per la conservazione e la valorizzazione*
122. Maurizio De Vita (a cura di / edited by), *Città storica e sostenibilità / Historic Cities and Sustainability*
123. Eleonora Berti, *Itinerari culturali del consiglio d'Europa tra ricerca di identità e progetto di paesaggio*
124. Stefano Di Blasi (a cura di), *La ricerca applicata ai vini di qualità*
125. Lorenzo Cini, *Società civile e democrazia radicale*
126. Francesco Ciampi, *La consulenza direzionale: interpretazione scientifica in chiave cognitiva*
127. Lucia Varra (a cura di), *Dal dato diffuso alla conoscenza condivisa. Competitività e sostenibilità di Abetone nel progetto dell'Osservatorio Turistico di Destinazione*
128. Riccardo Roni, *Il lavoro della ragione. Dimensioni del soggetto nella Fenomenologia dello spirito di Hegel*
129. Vanna Boffo (edited by), *A Glance at Work. Educational Perspectives*
130. Raffaele Donvito, *L'innovazione nei servizi: i percorsi di innovazione nel retailing basati sul vertical branding*
131. Dino Costantini, *La democrazia dei moderni. Storia di una crisi*
132. Thomas Casadei, *I diritti sociali. Un percorso filosofico-giuridico*
133. Maurizio De Vita, *Verso il restauro. Temi, tesi, progetti per la conservazione*
134. Laura Leonardi, *La società europea in costruzione. Sfide e tendenze nella sociologia contemporanea*
135. Antonio Capestro, *Oggi la città. Riflessione sui fenomeni di trasformazione urbana*
136. Antonio Capestro, *Progettando città. Riflessioni sul metodo della Progettazione Urbana*
137. Filippo Bussotti, Mohamed Hazem Kalaji, Rosanna Desotgiu, Martina Pollastrini, Tadeusz Łoboda, Karolina Bosa, *Misurare la vitalità delle piante per mezzo della fluorescenza della clorofilla*
138. Francesco Dini, *Differenziali geografici di sviluppo. Una ricostruzione*
139. Maria Antonietta Esposito, *Poggio al vento la prima casa solare in Toscana - Windy hill the first solar house in Tuscany*
140. Maria Ranieri (a cura di), *Risorse educative aperte e sperimentazione didattica. Le proposte del progetto Innovascuola-AMELIS per la condivisione di risorse e lo sviluppo professionale dei docenti*
141. Andrea Runfola, *Apprendimento e reti nei processi di internazionalizzazione del retail. Il caso del tessile-abbigliamento*
142. Vanna Boffo, Sabina Falconi, Tamara Zappaterra (a cura di), *Per una formazione al lavoro. Le sfide della disabilità adulta*
143. Beatrice Töttössy (a cura di), *Fonti di Welllitteratur. Ungheria*
144. Fiorenzo Fantaccini, Ornella De Zordo (a cura di), *Saggi di Anglistica e Americanistica. Percorsi di ricerca*
145. Enzo Catarsi (a cura di), *The Very Hungry Caterpillar in Tuscany*
146. Daria Sarti, *La gestione delle risorse umane nelle imprese della distribuzione commerciale*
147. Raffaele De Gaudio, Iacopo Lanini, *Vivere e morire in Terapia Intensiva. Quotidianità in Bioetica e Medicina Palliativa*
148. Elisabete Figueiredo, Antonio Raschi (a cura di), *Fertile Links? Connections between tourism activities, socioeconomic*

- contexts and local development in European rural areas*
149. *Gioacchino Amato, L'informazione finanziaria price-sensitive*
 150. *Nicoletta Setola, Percorsi, flussi e persone nella progettazione ospedaliera. L'analisi configurazionale, teoria e applicazione*
 151. *Laura Solito e Letizia Materassi, DIVERSE eppur VICINE. Associazioni e imprese per la responsabilità sociale*
 152. *Ioana Both, Ayşe Saraçgil e Angela Tarantino, Storia, identità e canoni letterari*

