



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DSPS
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE POLITICHE
E SOCIALI



Laura Solito

Letizia Materassi

UNA RELAZIONE RESPONSABILE

Associazioni e imprese per la comunicazione sociale

Dicembre 2012

INDICE*

INTRODUZIONE

1. Rapporto profit- non profit: una realtà in crescita
2. I casi di studio

Cap. I INCONTRARSI

1. Le fasi dell'incontro
2. Incontri possibili
3. I motivi della scelta

Cap. II COMUNICARE

1. Premessa: Il ruolo della comunicazione
2. Progettare
 - 2.1 *La fase progettuale: sinergia produttiva o adesione alla proposta?*
3. Governare le relazioni
 - 3.1 *La gestione del progetto: autonomia o cooperazione?*
 - 3.2 *Quando una buona organizzazione fa la differenza: l'importanza del coordinamento*
 - 3.3 *La formalizzazione del rapporto: una opzione da contemplare*
4. Realizzare
 - 4.1 *Il coinvolgimento interno: una strategia inclusiva a sostegno del progetto*
 - 4.2 *Le competenze e i costi*
 - 4.3 *La tempistica*
 - 4.4 *Superare le difficoltà*
 - 4.5 *Far conoscere il progetto*
5. Valutare
 - 5.1 *La valutazione nei casi studio*
 - 5.2 *Gli oggetti della valutazione*

Cap III I VANTAGGI DELLA RESPONSABILITA'

1. Esserci ed essere visibili
2. Il "ritorno della comunicazione"

Cap IV IL VADEMECUM: piccoli consigli per evitare "grandi" errori

Appendice:

MATERIALI DI RICERCA
SCHEDE SITI
TRACCIA INTERVISTE

Riferimenti bibliografici

*Pur essendo stato pensato e realizzato congiuntamente, Laura Solito ha scritto l'Introduzione, il terzo capitolo e i paragrafi 1, 3.1, 4.1, 4.2, 4.4, 4.5 del secondo capitolo; Letizia Materassi il primo capitolo, il quarto capitolo e il par. 5 del secondo capitolo; Alessandra Marilli i paragrafi 2, 3.2, 3.3, 4.3 del secondo capitolo.

Introduzione

1. 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 su cui l'opinione pubblica è sempre più sollecitata, chiamata ad agire, 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.

La comunicazione delle responsabilità sociali, sebbene sia uno degli ambiti più nuovi di espressione nel nostro Paese sta proponendo negli ultimi anni interessanti esempi di come sia possibile conciliare le proprie finalità etico – valoriali con gli obiettivi aziendali. E se nel passato questa azione veniva interpretata come un tentativo, tutto opportunistico 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 per la costruzione di un nuovo rapporto tra beni prodotti e consumatori, tra azienda e territorio, tra mondo dell'impresa e mondo sociale.

Cresce, infatti, l'attenzione dei consumatori verso le tematiche sociali, il consumo ecosostenibile e la responsabilità sociale d'impresa (cfr. Fabris, 2008). Nello scenario delle trasformazioni del consumo e nel conseguente e diffuso apprezzamento per l'impegno delle aziende verso i problemi collettivi e le loro possibili soluzioni, le aziende, dunque, cercano di rendere concreta e finanche operativa l'idea della "buona cittadinanza", realizzando sempre più iniziative e progetti che - seppure di natura diversa e con differenti livelli di impegno e responsabilità - concorrono tuttavia ad ampliare, arricchire e diversificare - anche nel nostro Paese - il panorama della responsabilità sociale dell'impresa. Alla varietà delle iniziative e dei progetti intrapresi corrisponde anche una

complessiva crescita della 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, p. 85).

In un contesto, sicuramente ancora non pienamente maturo nel nostro Paese, 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 e che, seppur nel mantenimento delle proprie peculiarità, colgono 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” un’occasione di affermazione della propria identità e di costruzione del discorso pubblico. Se per un verso, infatti, la comunicazione del sociale è tesa a richiamare l’attenzione su valori da condividere, a ribadirne la loro 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; dall’altro essa appare azione strategica per costruire tratti identitari, rafforzare caratterizzazione, identificazione e riconoscibilità, allargare “spazi” di legittimazione, “posizionarsi”, ovvero collocare la propria identità e ciò che si fa, all’interno di *reti relazionali*. Elementi sempre più indispensabili, nella “ridefinita”, “allargata” e “densa” sfera pubblica, per potenziare l’incisività delle proprie azioni. E ciò vale non soltanto per le imprese, ma certamente anche per il mondo del non profit e dell’associazionismo, 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.

E non si tratta, evidentemente, di facili o ingenui entusiasmi; al contrario, si tratta di cogliere 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.

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, le buone pratiche e gli investimenti economici nel sociale da parte delle imprese sembrano crescere; la collaborazione con il settore non profit sembra 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 dipana la cultura della responsabilità.

Se dal lato dell'impresa la possibilità di contribuire allo sviluppo sociale/ambientale, l'immagine, la reputazione e l'identità aziendale, la motivazione del personale e non ultimo il ritorno economico costituiscono motore e fattori propulsivi, non meno rilevanti sono le spinte che agiscono sul versante delle associazioni: visibilità, aumento di risorse economiche e umane, promozione di una causa sociale, ecc.. Non mancano, dunque, le motivazioni e gli incentivi. Infatti, cominciano ad accumularsi dati che testimoniano di un fenomeno quantitativamente in crescita. L'ultimo 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 investimenti 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 dall'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, un'azienda su tre prevede una figura professionale interna dedicata alla responsabilità sociale (Errepi Comunicazione, 2012).

Anche 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, Nielsen Media Research, 2012).

Le attività di partnership si stanno sviluppando oltre che in termini quantitativi anche a livello di complessità, e tuttavia la collaborazione tra profit e non profit ha ancora –come da più parti si sostiene- ampi margini per crescere ma 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. Può essere utile e produttivo, pertanto, capirne i motivi, le dinamiche, gli ostacoli oppure i vantaggi. Si tratta di porre un'attenzione più sistematica, dunque, verso l'analisi qualitativa della collaborazione profit/non profit; avviare percorsi di ricerca tesi ad analizzare cosa accade “dentro” la collaborazione tra mondo profit e mondo non profit.

In questo scenario si colloca il lavoro di ricerca che qui si presenta, il cui obiettivo prioritario è fare luce sulle modalità attraverso cui una specifica associazione, un particolare tema, una problematica o una determinata “causa sociale” diventano oggetto di attenzione da parte dell'impresa.

In che modo certi temi attraggono più attenzione 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? Sono queste alcune delle domande che hanno orientato il percorso e gli obiettivi della ricerca.

L'intento non è ovviamente speculativo, ma fortemente operativo. Non si tratta, però, di far coincidere o sovrapporre l'operatività con le attività di promozione e divulgazione, esplicitando e proponendo tecniche, strumenti o strategie di comunicazione efficaci o "vincenti", quanto piuttosto di esplorare e valorizzare una **dimensione comunicativa e relazionale** ancora non sufficientemente indagata, in grado di potenziare l'incisività delle azioni dell'associazionismo nella sfera pubblica e di incentivare forme di partecipazione solidali.

Le risposte alle domande di ricerca potranno permettere al non profit di raffinare meglio quel "sapere", quel "saper fare" ma anche contribuire a mettere a fuoco o ad accrescere professionalità e "competenze" comunicative e non, sempre più necessarie per conferire visibilità alle attività del volontariato e condivisione delle sue cause.

Il lavoro di ricerca che presentiamo ha, dunque, un'ambizione: individuare le strade, tracciare i percorsi 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. Le buone pratiche 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.

Gli obiettivi che hanno guidato il lavoro di ricerca possono essere sintetizzati come segue:

- Conoscere le modalità di incontro e di interazione tra mondo dell'associazionismo e mondo dell'impresa;
- Comprendere se, quando e a quali condizioni obiettivi profit e non profit possono convergere verso uno stesso ambito di attività;
- Individuare il grado d'incidenza delle associazioni di volontariato nell'ispirare e indirizzare le azioni di comunicazione sociale delle imprese;
- Individuare percorsi e metodi utili per le associazioni di volontariato per affinare e articolare meglio le proprie competenze comunicative.

Il lavoro di ricerca si è articolato nelle seguenti fasi:

- I. **Individuazione dei “casi di studio”**: sono stati selezionati 10 casi studio, suddivisi per tipologia di collaborazione e avendo come riferimento, principalmente, il territorio toscano.

La selezione dei progetti è avvenuta sulla base dell’oggetto della collaborazione tra impresa e associazione. Le tipologie individuate sono:

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

- II. **Individuazione degli attori protagonisti** – imprese e associazioni – con previa ricerca in rete e consultazione dei siti internet, sia dell’associazione, che dell’impresa coinvolta, al fine di inquadrare il progetto selezionato all’interno del contesto comunicativo di entrambi i soggetti. Successivamente si è preso contatto con i 20 attori coinvolti (10 associazioni e 10 imprese) per la costruzione di un percorso di indagine parallelo.

III. **Costruzione degli strumenti di analisi**

Le interviste in profondità. Per raggiungere gli obiettivi della ricerca lo 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:

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;

obiettivi: come nasce l’idea, come si elaborano la strategia e le finalità;

relazionalità: modalità di incontro tra impresa e Associazione e gestione della relazione tra i partner coinvolti nel progetto;

comunicazione: modalità comunicative, strumenti e linguaggi, competenze, criticità, centralità del progetto nella strategia comunicativa più generale dei soggetti coinvolti.

Le schede di analisi dei siti. È stata realizzata, per ciascun progetto selezionato, una scheda redatta sulla base dei contenuti evinti dai siti internet sia dell'associazione che del partner aziendale. 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: indicazione di altri siti internet, nominativi referenti, 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.

IV. Svolgimento della rilevazione: sono state effettuate 20 interviste (10 ai referenti dei progetti per le Associazioni e 10 ai referenti dei progetti per le imprese). Le interviste sono state registrate -per un totale di 17 ore e 30 minuti- e poi trascritte.

E' stato già sottolineato come la ricerca sia stata orientata soprattutto dall'obiettivo di individuare percorsi praticati e praticabili di collaborazione tra profit e non profit e, dunque, rintracciare

modalità, azioni, prassi, procedure, che possano favorire o, al contrario, ostacolare la nascita, lo sviluppo e la riuscita del progetto.

Per cercare di capire fino in fondo in cosa consista l'intento di tracciare traiettorie e **percorsi** vale la pena chiarire e condividere alcuni presupposti di riferimento.

Il percorso o –meglio- i possibili percorsi (come si vedrà direttamente correlati a variabili quali la tipologia dei soggetti e dei progetti, l'ambito di azione, le dimensioni e la strutturazione dell'impresa e dell'associazione ecc.) che intendiamo individuare e indicare si fondano su alcuni concetti-chiave che costituiscono il fulcro intorno al quale è stata sviluppata l'analisi delle interviste e intorno al quale i soggetti protagonisti dialogano. Questi concetti sono nella realtà tra loro fortemente intrecciati ma da noi volutamente scissi per evidenziare le costanti che caratterizzano il lavoro di costruzione della partnership.

Relazione: la relazione sottintende dialogicità, chiama in causa la fiducia, la reputazione, l'affidabilità del soggetto come fattori, ovvero risorse, fondamentali di facilitazione. 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. Obiettivo finale della relazione è quello di costruire una partnership dove i soggetti coinvolti siano gratificati dall'impegno e dall'investimento effettuato.

Inter-azione: ovvero "azione tra" due o più soggetti. Dunque, reciprocità, scambio, beneficio, trasparenza, disponibilità a collaborare, coinvolgimento di tutti, seppure evidentemente differenziato. L'inter-azione richiede il passaggio da una logica asimmetrica ad una logica simmetrica, di reciprocità e di collaborazione, che orienta i rapporti.

Comunicazione: La comunicazione non è questione d'immagine, né tantomeno si riduce alle attività di promozione e diffusione del progetto; essa è piuttosto questione di sostanza e identità: fattore intrinseco, al punto che risulta difficile distinguere le attività di comunicazione dalle azioni operative che caratterizzano il progetto stesso. Da un lato la comunicazione e la qualità delle relazioni che si instaurano determinano i contenuti e lo sviluppo del progetto; dall'altro, il progetto deve poi essere comunicato ai destinatari finali e più in generale agli stakeholders. Sia la costruzione della relazione sia l'inter-azione richiedono l'adozione di un sistema di comunicazione per il governo della relazione stessa e della sua visibilità. Un efficace sistema di comunicazione appare dunque 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 pianificazione e di attuazione del progetto.

Relazione, inter-azione e comunicazione costituiscono, dunque, l'ossatura, la trama di ogni progetto di responsabilità sociale e intorno a cui è stata condotta l'analisi delle interviste. Più nello specifico, i singoli progetti, le storie raccontate durante le interviste sono state scomposte e analizzate trasversalmente rispetto ad alcune ambiti tematici, che costituiscono evidentemente altrettante fasi del percorso di realizzazione della collaborazione.

Innanzitutto l'**incontro**. Le attività di responsabilità sociale partono evidentemente da un incontro, ovvero 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? Il primo 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.

Il secondo capitolo, infatti, ricostruisce le fasi attraverso cui si articola tale processo: 1) la **progettazione**, ovvero come nasce e si sviluppa l'idea del progetto; come si costruisce la relazione e si realizza una progettualità strutturata e strategicamente orientata. 2) la **realizzazione e la gestione** 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. 3) la **valutazione**, ovvero la fase finale che chiude il ciclo di vita del progetto e, contemporaneamente, può rappresentare una eventuale "prima fase" che apre 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, la relazione, i 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**: 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 rapporto quello che abbiamo voluto denominare **Vademecum per le associazioni: piccoli consigli per evitare “grandi errori”**. Ambizioso nella sua denominazione, il vademecum risponde soprattutto all'obiettivo -più volte richiamato- che ha guidato il lavoro di ricerca: individuare percorsi e traiettorie che caratterizzano i progetti di responsabilità sociale e da questi trarre –e offrire- 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.

Si ringraziano tutti i rappresentanti delle Aziende e delle Associazioni per la loro preziosa disponibilità.

All'impostazione della ricerca ha partecipato Carlo Sorrentino; le interviste sono state realizzate da Alessandra Marilli e Letizia Materassi.

2. I casi di studio

Per facilitare la lettura dei risultati della ricerca riportiamo per ognuno dei progetti analizzati una scheda contenente:

- **una sintesi del progetto**
- **l'individuazione di tratti e caratteristiche peculiari**
- **i risultati** (non soltanto in termini concreti ma anche ad es. nascita di altri progetti, contatti con altri partner, ecc.)

LA SOLIDARIETA' VOLA ALTO

Associazione	Azienda
Associazione Donatori Midollo Osseo	Neos Air

Sintesi del progetto

Attività di informazione/ sensibilizzazione verso la donazione del midollo rivolta ai passeggeri dei voli NeosAir e raccolta fondi a bordo. Il ricavato della raccolta fondi era devoluto dalla compagnia aerea all'associazione. Le attività di informazione a bordo degli aerei erano affidate al personale di volo, precedentemente istruito al riguardo.

Caratteristiche peculiari

- ❖ Coinvolgimento dei viaggiatori in volo per mete di vacanza in attività a scopo benefico (iniziativa unica in queste modalità), sfruttando il momento del viaggio – anche molte ore – per divulgare informazioni.
- ❖ L'attività informativa era svolta dal personale di volo, non da membri dell'associazione, al quale veniva chiesto di aderire spontaneamente all'iniziativa, senza particolari vincoli aziendali.
- ❖ Estrema attenzione da parte di entrambe nelle modalità di raccolta dei soldi – mediante il rilascio di un "buono" simbolico da 1 euro – e nella gestione dei versamenti. Più volte il richiamo di entrambe è ad una esigenza di trasparenza.
- ❖ Sperimentazione di più "linguaggi" comunicativi nel corso degli anni.

Risultati

- Risultati soddisfacenti dal punto di vista quantitativo, del denaro raccolto;
- Elevata personalizzazione della relazione tra i due partner;
- Senza ulteriori stimoli e cambiamenti, attualmente i risultati sono meno brillanti e denotano stanchezza dei partner che da anni portano avanti questo progetto;
- Empatia tra alcuni membri del personale di volo e gli obiettivi dell'associazione. L'adesione spontanea del personale aziendale al progetto da un lato ha ristretto il gruppo di "informatori" a bordo, ma dall'altro ha creato relazioni di vicinanza simbolica, tra le hostess, gli stuart e la "causa" promossa.

A SCUOLA DI CUORE

Associazione	Azienda
ASSOCIAZIONE AMICO DEL CUORE	ACQUA DELL'ELBA

Sintesi del progetto

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, (donato dall'azienda ad una delle scuole)

Caratteristiche peculiari

- ❖ Forte radicamento nel territorio da parte di entrambi i soggetti
- ❖ Obiettivi circoscritti ad uno specifico contesto territoriale
- ❖ Entrambi i soggetti godono di ampia e comprovata credibilità presso la popolazione locale
- ❖ Attività di comunicazione e promozione svolta attraverso legami corti, di natura amicale e/o familiare
- ❖ Ricerca, da parte dell'associazione, di un coinvolgimento di tipo valoriale del partner aziendale (non solo sostegno economico)
- ❖ Utilizzo intensivo del social network Facebook

Risultati

- Raggiungimento dell'obiettivo: i defibrillatori sono stati consegnati ai diversi istituti scolastici del territorio e gli studenti addestrati all'utilizzo del dispositivo
- Forte partecipazione e sostegno da parte della popolazione locale sia attraverso l'adesione alla campagna di tesseramento che con una forte presenza su Facebook;
- Coinvolgimento di autorevoli studiosi ed esperti in cardiologia per l'attività di divulgazione e informazione.

BIOVIT

Associazione	Azienda
LEGAMBIENTE	CHIMONTGROUP

Sintesi del progetto

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 coinvolge produttori agricoli, trasformatori delle materie prime e utilizzatori finali.

Caratteristiche peculiari

- ❖ Nel mercato non esistono lubrificanti di origine vegetale e i prodotti di origine sintetica attualmente utilizzati risultano essere tra i fattori inquinanti più pericolosi per fauna e flora locali.
- ❖ Il progetto ha preso forma in seguito ad alcuni tavoli di filiera organizzati a livello locale.
- ❖ Il progetto ha coinvolto molti soggetti afferenti a diversi settori.
- ❖ I soggetti partecipanti – fortemente motivati - hanno sostenuto dei costi e rischi a livello economico.

Risultati

- Raggiungimento dell'obiettivo: è stata messa a punto la composizione del lubrificante, vegetale per il 70%;
- I diversi soggetti hanno lavorato sinergicamente, grazie all'efficace azione di coordinamento esercitata da Legambiente;
- Questa iniziativa ha stimolato ulteriori partenariati, sia con l'associazione promotrice che con altri soggetti partecipanti al progetto;
- Forte motivazione, entusiasmo e coinvolgimento da parte di tutti i soggetti.

CARTA E

Associazione	Azienda
BANCOALIMENTARE	UNICREDIT

Sintesi del progetto

Il Gruppo bancario ha emesso una carta, 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. A sua volta la Fondazione utilizza i fondi raccolti per progetti di sostegno e assistenza di persone bisognose in particolari contesti territoriali italiani.

Caratteristiche peculiari

- ❖ Assenza di oneri per i sottoscrittori la carta;
- ❖ Buon ritorno di immagine per il partner aziendale attraverso un loro prodotto;
- ❖ Scelta, da parte del Gruppo Bancario, di promuovere azioni di solidarietà laddove la banca è più radicata e comunque entro il territorio italiano.

Risultati

- Ottimi risultati in termini di raccolta fondi.
- Questa iniziativa ha stimolato la Fondazione Bancoalimentare a coltivare la relazione con Unicredit per proporre ulteriori, futuri progetti.
- Soddisfazione elevata anche da parte del partner aziendale sia in termini di ritorno di immagine che di acquisizione di informazioni relative ai territori di diffusione del Gruppo bancario.

IL GIRO DEL MONDO IN 180 FIGURINE

Associazione	Azienda
WWF ITALIA	UNICOOP FIRENZE

Sintesi del progetto

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 stato 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 da tutta Italia e per la segnaletica interna al Centro.

Caratteristiche peculiari

- ❖ L'idea della raccolta di figurine con scopo benefico, educativo e di sensibilizzazione è assolutamente originale in Italia (esperienze precedenti solo nei Paesi Scandinavi).
- ❖ Facilitazione della relazione iniziale e attività di mediazione tra i due soggetti da parte di un'agenzia specializzata in progetti di fidelizzazione del consumatore.
- ❖ Attenzione e cura di ogni dettaglio del progetto, con momenti di negoziazione tra i due soggetti.
- ❖ Organizzazione di eventi collaterali al progetto, sia su stimolo dei due soggetti, sia nati spontaneamente "dal basso" (altri gruppi, scuole, cittadini singoli, ecc.).
- ❖ Uso di più strumenti di valutazione della soddisfazione dell'utenza.
- ❖ Dai livelli di soddisfazione raggiunti è scaturita una nuova progettualità per l'anno 2012.

Risultati

- Elevati livelli di soddisfazione sia interni ai partner che nel pubblico coinvolto e ottima eco dell'iniziativa su tutto il territorio;
- Raggiungimento totale dei reciproci obiettivi;
- Questa iniziativa ha stimolato un ulteriore progetto tra i due partner, collegato al precedente;
- Integrazione funzionale e simbolica tra la mission aziendale e i valori/ modalità di azione dell'associazione.

UN GIOIELLO PER TOMMASINO

Associazione	Azienda
Fondazione Tommasino Bacciotti	Nomination

Sintesi del progetto

Realizzazione di un bracciale componibile nella prima occasione di incontro dei due soggetti e di due collane con pendenti nel proseguo del partenariato, da parte della ditta Nomination. Sia il bracciale componibile che i pendenti realizzati riportano il logo della Fondazione (una farfallina). I gioielli vengono venduti attraverso la rete di vendita Nomination. Il ricavato della vendita va 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

Caratteristiche peculiari

- ❖ Il prodotto realizzato da Nomination è a tutti gli effetti una creazione dell'azienda, inserita nella rete di vendita aziendale.
- ❖ Suddivisione virtuosa delle competenze tra i due partner, con valorizzazione delle reciproche sensibilità.
- ❖ Alto coinvolgimento empatico e funzionale dei vertici aziendali e, a cascata, del personale.

Risultati

- Ottimi risultati in termini di vendite dei gioielli;
- Creazione e consolidamento di una relazione personale tra i vertici dell'azienda e della Fondazione. I due partner hanno dato vita ad una collaborazione stabile e continuativa;
- Organizzazione di piccoli eventi collaterali alla vendita dei gioielli per far conoscere le attività della Fondazione e per ribadire la solidità del partenariato (lotterie di Natale e di Pasqua, presentazione da parte del presidente Bacciotti della storia della Fondazione a tutto il personale Nomination, evento con il coinvolgimento di Confindustria, ecc.)
- Nascita di adesioni spontanee alle attività della Fondazione da parte del personale aziendale.
- Nuova progettualità in linea con le precedenti per la realizzazione di altri gioielli.

CATALOGO RACCOLTA PUNTI

Associazione	Azienda
AIL	CONAD

Sintesi del progetto

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.

Caratteristiche peculiari

- ❖ Il partner aziendale offre molta visibilità all'iniziativa di solidarietà, collocandola in prima di copertina del catalogo
- ❖ Capacità dell'associazione di inserirsi in una modalità collaborativa già collaudata da parte dell'impresa
- ❖ Partenariato nato e rafforzato da una caratteristica comune: la diffusione capillare di entrambi i soggetti nel territorio nazionale
- ❖ Ricaduta immediata dell'iniziativa nella comunità di appartenenza: le strutture per l'assistenza domiciliare sono dislocate in tutto il territorio nazionale e sono indicate nel catalogo
- ❖ Scelta strategica da parte del partner aziendale di utilizzare testimonial di grande prestigio e comprovata autorevolezza in ambito scientifico.

Risultati

- Trattandosi di un progetto ancora in atto non sono ancora disponibili informazioni sulla riuscita dell'iniziativa.
- Ail, indipendentemente dalla cifra che sarà raccolta, si dichiara soddisfatta dell'iniziativa, che ha comunque conferito visibilità all'associazione.
- Conad ha rinnovato la proposta del catalogo raccolta punti per due anni consecutivi alla stessa associazione in quanto seria, autorevole, credibile e soprattutto diffusa capillarmente nel territorio.
- Il partenariato ha dato origine anche ad altre iniziative tra i due soggetti.

ANDANDO A VEGLIA

Associazione	Azienda
ANPAS TOSCANA	UNICOOP FIRENZE

Sintesi del progetto

Allestimento 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 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.)

Caratteristiche peculiari

- ❖ La struttura itinerante consente di replicare l'iniziativa ovunque vi sia disponibilità da parte dei volontari di aderire al programma
- ❖ Forte autonomia conferita alle sedi locali dei soci, che hanno gestito le diverse iniziative decidendo i temi e le attività di ciascun evento
- ❖ Varietà di temi e attività proposte ai destinatari dell'iniziativa
- ❖ Flessibilità dell'iniziativa e possibilità di cambiare in corso d'opera attività e programmi

Risultati

- Elevati livelli di soddisfazione sia da parte dei partner di progetto che dei destinatari dell'iniziativa;
- La possibilità di replicare facilmente l'iniziativa ha permesso anche a sedi inizialmente non coinvolte nel progetto di aderire al programma, proponendo proprie attività e coinvolgendo la popolazione locale;
- A seguito di un coordinamento iniziale da parte delle sedi centrali, il progetto è stato interamente realizzato dai volontari e dai soci

SOFT TOYS – GIFT TWICE

Associazione	Azienda
Associazione Toscana Tumori (e Agata Smeralda)	Ikea (Sesto Fiorentino – Firenze)

Sintesi del progetto

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 per i bambini delle favelas brasiliane. ATT ha avuto il ruolo di gestire e coordinare questa raccolta (Gift Twice) e di consegnare ad un altro soggetto no profit, 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 per la propria associazione mediante la vendita di stelle di Natale direttamente fuori dal negozio Ikea e attività informativa e di sensibilizzazione.

Caratteristiche peculiari

- ❖ Inserimento della collaborazione con un partner associativo locale all'interno di un progetto di responsabilità sociale di visibilità internazionale, già collaudato dall'azienda.
- ❖ Sperimentazione per la prima volta dell'iniziativa "Gift Twice" nel negozio Ikea di Sesto F.no.
- ❖ Ricerca da parte di una multinazionale di un partner no profit locale e volutamente radicato su un "micro-territorio".
- ❖ Accompagnamento da parte dell'azienda del partner no profit su un terreno nuovo e mai sperimentato prima da ATT.
- ❖ Coinvolgimento di un partner no profit in un progetto non coerente con le finalità associative (l'associazione è attiva nel settore socio-sanitario e il progetto si colloca nella fattispecie di volontariato internazionale rivolto a minori).

Risultati

- Ottimi risultati per quanto riguarda il numero di peluche raccolti;
- Elevati livelli di soddisfazione dell'associazione per la visibilità ottenuta, riconoscimento di impegno e di una certa disponibilità e correttezza del personale volontario da parte dell'azienda;
- Apertura e disponibilità reciproca a rinnovare la collaborazione o addirittura intensificarla.

PANDA CLUB

Associazione	Azienda
WWF Italia	Electrolux

Sintesi del progetto

Attività di formazione / sensibilizzazione nelle scuole aderenti al progetto su tematiche ambientali e organizzazione di un concorso per bambini per la realizzazione di elaborati attinenti al tema. I materiali educativi sono stati prodotti dal WWF, i premi messi in palio sono stati curati da Electrolux; la scelta dei temi da trattare, anno dopo anno, è avvenuta in modo collaborativo tra i due partner. Analogamente le attività di comunicazione dell'iniziativa.

Caratteristiche peculiari

- ❖ Il progetto nasce da una preventiva attestazione di stima tra i due partner, impegnati a differente titolo, ma con estremo rigore, nella tutela e difesa dell'ambiente. Da questo riconoscimento nasce l'idea di dar vita ad un progetto educativo per le scuole;
- ❖ Scarsa visibilità del soggetto profit nelle attività di comunicazione del progetto. Ciò rientra in una specifica strategia aziendale per non "oscurare" il tema e l'obiettivo associativo;
- ❖ Concertazione di ogni singolo aspetto dell'iniziativa tra i due partner.

Risultati

- Buoni risultati nel momento del lancio del progetto, in termini di numero di scuole aderenti; negli ultimi anni ad un decremento degli istituti aderenti ha seguito un innalzamento qualitativo degli elaborati proposti e del coinvolgimento dell'utenza;
- Conferma reciproca di stima e riconoscimento di elevate competenze da entrambe le parti;
- Forte sinergia e professionalità tra i due partner.

Cap. I 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 che potranno condurre a 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, 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.

Attraverso i casi che abbiamo presentato, cercheremo sia di individuare alcune tendenze comuni, sia di mettere in risalto quelle esperienze che, seppur eccentriche rispetto ad un andamento più generale, potrebbero 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 soprattutto per le associazioni non profit che talvolta si avvicinano alle attività di comunicazione sociale con maggiore difficoltà, scetticismo, reticenza.

1. Le fasi dell'incontro

Le fasi dell'incontro sono quegli 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 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 "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.

"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 per 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 rientra 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, in questo caso, 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 della sua reputazione e per sapere cosa ne pensano altre persone, vedere se ci notizie che lo riguardano apparse su quotidiani o siti specialistici, ecc.

“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, 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 “coraggio”, come spiega un intervistato:

“(ndr, alle associazioni consigliere) di non aver paura di proporre per forza idee che sembrano 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 un'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 definire il contesto della futura relazione. Da un alto, 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 interessi. 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."

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 o un progressivo bisogno o dell'importanza 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 Neos Air 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 (ndr, il Presidente di ADMO). 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, ma anche 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/ 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 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 sanno 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 no profit; tuttavia è capitato che nei casi analizzati non solo sia accaduto il contrario, ma che gli stessi soggetti profit abbiano investito risorse e precie 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 numerose 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 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, oltrechè 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."

"[ndr, l'incontro con Unicoop] 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?>”

secondo quanto dichiarato dal responsabile di una Fondazione che frequentemente viene scelta dai dipendenti di note aziende italiane per la sua fama e visibilità, per le azioni solidali che compie e che le vengono riconosciute dai dipendenti delle aziende. Questa segnalazione interna del potenziale partner no 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 economici, 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 profit, si sta progressivamente passando da una fase in cui la scelta di un soggetto no profit con cui realizzare un progetto o a cui devolvere parte dei propri introiti avveniva 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 no profit”, come è emerso da alcune 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 da distinzione poco chiara di ruoli, mansioni, compiti. Nel momento in cui l’impresa si trova a relazionarsi 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 (ndr, associativo) 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 dicenti <partner industriale>; quindi che sia attivo nella ricerca e nelle proposte.”

“Devo dire che per loro (ndr, i membri dell’associazione) 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 consiglierei 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 metterebbe 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 (ndr, Paolo e Barbara Bacciotti) 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 ritengono infatti maggiormente credibili 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 (ndr, gli esponenti della Fondazione) 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’avvicinamento 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 (ndr, dell’avvio del progetto) ... 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;

“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 fondamentalmente 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 che 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 (ndr, il partner aziendale) 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 (ndr, di raccolta punti), che coniugava sia il sociale che il commerciale in maniera equilibrata e corretta.”

“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. [...] 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.”

“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 approcciare 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 (ndr, le aziende), 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."

CAP II COMUNICARE

1. Premessa: il ruolo della comunicazione

Nel capitolo precedente abbiamo dimostrato che esistono diverse modalità di incontro e che non vi è una “formula vincente”, né una sequenza di mosse obbligata per “conquistare l’altro”, quanto piuttosto una combinazione di più elementi capaci di creare la giusta “alchimia” necessaria per lavorare insieme ad un progetto. Si è anche evidenziato come, in alcuni casi, sia stato apprezzato “l’approccio propositivo” di un potenziale partner presentatosi con un’idea precisa, una bozza di progetto o un obiettivo ben chiaro. Non esistono regole o procedure universalmente valide, perché i percorsi sperimentati sono diversi e ciascuno rappresenta a suo modo una opzione contemplabile, una strada percorribile. In ogni caso, però, le modalità attraverso cui i soggetti si “incontrano”, attivano e costruiscono una relazione, “realizzano” e “governano” un progetto mettono in luce in modo chiaro la centralità e la rilevanza della comunicazione.

Anche un lettore distratto comprende, infatti, che la comunicazione, intesa prioritariamente come la capacità di costruire e gestire “relazioni” è parte costitutiva, dimensione essenziale e intrinseca di una partnership di responsabilità sociale. Essa è, dunque, 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 capacità di attivare il contatto, infine alla capacità di gestire il progetto: 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 no 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 (G. Fabris, 2008, *op. cit.*)

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 must, 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 (come si è visto, 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 fondano 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 –come vedremo- 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.

2. Progettare

2.1 La fase progettuale: sinergia produttiva o adesione alla proposta?

Una volta stabilito il contatto, sostanzialmente, si delineano due approcci opposti alla pianificazione del progetto, che potremmo collocare ai poli di un ipotetico continuum: da un lato vi sono quei partenariati in cui i due soggetti trovano proprio nella sinergia progettuale terreno di scambio, opportunità di conoscenza reciproca e 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 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 di un momento 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.

È quanto è successo per il progetto “Andando a Veglia”:

“...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!”.

Qui è interessante notare il rapido e quasi automatico passaggio dall’iniziale volontà di collaborare all’abilità di “dare forma alle idee” attraverso un approccio di grande apertura nei confronti dell’altro e di grande fiducia nelle rispettive professionalità e competenze:

“L’idea era proprio quella di trovare qualcosa che potesse essere itinerante, anche perché non avevamo la certezza che nelle Coop ci fosse il posto per poter accogliere le persone...L’idea ce l’ha data proprio la protezione civile, che ci ha detto: ‘perché non fate un tendone gonfiabile?’”.

Un altro caso esemplificativo riguarda il progetto “La solidarietà vola alto”:

“Ci siamo messi lì a tavolino e abbiamo studiato il progetto”

“Sul progetto abbiamo lavorato sostanzialmente noi due”

in questo caso, da un incontro di persone e, potremmo dire “di sensibilità”, si è sviluppato un progetto che solo apparentemente può apparire come una semplice “raccolta di fondi” o “pubblicità per l’associazione”, infatti:

“...Perché fare un progetto del genere? C’era già interesse da parte nostra a coinvolgere i nostri clienti nelle tratte di viaggio e portarli a riflettere su una qualche problematica. Noi ci occupiamo soprattutto di tratte turistiche e mi dicevo: ‘stai lì seduto per un tot di ore, stai spendendo 3000 euro per una vacanza ai Caraibi, renditi conto che c’è qualcuno che può aver bisogno di 1 euro!’ [...] fondamentalmente vendiamo futilità inquinando, allora ho pensato che forse c’era la possibilità di fare anche un po’ pensare mentre la gente sta seduta in viaggio”.

Dall'incontro iniziale alla volontà di avviare un progetto, vediamo come entrambi i soggetti, partendo dalle rispettive realtà e dalle caratteristiche del proprio contesto, hanno contribuito attivamente alla pianificazione del progetto.

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. E' il caso del progetto Biovit:

“...(i partner ndr) dovevano essere rappresentativi dei diversi settori, dovevano essere toscani e dovevano essere motivati”.

Per questi progetti complicati, 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?) 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’esaustività 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”, in quanto le necessità, i bisogni e le finalità di chi propone possono sposarsi con quelle di un partner che per svariati motivi – carenza di tempo, di risorse, di competenze professionali all’interno dell’organizzazione – non è in grado di partecipare attivamente alla pianificazione del progetto.

Come accennato precedentemente, non esistono soltanto l’“adesione passiva” o la “sinergia produttiva”: molto più frequenti sono le “modalità ibride”, cioè quei partenariati che attraverso percorsi originali, talvolta anche casuali, vedono entrambi i soggetti impegnati nella ideazione e pianificazione del piano di lavoro.

È il caso di WWF e Unicoop Firenze, che una volta messe in contatto da un mediatore – cioè un’agenzia internazionale – hanno attivato un processo di reciproca conoscenza, e attraverso il dialogo, il confronto e la negoziazione hanno progressivamente dato forma ad un programma curato nei minimi dettagli:

“...al momento della presentazione da parte dell’agenzia il progetto ‘il giro del mondo’ era una bozza di una pagina, poi è stato creato tutto [...] l’agenzia è la macchina organizzativa e operativa, noi (Wwf e UnicoopFirenze, ndr) siamo fornitori di contenuti, di tematiche”

“ovviamente queste agenzie presentano l’idea, non presentano il progetto, che poi abbiamo fatto noi. [...] Abbiamo chiesto un incontro iniziale con l’agenzia e il WWF, in modo da poter trovare un accordo per questa attività, poi le relazioni sono state tutte gestite tra noi e il WWF”.

Da un'idea esterna – accattivante e apprezzata da entrambi i partner – la relazione si è quindi sviluppata proprio attraverso l'impegno sinergico in fase progettuale: è in questo momento che le identità dei soggetti sono messe a confronto e si stabiliscono regole, si negoziano valori e priorità, si tracciano i confini delle proprie aree di competenza.

Altre volte il partenariato prende forma all'interno di macro-progetti precostituiti – generalmente all'interno di realtà aziendali di una certa importanza – che però consentono alle associazioni di attivarsi e perseguire i propri obiettivi. È il caso del progetto “Soft Toys – Gift Twice” di ATT (e Agata Speranza) e IKEA: il protocollo interno prevede che accanto ad iniziative di solidarietà pianificate a livello internazionale si possano affiancare azioni a livello locale, coinvolgendo associazioni del territorio:

“Mi hanno contattato loro per trovare una postazione qui nel negozio per la raccolta fondi [...] per l'appunto io stavo cercando un'associazione da mettere dentro a Gift Twice [...] Ho spiegato la proposta e ho chiesto se andava bene, loro mi hanno risposto di sì. Io chiedevo che questi peluche fossero distribuiti a bambini malati, con problemi oncologici, ma loro non trattavano questo tipo di cose, però erano in contatto con un'altra associazione (AgataSmeralda, ndr) e mi è sembrato bello che le associazioni collaborino tra loro e facciano rete...”

In questo modo ATT si è potuta inserire nel programma aziendale perseguendo i propri obiettivi – avere visibilità all'interno del punto vendita per fare attività di informazione e di raccolta fondi – e riuscendo a coinvolgere una associazione “amica”.

Le modalità di pianificazione e programmazione dei progetti sono quindi svariate: è importante, dopo l'incontro iniziale e la decisione di intraprendere un partenariato, capire le esigenze dell'altro e valutare quanto la collaborazione sia importante per la propria organizzazione. A seconda delle risorse a disposizione (temporali, ma anche organizzative, economiche ecc.) è opportuno procedere con una proposta chiara e programmata nei minimi dettagli oppure coinvolgere il partner fin dalla fase progettuale, avviando così la realizzazione del progetto stesso.

3. Governare le relazioni

3.1 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.

E' 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 ai nostri 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 conto 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 han detto cosa avrebbero fatto, han 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: ovvero l'emergere di 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 piani: 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 rapporto 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 prof 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 di comunicazione 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 – noi 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 es. 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 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 gli 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 conoscesse quei giocatori e fosse 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 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 il 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”

- 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, a non essere troppo invasivi.....”

“E da parte nostra.... a non spingere all’interno di un contesto in cui ci sono dei bambini verso logiche commerciali che non interessano né a noi, ma la cosa più interessante, è che non interessano neanche a loro!”

“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 (nдр: la comunicazione)... 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 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, altre volte quella stessa continuità nel tempo può trasformarsi in stanchezza e “strascico”. Il progetto, così, non si rinnova e tende progressivamente a perdere vigore e slancio.

- infine, l’organizzazione e il coordinamento

“ci siamo occupati molto in prima persona...però per esempio quando abbiamo fatto lo stand espositivo Chimont group ha portato dei materiali, ha detto come presentarli ecc. 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 è stato approvato da tutti ecc. Diciamo che per ogni attività di comunicazione c’è stato uno scambio”

“Poi a tutto questo si aggiunge anche una “batteria” di comunicazione gestita dal nostro ufficio stampa, che appunto ci supporta per cercare di rendere questo strumento e questo progetto il più possibile promosso verso il mondo della scuola e verso i bambini (Nдр:

target del progetto). La parte educazione con le scuole la gestiamo noi, la parte marketing-soci la gestiscono le colleghe e poi c'è ovviamente la parte Electrolux che supporta il tutto...."

3.2 Quando una buona organizzazione fa la differenza: l'importanza del coordinamento

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. In questi casi, è fondamentale la funzione di coordinamento, svolta generalmente da un soggetto "capofila", oppure da rappresentanti di entrambi i partner. Vediamo i casi di "Biovit" e "Andando a Veglia":

"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"

E ancora:

"Allora, per quanto riguarda l'organizzazione ci sono due livelli: quello superiore, composto dal comitato regionale (cioè noi) e Unicoop Firenze; e poi c'è il livello inferiore che sono le sezioni soci di ogni singola Coop, con le pubbliche assistenze. Quindi noi e loro possiamo proporre l'idea di un territorio, stabilire i criteri, i nostri regolamenti (il tendone deve essere montato, smontato ecc. quindi coordiniamo)...poi la parte proprio più organizzativa, quindi la creazione dell'evento, viene totalmente affidato alla pubblica assistenza del territorio e alle sezioni soci. Noi interveniamo se ci chiedono un parere, se chiedono la nostra presenza per un consiglio ecc."

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 o tempi morti.

Diversamente, nel progetto "Andando a Veglia" i due partner - ANPAS e UnicoopFirenze – hanno entrambi svolto una funzione di coordinamento dei volontari – afferenti sia alla cooperativa che delle pubbliche assistenze – in 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”.

Potremmo dire che è tanto più necessario prevedere momenti, soggetti o strumenti di coordinamento, 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 associazioni 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 un elemento essenziale nei progetti di WWF e della Fondazione Banco Alimentare.

3.3 La formalizzazione del rapporto: una opzione da contemplare

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 prevengono 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.”

La stipula di un contratto o di un regolamento formalizzato può essere inteso anche come “antidoto alla diffidenza”, cioè come forma di tutela del progetto, ma anche della propria identità, della propria reputazione e della propria credibilità. È noto, infatti, come spesso le associazioni di volontariato siano reticenti a stringere accordi con le imprese 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).

4. Realizzare

4.1 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 la comunicazione esterna, 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 quest'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 dovremmo 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 empatico2

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, 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 informazioni 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 gadgets, 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!
.....il coinvolgimento dei dipendenti c'è....L'anno scorso quando abbiamo lanciato il ciondolo, ho voluto fare una cosa un pochettino 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”

4.2 Le competenze e i costi

La gestione e la realizzazione dei progetti, in particolare la gestione delle attività di comunicazione, 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 depliant, 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”

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 noi 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: noi 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, quindi”

-

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 io per quanto conosca l’italiano e per quanto abbia sensibilità della cosa di cui scrivo, non sono un giornalista. Quando abbiamo trovato una giornalistaha 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!

4.3 La tempistica: 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, come per il progetto di ANPAS e Coop:

“...in corso d’opera abbiām 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 per il progetto Biovit:

“Ci ritrovavamo il più delle volte a Firenze, negli uffici di Legambiente...poi più di un paio di volte ci siam 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 tempi previsti rispettando lo scadenario del progetto iniziale. Ciò è possibile pianificando le tappe del lavoro e ritagliando dei momenti di incontro e di riflessione – in compresenza fisica, ma anche telefonica o telematica – per stabilire le competenze e gli ambiti di azione, evitando sovraccarichi di lavoro o inutili perdite di tempo che rallentano la realizzazione del progetto.

Ancora una volta emerge chiaramente come la comunicazione sia determinante per il governo della relazione e quindi 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 un utilizzo virtuoso delle modalità di comunicazione interna e quindi la riprova dell’esistenza di una relazione “sintonica” tra i due partner.

4.4 Superare le difficoltà: quanto margine per negoziare ?

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 è proprio 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.

E’ -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 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 più dichiarata nelle nostre interviste sembra essere il rischio di incongruenza tra la missione dell’associazione e un approccio eccessivamente business oriented dell’impresa, come tale, considerato poco compatibile con i temi sociali.

Una 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.2

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 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 maggiormente manifestarsi 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 Compagnia 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"

4.5 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 sia nella ideazione (e dunque nella possibilità di incontro tra i due soggetti) sia nella gestione della “relazionalità” tra i partner (ovvero nella possibilità concreta della sua realizzazione), sia, infine, per “far conoscere “ il progetto, promuoverlo, renderlo visibile ai pubblici e agli stakeholders in generale.

E’ di quest’ultimo aspetto che ci occuperemo in questa parte di analisi.

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. E’ 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. E’ 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 no 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 rilevazione 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 prosieguo 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 attraverso 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.

L'analisi 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 visitati, soltanto in 3 (2 associazioni 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 (Carta E).

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 (La solidarietà vola alto, Un gioiello per Tommasino).

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 (Panda Club e in parte anche Un gioiello per Tommasino)).

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 e descrittività 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 (è il caso di Nomination per Un gioiello per Tommasino). Una 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 a presentare progetti, azioni e loro partner e a 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: "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.

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 una 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 propri strumenti già attivi e collaudati:

“è stata data visibilità in maniera ottima attraverso manifestazione, 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 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 sia da parte delle imprese sia 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....2.

- **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 ciondolo, 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 Grafica ha realizzato anche le scatole per

confezionare i ciondolini – 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’Associazione- che con sforzi organizzativi abbastanza contenuti favoriscono visibilità, notorietà e partecipazione.

Si può trattare di eventi collaterali quali organizzazione di incontri o feste organizzati 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. Due seminari più specialistici 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 per altro 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 network sociali (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 via i risultati, con un aggiornamento periodico (ogni 6 mesi).....Quindi: sito, brochure, filmato televisivo, 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 sul 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”

“Si 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 rivisteRiviste 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!”

- **I testimonial**

La comunicazione del sociale pretende di essere prese 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....le 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 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 in milioni di copie entra nelle case di tutti quanti e nei punti vendita...”

5. 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 rilevati 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 macro – criticità 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 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 è sinonimo di essere soggettivamente soddisfatti o meno dell'iniziativa e dunque: 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 propositivi, 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 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 maggiori 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 e traino per rilanciare, ad iniziativa conclusa, una progettualità futura.

5.1 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 riflessuta 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 ne condivida i presupposti e sia pronta ad accettarne le conseguenze e non solo singole figure professionali. 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 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, incremento 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.”

5.2 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, 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”, un altro sarà “misurare” attraverso criteri specifici la propria soddisfazione, scomposta 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. Ci eravamo prefissati di ristrutturare una casa d'accoglienza, per un costo preventivato di x euro e abbiamo raccolto più o meno questa cifra; 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” funziona!

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 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 potremmo dire che da un lato questa dimensione potrebbe essere il risultato atteso – e soggettivamente riscontrato dagli intervistati – nel caso di Admo – Neos Air, 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.

Cap. III 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.

1. 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/no 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 visibile, farsi vedere e farsi riconoscere.

La consapevolezza che il rapporto profit/ no profit possa essere una importante occasione per la visibilità e 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 una parola, 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 no 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 dai propri interlocutori. Una 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 indispensabile per costruire credibilità e legittimazione. Numerose testimonianze dei nostri interlocutori lo confermano:

“Chiunque deve sapere che noi esistiamo, chiunque deve sapere che 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: ovvero 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 –no 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 no 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 dover 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 lire 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, El 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..... E' 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 qualcosa, stiamo dando un prodotto, ma non è Coop, è WWF. L’importanza che va 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 soprattutto 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.

VADEMECUM per le associazioni

piccoli consigli per evitare “grandi” errori!

In conclusione alla presentazione dei dati della ricerca svolta, come una sorta di sintesi delle principali criticità e potenzialità emerse, proponiamo un “vademecum” che potremmo definire con uno slogan: piccoli consigli per evitare grandi errori! Questo è il vademecum nelle sue ambizioni, questo è il tentativo di estrapolare dalla ricerca condotta non solo – o non tanto – nozioni, definizioni, tipologie, suggestioni, ecc.; quanto piuttosto fornire agli operatori del non profit strumenti per interpretare meglio un settore ancora poco conosciuto eliminando numerosi luoghi comuni e suggerire azioni concrete per accostarsi ad un’attività di responsabilità sociale con un soggetto profit. Tutto questo nasce, 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. Pertanto, quelli che seguono sono alcuni “punti-chiave” a cui il gruppo di ricerca è approdato, 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.

3. 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, non si valorizzano, né si curano o coltivano. 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 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 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.

4. NON DEMONIZZARE L'ALTRO: SI PUÒ COLLABORARE RIMANENDO FEDELI ALLA PROPRIA *MISSION*



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 dunque 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. Per questo gli intervistati suggeriscono ai potenziali partner 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, oltreché opportunità per mostrare all'altro la questione dal proprio punto di vista e insieme generare un cambiamento concreto di prospettiva. Tutto questo, nelle realtà associative più radicate e organizzate, può addirittura condurre a cercare come collaboratore non tanto un soggetto aziendale simile a sé o già sensibile al tema, bensì quello che

potrebbe sembrare “l’antagonista massimo”, perché sarà proprio grazie a questo coinvolgimento e la capacità di arrivare ad una reciproca integrazione che si può generare un cambiamento sociale concreto.

5. PIÙ CHE ALLE AZIENDE RIVOLGERSI ALLE PERSONE.



Quando si pensa di avviare una collaborazione con un’impresa, tra le innumerevoli possibilità che un soggetto no profit inizia a sondare, ci si rivolge istintivamente 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 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, soprattutto i referenti aziendali, hanno voluto ribadire che la notorietà del marchio di per sé non è sinonimo né di riuscita di un progetto, né di partecipazione consapevole all’iniziativa: per alcuni 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. Sanno bene, le aziende, quando incontrano un’associazione che non si tratta di un progetto come gli altri, esclusivamente finalizzato a obiettivi di profitto e immagine. 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 coinvolgere la persona, 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 quella data 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.

6. A <<CAVAL DONATO SI GUARDA IN BOCCA>>!



Tra i ruoli – chiave rivestiti dalle associazioni non profit nella 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 prezioso! – 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.

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



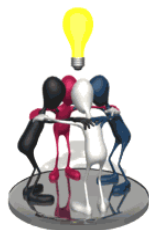
Nel momento in cui si avanza una proposta di collaborazione, cosa dovrebbe fare un'associazione dal punto di vista delle imprese? Molti intervistati sconsigliano le domande di aiuto generico a sostegno dell'organizzazione o della causa: abbiamo visto che tra i motivi della scelta del partner associativo 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 all'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 caritatevoli. Tutto 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.

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



Tra le attese che frequentemente si riversano sulle attività di comunicazione vi è la possibilità di ottenere benefici immediati, concreti, visibili in tempi brevi. Infatti, ciò che spesso fa dubitare i più cauti o scettici nell'investire risorse in attività di comunicazione è proprio la difficoltà di capire se e in che tempi tali investimenti daranno dei frutti. Ed è proprio 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 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". Per questo motivo anche la collaborazione tra profit e non profit necessita di tempo 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. La fretta, l'urgenza nell'organizzazione di un'attività di responsabilità sociale può infatti 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.

9. LE IDEE “VINCENTI” NON BASTANO: OCCORRE COINVOLGIMENTO E COMPARTECIPAZIONE



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 potenzialmente 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 organizzativa può 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.

10. COORDINAMENTO: DARE RITMO PER ASSICURARE LA PRODUTTIVITA'



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. 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 via siano perdite di tempo, fraintendimenti, ritardi e calo di motivazione.

Tale figura risulta utile anche laddove vi siano vincoli di natura temporale o normativa, basti 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

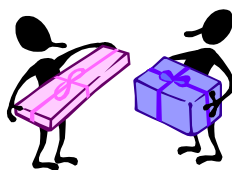
rispettate, così come le associazioni più grandi – magari dislocate nel territorio nazionale e internazionale – hanno delle prassi di lavoro consolidate che possono “vincolare” la singola delegazione. In questi casi il coordinatore ha il compito di informarsi ed essere a conoscenza non soltanto di eventuali codici interni, norme e procedure, ma anche di individuare le persone o gli uffici competenti per facilitare la relazione evitando incomprensioni e perdite tempo.

11. 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. 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. 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 associativi nei confronti delle proposte avanzate. 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 portino ciascun soggetto a radicarsi e trincerarsi su posizioni prese, su ideologismi sterili e su logiche “vincente – perdente” che porterebbero poco lontano.

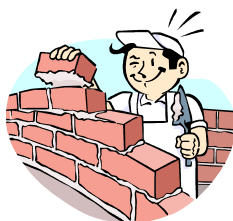
12. DO UT DES



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: 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.

13. 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 prevenire 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.

14. 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 la ricerca e il primo contatto.

15. MISSION E PROGETTO: CONVERGENZA TEMATICA AD OGNI COSTO? ...



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. Tuttavia nella ricerca 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 la 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 NEOS AIR e via dicendo. Eppure anche in questi progetti i risultati non si sono fatti attendere. 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.

APPENDICE

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 E' 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 (si riportino anche frasi o citazioni tratte dal sito)	
Altre osservazioni	

***LIVELLI DI DESCRITTIVITA' DEL PROGETTO:**

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 – Il progetto è descritto in modo sintetico e ci sono recapiti (indirizzi di altri siti internet, nominativi referenti, numeri di telefono, ecc.) 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 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.

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 giustificano la scelta del progetto
- Esistenza di momenti di riflessione sull'organizzazione e sull'efficacia del progetto
- Valutazione in itinere

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

AA.VV., *Tra i due mondi. Storia, evoluzione e prospettive del rapporto tra profit e non profit in Italia*, SDA Bocconi, Rapporto 2012

Cucco E., Pagani R., Pasquali M., *Primo rapporto sulla comunicazione sociale in Italia*, Rai-Eri, Roma, 2005.

Cucco E., Pagani R., Pasquali M., Soggia A., *Secondo Rapporto sulla comunicazione sociale in Italia*, Carocci, Roma, 2011

Errepi Comunicazione, *L'impegno sociale delle aziende in Italia. V rapporto 2012*

Fabris G., *Societing, il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano, 2008.

Fondazione Sodalitas, Nielsen Media Research, Osservatorio sul Cause Related Marketing, 2012

Gabardi E. (a cura di), *Social Advertising*, Franco Angeli, Milano, 2011

Gadotti G. (a cura di), *La comunicazione sociale. Soggetti, strumenti, linguaggi*, Arcipelago, Milano, 2001

Gadotti G., Bernocchi R., *La pubblicità sociale. Maneggiare con cura*, Carocci, Roma, 2010

Molteni M., Devigli D., *Il Cause Related Marketing nella strategia d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2004