



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e

Psicologia Applicata

Corso di Laurea Magistrale in

Strategie di Comunicazione

Classe LM-92

Tesi di laurea magistrale

Gli strumenti di comunicazione dell'impresa sociale. Case study: Enaip Veneto

Relatore

Prof.ssa Maria Carla Bertolo

Laureanda

Silvia Oancea

N° matr. 1134290/LMSGC

A.A. 2017/2018

INDICE

INTRODUZIONE	6
CAPITOLO 1: TERZO SETTORE E IMPRESA SOCIALE	10
1.1 Il non profit/il Terzo settore – definizione del campo	10
1.2 Un sintetico panorama del Terzo settore	15
1.3 L’impresa sociale – il nuovo concetto dell’organizzazione non profit	21
1.4 L’evoluzione dell’impresa sociale	27
1.5 Le attività dell’impresa sociale	30
1.6 I vantaggi, le criticità e le prospettive dell’impresa sociale	33
CAPITOLO 2: GLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE DI UN’IMPRESA SOCIALE	38
2.1 La comunicazione sociale – un po’ di chiarimenti	39
2.2 La comunicazione e il digitale in cifre	42
2.3 Strumenti di marketing nell’ambito sociale	50
2.3.1 La pubblicità	52
2.3.2 Il direct marketing	57
2.4 Le Relazioni Pubbliche	60
2.4.1 L’ufficio stampa e il piano di comunicazione	61
2.4.2 La comunicazione interna	64
2.4.3 Gli eventi come strumento di comunicazione esterna	65
2.5 New media – le opportunità del web	67
2.5.1 Il sito web come carta di visita	69
2.5.2 I social network	70

CAPITOLO 3: CASE STUDY – GLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE DI ENAIP VENETO IMPRESA SOCIALE	76
3.1 La metodologia	76
3.2 Enaip Veneto – storia, mission, valori guida	79
3.2.1 La presentazione dell’ente	80
3.2.2 Storia ed evoluzione di Enaip Veneto	82
3.2.3 Le peculiarità di Enaip Veneto	84
3.3 Gli strumenti e le tecniche comunicative di Enaip Veneto	87
3.3.1 La pubblicità come strumento di marketing sociale	91
3.3.2 Il piano di comunicazione	109
3.3.3 La comunicazione interna come parte delle Relazioni Pubbliche	111
3.3.4 Gli eventi come strumento di comunicazione	115
3.3.5 I new media	119
CAPITOLO 4: QUESTIONARIO SULLA QUALITA’ COMUNICATIVA DI ENAIP VENETO	130
4.1 Metodologia e dimensione campionaria	130
4.2 Presentazione del questionario	131
4.3 Analisi dei dati	133
4.4 Conclusione parziale	139
CONCLUSIONE	141
BIBLIOGRAFIA	146
SITOGRAFIA	151
RINGRAZIAMENTI	154
ALLEGATI	155

“L’uomo moderno comunica spesso più con il suo mouse che con la sua lingua.”

Paul Carvel

INTRODUZIONE

I legami sociali sono possibili grazie alla comunicazione, la cui centralità è stata dimostrata da vari ricercatori ed è in sostanza fondamentale per ogni aspetto della vita sociale, tutt'al più che oggi siamo sommersi sempre di più dalle nuove tecnologie, dalla digitalizzazione, dalla connessione in *Rete* che ha cambiato il nostro modo di comunicare, di interagire, di vivere. Perfino il settore non profit, con la sua lunga storia, iniziata nel Medioevo, è arrivato oggi all'incrocio tra l'innovazione e la tradizione. Essendo un settore dinamico, in continuo sviluppo, soprattutto negli ultimi 30-40 anni, ha dovuto ampliare quindi anche le proprie attività di comunicazione, in particolar modo, con l'arrivo del digitale, rivoluzionando i processi comunicativi, nonché le organizzazioni stesse e i loro atteggiamenti a proposito.

Le ragioni per le quali il tema degli strumenti di comunicazione digitale, oltre a quelli tradizionali, merita la nostra attenzione sono facilmente comprensibili: sono attuali e il loro uso in costante crescita. Nonostante ciò, la letteratura e le ricerche al riguardo sono ancora insufficienti per poter trarre delle conclusioni definitive sull'impatto o la necessità di implementarli nelle attività comunicative.

Pur essendo in continuo sviluppo l'ambito web e del digitale, una ricerca svolta da Italia Non Profit¹ ha mostrato che le organizzazioni non dispongono ancora di professionisti con competenze digitali; lo dimostra anche la ricerca Istat 2017 con riferimento alle imprese in generale: “resta limitata la diffusione di competenze digitali all'interno delle imprese”² qui si aggiungono anche le opinioni dei ricercatori come Binotto (2010) che considerano la comunicazione nel non profit “inefficiente, insufficiente e incompleta”, che necessita di professionalità e una struttura dedicata, uno

¹ Report *Terzo settore e trasformazione digitale*, Italia non profit, 2018, p. 37 (PDF)

² https://www.istat.it/it/files/2017/12/ICT_Anno2017.pdf - Report 2017 *Cittadini, imprese e ICT*, Istat – ultimo accesso 09/08/2018

degli ostacoli che impediscono la crescita delle ONP. Queste sono le idee che hanno dato origine a questo lavoro di ricerca.

Considerato che la comunicazione, così come le risorse finanziarie, è fondamentale per il buon andamento delle organizzazioni non profit, sorge la domanda: a che livello è l'interazione tra le imprese non profit e la comunicazione, soprattutto digitale? A questo proposito vorremmo scoprire in che modo gli enti comunicano ai propri pubblici e per rendere più concreto il contesto che andremo a indagare, abbiamo deciso di concentrarci su un tipo di ONP e cioè sull'impresa sociale, le cui peculiarità andremo a visionare nel capitolo successivo. Abbiamo scelto come esempio di studio Enaip Veneto Impresa Sociale, all'interno della quale abbiamo avuto modo di svolgere la nostra ricerca e osservare da vicino le attività comunicative dell'ente.

Prima di approfondire questo tema vorremmo aggiungere che la ricerca *Impresa Sociale 4.0* dell'Osservatorio Isnet³, volta a scoprire l'impatto delle nuove tecnologie sulle imprese sociali, ha rivelato una scarsa consapevolezza dell'impatto culturale ed economico prodotto dalle nuove tecnologie, all'interno del settore non profit (tra i 10 aspetti della ricerca è stata considerata anche la digitalizzazione). Tra i principali ostacoli all'innovazione⁴, secondo quanto rilevato, sono la presenza di resistenze interne al cambiamento (nel 34% dei casi) e all'incapacità di "cogliere le opportunità"⁵.

Da qui si può ipotizzare che ci siano carenze a livello di comunicazione, soprattutto digitale. Ricercatori come il professore Roberto Polillo⁶, sono arrivati effettivamente alla conclusione che le organizzazioni non profit in Italia non vanno di pari passo con le tecnologie delle quali gode il paese: un check-up dei siti di alcune ONP pubblicato nell'Osservatorio per il Non Profit (2013)⁷ ha mostrato che le potenzialità del web sono utilizzate in maniera limitata nella comunicazione con i propri pubblici, ma anche nella raccolta fondi. Secondo Polillo e altri ricercatori in materia,

³ Indagine permanente dedicata all'impresa sociale in Italia, con indicatori del trend economico e dell'innovazione, dati aggiornati ogni anno a partire dal 2007.

⁴ http://www.impresasociale.net/osservatorio/impresa_sociale_40_-_osservatorio_isnet_2018.php - Impresa sociale 4.0 - Osservatorio Isnet sull'Impresa Sociale in Italia, XII Edizione - ultimo accesso 07/08/2018

⁵ *Ibidem*.

⁶ <http://www.rpolillo.it/info/bio/> - Biografia di R.Polillo - ultimo accesso 07/07/2018

⁷ <http://www.rpolillo.it/blog/2013/11/il-check-up-dei-siti-web-delle-organizzazioni-non-profit/> - Il check up dei siti web delle organizzazioni non profit, Think, 2013 - ultimo accesso 07/07/2018

questo gap di comunicazione in rete ha origini dall'inesperienza manageriale, dal fatto che si presta attenzione solo allo svolgimento dei compiti collegati all'attività dell'organizzazione, mentre la comunicazione viene trascurata; proviene, inoltre, dalla scarsa dimestichezza con la rete, con gli strumenti del web e il loro potenziale, soprattutto del personale più anziano; e dalle esperienze negative nell'utilizzo degli strumenti di comunicazione digitale da parte del personale inesperto⁸. Alcuni dei ponti sopra elencati sono stati osservati durante la ricerca sul campo, ma questo argomento verrà approfondito nello studio di caso. Come prima considerazione, è importante rendere chiaro il quadro del non profit e, in particolare, dell'impresa sociale, nonché fare chiarezza anche su quella che è considerata la comunicazione del mondo non profit e gli strumenti attraverso i quali essa si svolge.

Stando a quanto esposto sopra, l'interrogativo di questa tesi è quali sono gli strumenti che un'impresa sociale usa nella comunicazione con i propri pubblici e implicitamente: sono essi utilizzati in modo corretto ed efficace? Le domande inerenti allo studio di caso verranno esposte nella metodologia della suddetta ricerca.

Gli obiettivi che si vogliono raggiungere con questa tesi sono i seguenti: chiarire il quadro delle organizzazioni non profit e in particolar modo dell'impresa sociale; realizzare uno studio teorico e pratico sugli strumenti di comunicazione nel non profit, utilizzando in questo senso la tecnica dell'esplorazione del materiale bibliografico, per la parte teorica, e la tecnica dell'osservazione partecipante, l'intervista e il sondaggio come attività pratiche sul campo. Rifletteremo sui risultati generati dagli strumenti utilizzati nella comunicazione dell'ente soggetto della nostra ricerca, sulla loro efficacia ed efficienza, con eventuali suggerimenti utili per l'impresa stessa e per il buon fine di questa tesi di laurea.

Come struttura, la tesi si articola in 4 capitoli, illustrando ognuno un aspetto a parte della relazione tra il non profit e il processo comunicativo, dato che la comunicazione è considerata sempre di più un "fattore cruciale nel rafforzare la credibilità e la reputazione" (Vecchiato, 2008, p. 26).

⁸ <http://www.rpolillo.it/blog/2013/11/il-check-up-dei-siti-web-delle-organizzazioni-non-profit/> - Il check up dei siti web delle organizzazioni non profit, Think, 2013 - ultimo accesso 07/07/2018

Nel primo capitolo parleremo del Terzo settore e in modo più approfondito dell'impresa sociale, del suo statuto, evoluzione e specificità, per rendere chiaro il contesto che andremo a studiare. Definiremo, appunto, il non profit, le tipologie di ONP, presenteremo una breve incursione storica con riferimenti bibliografici. Faremo alcuni cenni sulla storia e sviluppo dell'impresa sociale in Italia, come tipo particolare di ONP, parleremo dei vantaggi, le criticità e le prospettive dell'impresa sociale.

Nel secondo capitolo studieremo i principali strumenti di comunicazione di un'impresa non profit, faremo riferimenti ai vari studi del settore per capire gli attuali trend nel digitale; approfondiremo gli strumenti di marketing, di relazioni pubbliche e i new media, illustrando eventualmente delle buone prassi.

Nel terzo capitolo, fulcro di questa relazione, svolgeremo lo studio di caso. Parleremo in modo approfondito di Enaip Veneto, della mission, dei suoi valori guida e dei suoi principali strumenti di comunicazione, con analisi ed interpretazioni per ogni tipo di strumento.

Infine nel quarto capitolo, realizzeremo un'indagine empirica volta a completare lo studio di caso con informazioni rilevate attraverso un questionario precompilato somministrato ai giovani (studenti ed ex-studenti) di Enaip Veneto. Presenteremo in modo dettagliato il sondaggio, la metodologia del campionamento e della somministrazione, e l'analisi con l'apposita interpretazione dei risultati ottenuti.

La tesi termina con la conclusione sul lavoro svolto, con l'esposizione degli obiettivi raggiunti, con le scoperte che sono emerse e con le opinioni a riguardo. Vi si trova, inoltre, l'allegato del questionario precompilato e infine i ringraziamenti a coloro che hanno contribuito alla conclusione di questo lavoro.

CAPITOLO 1. L'IMPRESA SOCIALE – UNA REALTÀ PARTICOLARE DEL TERZO SETTORE

In una società complessa, come quella in cui viviamo, né lo Stato né il mercato – i due grandi settori della società odierna – riescono a soddisfare da soli tutti i bisogni della cittadinanza; da un lato, lo Stato è impegnato nell'attività di gestione e regolamentazione della società stessa, dall'altro il mercato è orientato alle attività di scambio, di incrocio tra domanda e offerta con i soldi come valore mediante tra le parti. Così serve integrare le risorse coinvolgendo il Terzo settore che acquisisce un ruolo cruciale nella società: quello di produrre i beni collettivi di cui non si può fare a meno, come la fiducia, l'altruismo, la solidarietà e l'inclusione dei più svantaggiati, ampliando in questo modo anche i legami comunitari. Questo capitolo si propone di presentare una riflessione sul concetto di Terzo settore in generale e sull'Impresa sociale nello specifico, in quanto la ricerca verte sul modo in cui tale impresa comunica sia all'esterno con i pubblici che all'interno con il proprio personale.

1.1 Il non profit / il Terzo settore: definizione del campo

Il Terzo settore rappresenta il campo della solidarietà e dei valori che mantengono in vita l'umanità. È il campo delle realtà che, a differenza del mercato profit, non hanno come scopo il profitto, realtà che sono libere di decidere il loro cammino e le attività svolte, diversamente dalle istituzioni dello Stato. “È però ancora un mondo magmatico, in continua evoluzione in mezzo ad ambiguità, contraddizioni, problemi non risolti” (Nervo, 2009, p.7) che non ha ancora una denominazione generalmente accettata, bensì diversi nomi spesso utilizzati come sinonimi, quali “terzo settore”, “terzo sistema”, “settore non profit”, oppure termini con i quali vengono denominate le realtà del Terzo settore: “organizzazioni non profit”, “organizzazioni senza scopo di lucro” ecc. Fino a qualche tempo fa tutti gli enti del non profit erano qualificati “volontariato”, un termine considerato “troppo generico” e “ambiguo” da Giovanni Nervo (2009), il fondatore della Caritas Italia. “Oggi si preferisce *Terzo settore* che è ancora generico e forse

ancora più ambiguo, [in ogni caso] è più corretto comunque chiamare questo campo *Terzo settore*, perché è molto più vago chiamarlo *non profit* o *volontariato*” (Op. cit., p. 9). Tuttavia, fino alla fine degli anni ‘70 il termine “Terzo settore” non veniva ancora usato (Zamagni, 2011). Oggi il campo è talmente sviluppato che, da quanto esposto sopra, nel dibattito scientifico italiano si utilizzano varie definizioni, con significati leggermente diversi (Colozzi e Bassi, 2003):

- *Terza dimensione* – uno spazio diverso dalla dimensione politica, economica e socio-culturale in cui collaborano gli enti pubblici e le organizzazioni non profit (ONP);
- *Terzo settore* – enti privati che producono beni e servizi di valore collettivo;
- *Privato sociale* – imprese autonome che svolgono attività basate sulla solidarietà;
- *Terzo sistema* – l’auto-definizione degli enti non profit;
- *Economia civile* – economia basata su concorrenza civile, reciprocità e responsabilità.

In generale, i termini coi quali viene identificato il fenomeno del Terzo settore sembrano o troppo generici o troppo limitati: sottolineano unicamente la parte fiscale del fenomeno o solo quella degli obiettivi, ma non le attività, il che vuol dire che non c’è un’espressione esaustiva e del tutto adeguata a definire il fenomeno del non profit. Non ne troviamo una nemmeno nel Codice del Terzo settore, la normativa del 2017 che enumera quali enti vengono considerati “Enti del Terzo Settore (ETS)” e quali no, ma nel contempo non offre una definizione né degli enti stessi, né del fenomeno Terzo settore. Riportiamo la citazione dell’articolo 4, comma 1 del Decreto legislativo n.117 del 2017, detto “Codice del Terzo settore”, per dimostrare quanto affermato sopra e verificare dal punto di vista legislativo quali enti vi sono inclusi:

Sono enti del Terzo settore le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni, riconosciute o non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi, ed iscritti nel registro unico nazionale del Terzo settore¹.

¹ <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/08/2/17G00128/sg> - Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n.117, Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana

A nostro avviso, limitarsi ad elencare gli enti che fanno parte del Terzo settore è sostanzialmente informativo e per nulla esaustivo: sarebbe stato molto più chiaro se la normativa vigente avesse riportato una definizione ufficiale, così da allineare le varie opinioni dei ricercatori e arrivare finalmente ad una definizione generalmente accettata nel dibattito scientifico su cosa sia questo campo e come trattarlo. Per il momento consideriamo che la spiegazione più efficace dell'espressione *Terzo settore* viene riportata in Cartocci e Maconi (2006, pp. 24-25): locuzione che proviene dal termine inglese *third sector*, dove “terzo” significa “altro” rispetto alle imprese commerciali e le pubbliche amministrazioni, mentre “settore” rappresenta l'insieme di organizzazioni che svolgono attività simili, solidaristiche.

Stando a quanto detto finora, le espressioni “non profit” e “terzo settore” sono le denominazioni più comuni in Italia. Lo dimostra anche il grafico di Google Trends che mostra popolarità dei termini nel tempo, in base alle ricerche degli utenti. Il più lungo lasso temporale che ci permette di impostare è dal 1° gennaio 2004 fino in presente; impostando come termine di ricerca “terzo settore” e aggiungendo termini di confronto quali “non profit” e, ad esempio, “terzo sistema” risulta chiaro che i primi due sono più popolari, mentre “terzo sistema” è molto poco ricercato. Inoltre, si può notare che il termine “terzo settore” spicca a partire dal 2017 contemporaneamente con l'adozione del Codice del Terzo settore: le ricerche arrivano in media fino alla soglia 50 su 100 che sulla scala di Google Trends rappresenta un buon livello di ricerca organica (Fig.1.1).

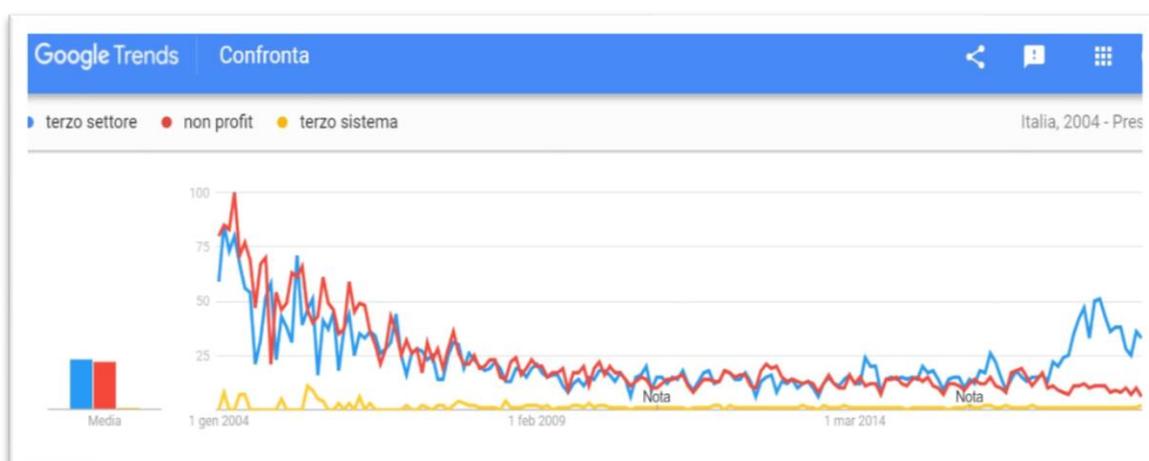


Fig. 1. 1 Andamento nel tempo della popolarità dei termini, Google Trends

Diverse diciture vengono utilizzate anche per gli enti che vi fanno parte; possono

sembrare ambigui e anche questi troppo generici, per cui è necessario capire il loro significato per poter scegliere la locuzione più adatta. Le principali denominazioni in uso sono (Cartocci e Maconi, 2006, pp.24-25):

- *Ente non commerciale* – ente soggetto che non svolge attività di tipo commerciale oppure l'attività commerciale non è prevalente rispetto a quella generalmente svolta.
- *Ente/organizzazione non profit* – espressione che deriva sempre dall'inglese *not-for profit organization* e indica che l'organizzazione non ha il “profitto” come finalità e non distribuisce utili.
- *Organizzazione senza fine di lucro* – una denominazione ambigua, perché dal punto di vista giuridico esistono due tipi di lucro: oggettivo, che si intende come reddito e soggettivo, come distribuzione di utili.
- *Onlus* – l'acronimo di “Organizzazione non lucrativa di utilità sociale”, introdotta dalla normativa fiscale italiana basandosi sull'espressione “utilità sociale” che esprime meglio l'elemento essenziale del mondo non profit: perseguire con dedizione la finalità sociale.

Pur trovando nella letteratura specifica diversi termini con i quali denominare le organizzazioni del non profit, il significato è lo stesso: sono enti il cui scopo non è fare profitto, ma offrire alla società civile beni e/o servizi di interesse generale, gratuiti o comunque ad un prezzo ridotto rispetto ai prezzi di mercato; sono enti che svolgono delle attività a favore della società, essendo guidate da valori di solidarietà sociale, equità, inclusione sociale degli emarginati e svantaggiati ecc. e mantenendo il vincolo di non distribuire gli utili (almeno così specifica la legge) tra fondatori o soci. Diverso per quanto riguarda l'impresa sociale per la quale il Decreto correttivo del 2018 permette la distribuzione rigorosamente limitata di una parte degli utili. Oltre a ciò, riteniamo più appropriato chiamare le organizzazioni “enti del terzo settore” come vengono citate nel Codice del Terzo settore, o “enti/organizzazioni non profit” proprio perché specificano subito l'ambito di azione e la finalità, mentre le altre espressioni ci risultano o vaghe, come nel caso di “ente non commerciale”, o troppo lunghe e scomode da nominare, come “organizzazione senza scopo di lucro”.

Le ONP sono quindi enti privati che contribuiscono alla riforma dello stato sociale,

specialmente alla lotta contro l'esclusione sociale, contro la povertà e il comportamento dannoso, basandosi sulla solidarietà ed efficienza e generando valori, quali la centralità della persona e della famiglia, la solidarietà sociale, l'eguale dignità sociale di tutti i cittadini e il bene comune. La loro funzione principale quindi è "la mobilitazione delle motivazioni altruistiche, del senso di lealtà comunitaria, di efficacia per quanto riguarda la soddisfazione dei bisogni" (Morcellini, Mazza, 2008, p. 61). A differenza delle organizzazioni profit presentano le seguenti caratteristiche economico-aziendali (Cartocci, Maconi, 2006):

- sono enti che hanno indicato nel loro statuto il perseguimento delle finalità sociali;
- nascono da motivazioni idealistiche (solidarietà, altruismo, dedizione);
- svolgono attività ispirate da valori di fondo;
- le risorse sono destinate integralmente per realizzare il proprio obiettivo o "*mission*";
- non hanno interessi proprietari come le imprese tradizionali;
- non possono distribuire utili ottenuti dalle loro attività;
- hanno natura privatistica (unico attributo comune agli enti profit).

Gli studiosi si confrontano sulla definizione delle ONP proprio perché posseggono caratteristiche diverse sia dalle imprese profit che dallo stato: da un lato si ritrovano gli elementi distintivi delle imprese, come l'organizzazione, la rendicontazione, la produzione di beni e/o servizi; dall'altro quelli dello stato quali assistenza, beneficenza, cultura, sport ecc. (Propersi in Farneti, Vagnoni, 1997). E' un mondo nuovo e diverso che necessita ancora approfondimenti, miglioramenti e normative, ma per il momento, almeno nel distinguere gli enti non profit rispetto ad altri, Cartocci e Maconi (2006) suggeriscono di tenere conto di alcuni criteri quali le motivazioni che muovono l'azione, la *mission* specifica di "pubblica utilità" e la solidarietà come valore caratterizzante, espresse chiaramente all'atto della costituzione e la produzione di beni collettivi che non possono essere prodotti dallo Stato o dal mercato. Si potrebbe aggiungere come criterio anche l'accettazione dei volontari all'interno delle ONP e (in parte) dei lavoratori svantaggiati. Inoltre, a differenza del settore pubblico, le ONP godono di autonomia decisionale e organizzativa e la capacità di trovare una risposta adeguata ai bisogni sociali; si distingue per il clima organizzativo comunitario, la

capacità di mobilitare le persone e la “de-burocratizzazione” (Nicoli, Corvo, 2001, p.120).

Alla luce di quanto esposto sopra, si può optare per la definizione condivisa da ricercatori come Cartocci e Maconi (2006), Propersi (2005), Zamagni (2011) che meglio si adatta alla realtà degli enti attivi in settori diversi dallo stato e la sfera pubblica, dal mercato e il capitale, spiegando i termini costitutivi del Terzo settore in modo da rendere un po' più chiara la questione dell'ambito non profit.

1.2 Un sintetico panorama del Terzo settore

Le origini delle organizzazioni a carattere sociale in Italia risalgono all'età medievale, trovando posto tra lo Stato e il mercato e svolgendo attività con carattere pubblico (Silvano, 2011). Ma i veri precursori del non profit sono state le istituzioni ecclesiali di fine Ottocento: le opere pie, gli ospedali e i ricoveri, quest'ultimi costruiti a partire dal XVIII secolo grazie al contributo delle *élites* urbane (Silvano, 2011). Le istituzioni spesso venivano gestite da ordini religiosi, ispirandosi ai principi di carità e beneficenza (Capecchi, 2005), perseguendo finalità come l'assistenza e l'aiuto dei bisognosi. Parallelamente esistevano anche numerosi enti laici che acquisirono un ruolo economico sempre maggiore, come le società di mutuo soccorso, le banche popolari, le casse di risparmio ecc. (Capecchi, 2005); queste si occupavano della raccolta di risorse, dell'erogazione del credito e di beneficenza utilizzando parte degli utili a scopo sociale.

Gli enti non profit dovettero affrontare diversi ostacoli nella loro evoluzione, a cominciare dalle idee illuministiche che si radicarono uniformemente nella società, mettendo al centro l'individuo e lo Stato e rendendo gli enti, considerati socialmente inutili, sottomessi a quest'ultimo. Nei primi anni del Novecento comparve anche una forma di non profit cooperativo che tuttavia seguiva la stessa sorte delle organizzazioni private, ossia trovarsi sotto il controllo pubblico, venendo così “soffocate” dallo Stato italiano (Capecchi, 2005). Per il non profit si aggiunse un nuovo grande ostacolo: il totalitarismo, affermato proprio all'inizio del XX secolo; il regime fascista mal tollerava le organizzazioni e aveva il potere di sciogliere tutti gli enti che a suo dire svolgevano

“attività contrarie all’ordine nazionale dello Stato”, confiscandone tutti i beni sociali. In questo modo il governo ottenne il controllo totale degli enti riconoscendo solo quelli ritenuti “meritevoli” (Op. cit., pp.17-18).

Oggi invece il “sociale” è più privato che pubblico in quanto lo Stato e gli enti locali non sono più i titolari della politica sociale (Silvano, 2011), ridefinita con la caduta del fascismo e l’adozione della Costituzione nel 1948 che cambiò radicalmente la situazione, riconoscendo la democrazia, il pluralismo e quindi offrendo ampio spazio anche agli enti collettivi; così fu possibile dar vita ad una pluralità di associazioni di volontariato, cooperative sociali e imprese sociali. A partire dagli anni ’70 del secolo scorso il settore non profit cominciò ad occupare un ruolo nel garantire i diritti dell’individuo grazie all’erogazione di servizi per i soggetti deboli, come gli anziani, i disabili, i migranti, i tossicodipendenti, i senzatetto ecc. (Zamagni, 2011). Siamo orientati a condividere l’idea di Schenkel e Melano (2004) secondo i quali le imprese non profit abbiano assunto rilevanza solo dagli anni ’80 con la crisi del welfare, perché da allora iniziarono a manifestarsi i sintomi del cambiamento demografico, l’invecchiamento della popolazione, la maggiore partecipazione delle donne nel mondo del lavoro, con conseguente aumento della domanda di servizi sociali e personali che i servizi pubblici non riuscivano più a soddisfare, creando la strada per l’affermazione del terzo settore come produttore stabile di servizi.

Fino agli anni ’80 gli enti non profit operarono in stato di “semi-clandestinità giuridica” (Capecchi, 2005) e solo all’inizio degli anni ’90 la situazione subì un cambiamento con l’adozione delle leggi che ancora oggi sono alla base del Terzo settore (la Legge quadro sul volontariato - 1991, la Legge sulle cooperative - 1991, la Legge 460 sulle agevolazioni fiscali per gli operatori del Terzo settore - 1997, la Legge sulle associazioni sociali – 2000) che hanno favorito lo sviluppo delle ONP, ma che necessitano ancora di miglioramenti per fare chiarezza su competenze e limiti del Terzo settore. Un risultato importante in questo senso si è avuto con la recente adozione del Codice del Terzo settore nel 2017 e l’ulteriore Decreto correttivo del 2018, che regolano il campo e apportano delle novità sulla personalità giuridica e sulle agevolazioni, sull’impresa sociale, sul volontariato e sui nuovi enti del Terzo settore (ETS), sulla scomparsa delle Onlus e le relazioni con l’amministrazione pubblica.

Ma diamo uno sguardo indietro per capire il modo in cui il settore non profit è evoluto negli ultimi decenni. Nel 2001 le organizzazioni non profit attive erano circa 220 mila e il 78,5% di esse furono costituite appena nel ventennio precedente il censimento (Zamagni, 2011, p.336), il che già allora rivelava la grande dinamicità del settore, 15 anni più tardi invece, l'ulteriore censimento delle istituzioni non profit (2017)² rivela più di 336 mila istituzioni, con 788 mila lavoratori e 5,5 milioni volontari, dati che vengono a dimostrare di nuovo la sua costante espansione. È utile far notare che nella Regione del Veneto è concentrato circa 9% del totale delle ONP e la stessa percentuale riguarda i lavoratori e i volontari, con un aumento rispettivamente del 3,3%, 12% e 8,4% in confronto al 2011³.

Tornando ai dati del 2001, il 28% del totale delle ONP si occupava di cultura, sport e ricreazione, il 9% di assistenza sociale e il restante 63% di altre attività. Al momento le percentuali si sono invertite: secondo il Rapporto Istat 2017 (Fig. 1.2), circa il 65% delle istituzioni si occupa di cultura, sport e ricreazione, l'assistenza sociale mantiene la quota 9,2%, mentre il restante 26% delle organizzazioni si occupa di Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi (religione 6,1%, istruzione e ricerca 4,3% e 4%, sanità 3,4%, altri settori eventuali 8%).

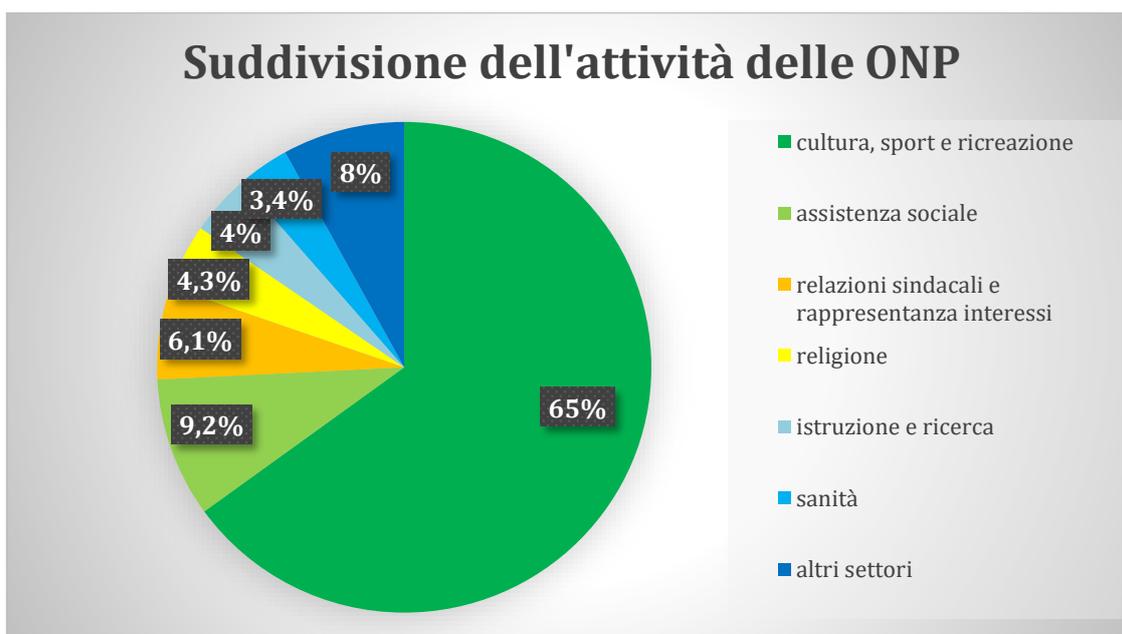


Fig. 1. 2 Suddivisione dell'attività delle ONP, Istat, 2017

² <https://www.istat.it/it/files/2017/12/Nota-stampa-censimento-non-profit.pdf> - Censimento permanente delle istituzioni non profit, Istat, 2017 (con riferimento al 31/12/2015)

³ *Ibidem.*

Nello stesso Rapporto Istat troviamo quindi che la maggior parte delle persone impiegate nel settore non profit sono volontari (81%) e solo il 13% sono lavoratori dipendenti, mentre il 6% sono collaboratori occasionali (lavoratori con contratto di collaborazione, obiettori di coscienza, religiosi). Accennando all'impresa sociale Enaip Veneto, il bilancio sociale per il periodo 2016-2017⁴ mostra circa 350 dipendenti e quasi 500 collaboratori (compresi tirocinanti e probabilmente volontari, perché non viene meglio specificato il loro ruolo ed il loro numero dalle risorse umane che dispongono dei dati sulla loro presenza all'interno dell'ente), quindi il numero di dipendenti sarebbe circa il 41% delle 850 persone. Con questo si vuole ipotizzare che in base al numero dei dipendenti e collaboratori o volontari ci si può fare un'idea sul quantitativo di personale impegnato nelle attività di comunicazione: un ente che accoglie più dipendenti avrà a disposizione anche un certo numero di persone specializzate nell'ufficio comunicazione, di conseguenza si potranno elaborare migliori soluzioni comunicative dell'organizzazione stessa, ipotesi che andremo a verificare nello studio del caso di Enaip Veneto.

Per quanto riguarda la distribuzione geografica, nel 2001 il 51% delle organizzazioni era concentrato al Nord, il 21% si trovava al Centro e il restante 28% al Sud del Paese. La situazione attuale (Fig. 1.3) conferma la concentrazione elevata nell'Italia settentrionale (51%) rispetto al Centro (22,5%, con lieve aumento) e al Meridione (26,5%, con un lieve calo del numero delle ONP). Tra le regioni con maggiore presenza di ONP si evidenziano Lombardia (15,7%) e Lazio (9,2%), mentre al terzo posto si trova la Regione Veneto, con l'8,9%.

Le tendenze del Terzo settore in Italia mostrano che, pur avendo una dinamicità di sviluppo enorme, è ancora un campo limitato nel senso che le imprese sono maggiormente medio-piccole e medie (Cartocci, Maconi, 2006). Il carattere dinamico del Terzo settore si manifesta altrettanto nella crescente capacità di fare rete, aumentando così l'impatto dell'azione realizzata e di connettersi in rete (un esempio nel nostro caso è Enaip Net⁵ – la rete delle Enaip regionali che ha lo scopo di agire come un unico organismo di formazione professionale e servizi di “*placement*”).

⁴ <http://www.enaip.veneto.it/index.php/en/bilancio-sociale> - Bilancio sociale 2016-2017, Enaip Veneto

⁵ <http://www.enaip.net/> - Enaip Net

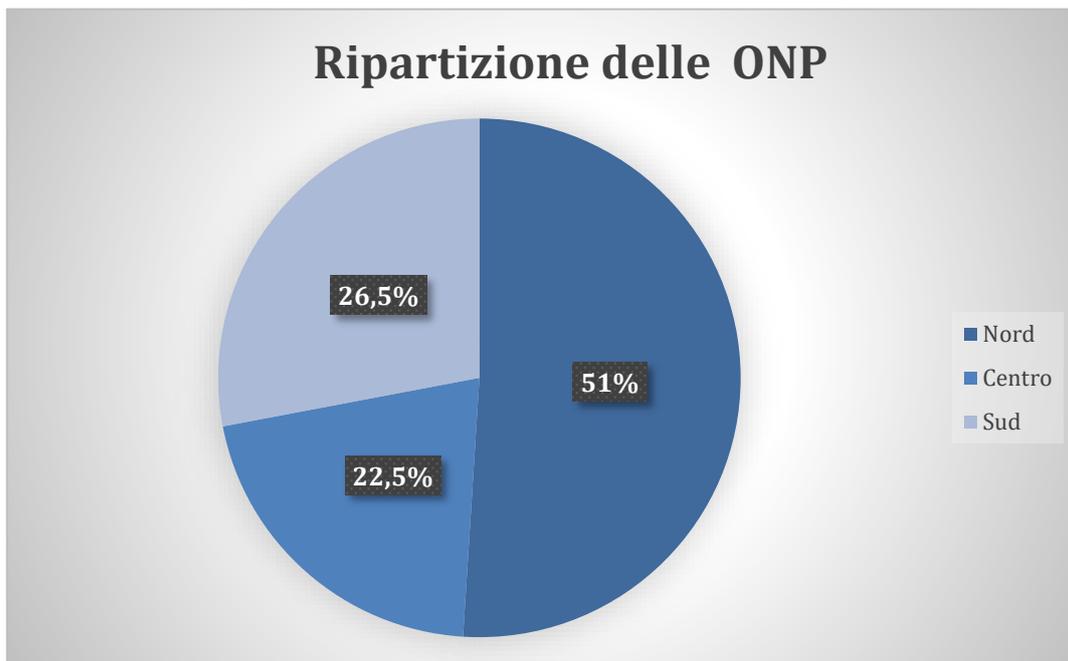


Fig. 1. 3 La distribuzione territoriale delle ONP in Italia, Istat, 2017

Al capitolo *stakeholders*, nel non profit oltre ai donatori, beneficiari, volontari, dipendenti e collaboratori, si possono individuare:

- istituzioni pubbliche (organi costituzionali, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministero del lavoro, Ministero dell'economia e delle finanze, Regioni, Province, Comuni, Asl ecc.);
- Agenzia per il Terzo settore che dal 2011 ha cambiato denominazione in Agenzia per le Onlus (che opera per la corretta osservanza della legislazione per le Onlus, il Terzo settore e gli enti non commerciali);
- Agenzia delle Entrate;
- centri di servizio al volontariato (CSV);
- fondazioni di origine bancaria;
- Forum del Terzo settore;
- organismi di formazione sociale;
- istituti bancari.

Tutto sommato lo sviluppo del Terzo settore è rassicurante, anche se le imprese riscontrano diverse difficoltà, prima di tutto il fatto di doversi impegnare per non essere assorbite dalle imprese profit e continuare a servire il bene comune, però è altresì vero che questo campo ha ancora tante altre problematiche, dall'ambiguità dei rapporti fra le

istituzioni dello stato e quelle non profit, alla scarsa trasparenza e carente informazione e comunicazione sia interna che esterna.

Oggi si registrano progressi in questo senso, come specificato in precedenza: il Codice del Terzo settore (D. Lgs. n.117, del 2017) introduce la definizione dell'ente del Terzo settore (ETS – acronimo che deve contenersi nella denominazione di ogni ente) e specifica le sue attività, anche se non le competenze generali del settore stesso, ampliando i settori di attività degli enti non profit; introduce un Registro Unico Nazionale del Terzo settore al quale devono iscriversi tutte le ONP; istituisce un Consiglio Nazionale del Terzo settore (un organismo di consultazione degli enti non profit); apporta la riforma del regime fiscale degli enti; rende più chiaro il rapporto con l'Amministrazione Pubblica (che si impegna a coinvolgere gli ETS attraverso funzioni di co-programmazione e co-progettazione di attività e progetti volti a soddisfare i bisogni sociali). Un altro miglioramento, ad esempio, è stata l'adozione del Decreto correttivo del Codice del Terzo settore del 2018 che apporta delle modifiche alla legge n. 117 soprattutto per quanto riguarda il mondo del volontariato, l'adeguamento degli statuti delle Onlus, definendone le aree di intervento e altre modifiche per le organizzazioni di volontariato e le associazioni di promozione sociale.

È necessario specificare che, oltretutto, nel settore non profit si riscontrano ancora problemi di *governance* (Cartocci, Maconi, 2006): eccessiva “chiusura” dell'amministrazione verso la comunità, ma anche verso l'innovazione. Consideriamo che questo atteggiamento di “chiusura” impedisce alle ONP di migliorare anche le proprie attività comunicative dato che difficilmente vengono accettati i cambiamenti e gli investimenti a proposito, ignorando la necessità di avvalersi di professionisti della comunicazione (sociale). Si riscontrano anche problemi di *accountability* nelle varie ONP, soprattutto per quanto riguarda la trasparenza e la rendicontazione esterna (Cartocci, Maconi, 2006). In questo senso si può affermare che le cose stanno migliorando in quanto la Riforma del terzo settore, avviata a partire dal 2016, impone l'obbligo della pubblicazione della rendicontazione e del bilancio sociale. Nel nostro studio di caso, infatti, il bilancio sociale sarà utile per identificare con certezza informazioni concrete sull'ente e le sue attività comunicative.

In definitiva, abbiamo realizzato un'incursione lungo la storia del Terzo settore,

nonché nelle normative e nella letteratura dedicata per chiarirne il mondo di riferimento, ma una domanda che appare naturale a questo punto è “perché esistono le organizzazioni non profit”? Una risposta accettabile in questo senso la troviamo in Colozzi e Bassi (2003, p.69), secondo i quali le ONP si adattano “alle condizioni ambientali che variano a seconda del contesto geografico e del periodo storico” per impostare relazioni di collaborazione con lo Stato e, consideriamo, anche con il mercato con lo scopo rispondere ai bisogni sociali che i primi due settori non riescono a soddisfare, pur essendo diffuse le concezioni sull’impossibile legame tra “il mercato e la solidarietà sociale”. In seguito ci concentreremo in un particolare tipo di ente non profit, l’impresa sociale, per scoprire le sue peculiarità come contesto in cui andremo a svolgere lo studio di caso.

1.3 L’impresa sociale – il nuovo concetto dell’organizzazione non profit

Le imprese sociali rappresentano una vera e propria riforma e sono oggetto di studio di molti ricercatori del settore proprio perché sono delle figure emergenti nel mondo produttivo: un fenomeno nuovo che appena vent’anni fa prometteva grande incremento di posti di lavoro⁶. Sono imprese poco conosciute dall’opinione pubblica, dai media e anche dalle organizzazioni stesse che a volte fanno fatica a identificarsi in questa categoria (Borzaga, Fazzi, 2011). Neanche l’Istat (2017) include l’impresa sociale tra le forme giuridiche indagate: indica il numero delle associazioni riconosciute e non, delle cooperative, delle fondazioni e una categoria che porta il nome di “altra forma giuridica”, ma non figurano le imprese sociali (Fig.1.4).

Forme giuridiche	2015		2011		Var. % 2015/2011
	v.a.	%	v.a.	%	
Associazione riconosciuta e non riconosciuta	286.942	85,3	269.353	89,4	6,5
Cooperativa sociale	16.125	4,8	11.264	3,7	43,2
Fondazione	6.451	1,9	6.220	2,1	3,7
Altra forma giuridica	26.756	8,0	14.354	4,8	86,4
TOTALE	336.275	100	301.191	100	11,6

Fig. 1. 4 Dati Istat, Censimento permanente delle ONP, 2017

⁶ L’Istat mostrava ancora nel 1995 prospettive di crescita: nella maggior parte dei paesi sviluppati il settore riuniva 4-7% delle risorse lavorative, mentre in Italia 1,8%; oggi sono circa 3,4%.

I dati⁷ mostrano che l’Istituto Nazionale di Statistica non indaga l’impresa sociale come forma giuridica a parte e probabilmente conta tali organizzazioni nella sezione “cooperativa sociale”; così facendo risulta difficile capire, sulla base di queste informazioni, quante sono effettivamente le imprese sociali in Italia, tutt’al più che le opinioni dei ricercatori del campo affermano: “fino ad oggi [...] non ci sono dati concreti sulla reale dimensione del fenomeno” (Borzaga, Fazzi, 2011, p. 82).

Dalla sua parte, invece, il Ministero del Lavoro ne identifica ben 1.367 (Fig.1.5), dati che trovano posto nel Codice del Terzo settore adottato nel 2017, di cui abbiamo parlato nei paragrafi precedenti. Vedremo più avanti che anche gli Istituti di Ricerca Iris Network sono arrivati a buoni risultati per quanto riguarda il conteggio del numero delle imprese sociali in Italia.



Fig. 1. 5 Codice del terzo settore, Ministero del lavoro e delle Politiche sociali, 2018

Guardando questi dati ci si può istintivamente chiedere: cosa sono, in fondo, le imprese sociali? Nell’immaginario collettivo, si tende spontaneamente ad assimilarle alle organizzazioni ad indirizzo produttivo di beni e servizi volti a generare profitto: e qui gli studiosi Borzaga e Fazzi (2011, pp.16-17), che hanno studiato a lungo il fenomeno, ne propongono una definizione che mette in evidenza un’importante diversità: “una varietà di organizzazioni che producono continuamente beni e servizi di utilità sociale [...], le cui risorse provengono generalmente dalla vendita dei beni e

⁷ <https://www.istat.it/it/files/2017/12/Nota-stampa-censimento-non-profit.pdf> - Istat, Censimento permanente delle Istituzioni non profit, Rapporto 2017

servizi e solo in parte da donazioni o da contributi a fondo perduto⁸[...], [ma] non perseguono la massimizzazione del profitto”; quindi si può affermare che i due aspetti commerciale e sociale, trovano posto in un’unica impresa non finalizzata a generare utile.

Innanzitutto, riteniamo opportuno fare un passo indietro per capire le origini del fenomeno e del termine “impresa sociale”. In un articolo pubblicato su “La Repubblica”⁹ il giornalista Federico Rampini afferma che il fenomeno delle imprese sociali ebbe origine negli Stati Uniti ed è proprio lì che si sviluppò maggiormente, in quanto la bassa spesa pubblica per le politiche sociali favorì lo sviluppo di imprese private che offrivano servizi sociali e sanitari con finalità non profit (Mendell in Laville, Larosa, 2009). A livello globale, anche se le imprese sociali si sono sviluppate molto dal punto di vista qualitativo e quantitativo, è ancora difficile comprendere fino in fondo la loro importanza nei territori in cui operano, senza contare che manca ancora una definizione generalmente accettata per questo tipo di impresa (Borzaga, Fazzi, 2011). In Italia invece il fenomeno acquisisce una definizione, pur non del tutto esaustiva, ancora nel 2006 con la Legge n. 155, redatta nell’articolo 1 in modo seguente:

Possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutte le organizzazioni private, ivi compresi gli enti di cui al libro V del codice civile, che esercitano in via stabile e principale un’attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale [...]¹⁰.

Viene ulteriormente aggiunto, con la Legge n.112 del 2017, il regolamento sulle attività dell’impresa sociale: “L’impresa sociale esercita in via stabile e principale una o più attività d’impresa di interesse generale per il perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale...¹¹”, quali servizi socio-sanitari, servizi finalizzati alla salvaguardia dell’ambiente e del patrimonio culturale, attività turistiche e sportive, accoglienza ed integrazione sociale dei migranti, servizi finalizzati all’inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro, attività di istruzione e formazione professionale ecc. La nuova legge ha completato la precedente anche con regole sulla denominazione/ragione sociale: “La denominazione o ragione sociale, in qualunque modo formate,

⁸ Finanziamenti erogati senza obbligo di restituzione.

⁹ Rampini F., *La terza via del mercato contro la crisi*, in “La Repubblica”, 03/08/2010, cit.

¹⁰ <http://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/06155dl.htm> - D.Lgs. n.155, 24.03.2006

¹¹ <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/07/19/17G00124/sg> - D.Lgs. n.112, 3.07.2017

devono contenere l'indicazione di «impresa sociale». Di tale indicazione deve farsi uso negli atti e nella corrispondenza dell'impresa sociale”¹².

Come si può notare, i decreti sopraccitati non spiegano in modo approfondito cosa siano le imprese sociali, riportando in maniera superficiale quali enti possono acquisirne la qualifica e quali servizi forniscono, ma non una definizione esaustiva per capire fino in fondo cosa siano e in quali circostanze gli enti possono chiamarsi imprese sociali. A questo punto ci rivolgiamo alla letteratura disponibile per scoprirlo.

Di solito l'impresa sociale è considerata parte del settore non profit, pur avendo forme diverse nei vari paesi in cui è diffusa: ad esempio in Regno Unito, Belgio, Finlandia, ma anche Italia, le leggi hanno consentito alle imprese sia profit che non profit di potersi qualificare come imprese sociali purché rispettino le condizioni e la mission sociale, cioè la produzione di beni e servizi a beneficio della comunità (a differenza delle imprese profit). Una più approfondita definizione la troviamo nel Dizionario del Non profit¹³:

L'impresa sociale è *una nuova forma giuridica* creata con il decreto legislativo 155 del 2006 e si aggiunge a quelle già esistenti come cooperative sociali e unisce due mondi separati prima: l'attività imprenditoriale e la produzione di beni e servizi di utilità sociale, in uno degli 11 settori specificati: assistenza sociale, assistenza sanitaria e sociosanitaria, educazione, istruzione e formazione, tutela dell'ambiente e dell'ecosistema, valorizzazione del patrimonio culturale, formazione universitaria e postuniversitaria, ricerca ed erogazione di servizi culturali, formazione extra-scolastica, servizi strumentali alle imprese sociali.

In questo modo si rende più chiara l'esistenza di un particolare tipo di ONP, riconosciuto e regolamentato appena nel 2006 che unisce due scopi diversi, quello della produzione e quello sociale, specificandone allo stesso tempo i settori di attività; viceversa, nell'ultimo rapporto degli Istituti di Ricerca sull'Impresa Sociale (Iris Network), l'impresa sociale è al contrario considerata un fenomeno imprenditoriale che *non prevede un'apposita forma giuridica*, bensì una *qualifica* che può essere assunta da tutte le organizzazioni, non solo quelle non profit. In conformità a quanto appena detto, possiamo aggiungere che con la legge del 2006 il Governo intende riconoscere anche alle Cooperative sociali (costituite nel 1991 come ai sensi di legge) lo stato di impresa sociale perché presentano le medesime caratteristiche costitutive (Venturini, Zandonai

¹² <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/07/19/17G00124/sg> - D.Lgs. n.112, 3.07.2017

¹³ Dizionario del non profit, in Zamagni S., *Il Terzo settore dalla A alla Z*, a cura dell'Agenzia per il Terzo settore, 2011, pp.170-173

in Rapporto Iris Network, 2014, pp.11-19). In definitiva siamo inclini a condividere l'opinione di Venturini e Zandonai, in quanto tra le diverse possibilità troviamo l'impresa sociale come una qualifica che può essere assunta da soggetti con qualsiasi forma giuridica e non un'entità giuridica a sé stante.

Sulla base delle indagini condotte dalla menzionata rete di Istituti di ricerca, l'impresa sociale si presenta da un lato come un'impresa capitalistica, localizzata prevalentemente al Sud, che opera soprattutto nel settore dell'istruzione; dall'altro lato, si mostra come un'impresa a base mutualistica, sempre localizzata al Sud, ma con crescente rilievo al Centro e al Nord, che opera nel settore della sanità e dell'assistenza sociale. Così la ritroviamo come “un punto di incrocio tra profitto ed equità sociale” e “una valida risposta alla crisi, coinvolgendo persino i disagiati e gli esclusi in un'ottica imprenditoriale” basata sui valori di cooperazione, inclusione sociale e ideali comuni (Rapporto Iris Network, 2014, p.56). È un tipo di impresa che valorizza non solo il territorio e la qualità della produzione, ma anche l'identità locale e la coesione come modo di proteggersi dalla crisi, soprattutto nelle regioni più colpite come il Sud Italia, in cui questo fenomeno pare abbia successo: secondo il Rapporto Iris Network (2014), dal 2003 al 2012 il numero delle imprese coese è raddoppiato, da 8.500 a 17.600.

A nostro avviso è interessante riportare ben tre definizioni che hanno identificato Borzaga e Fazzi (2011, pp. 22-23) per il concetto di impresa sociale:

- nella prima, si considera l'impresa sociale radicata principalmente negli Stati Uniti dove definisce il fenomeno *social entrepreneurship*: ovvero, un'organizzazione che ha le caratteristiche di imprenditorialità e di socialità, che può operare sia come impresa profit, sia come non profit. Inoltre, è l'imprenditore colui che stabilisce le finalità della propria impresa.
- Nel contesto europeo: l'impresa sociale è un'organizzazione per la quale il perseguimento dei fini sociali è la ragione della propria esistenza, non solo una scelta volontaria; che garantisce la durabilità e la continuità dell'azione sociale e la distribuzione dei beni o dei servizi prodotti per generare vantaggi per la comunità. A differenza della prima definizione, qui l'imprenditore non può decidere le scelte operative e l'orientamento dell'attività dell'impresa.

- Quella proposta dal banchiere bengalese Yunus nel 2008, secondo quanto hanno citato gli autori, è diversa dalle prime due: l'impresa sociale nasce soprattutto nei contesti di sottosviluppo economico o di povertà assoluta, dove è assente o quasi assente lo stato sociale e viene controllata da persone povere che cercano di trarre vantaggi dalle sue attività. La forma giuridica privilegiata è la società per azioni, a differenza dei modelli europei in cui è preferita la cooperativa.

Come abbiamo visto, tutte le definizioni presentano similitudini e differenze parlando di un concetto di impresa innovativo. Nella definizione statunitense risulta ancora ambiguo il concetto di *imprenditore sociale*, perché non sono del tutto chiare le motivazioni che potrebbero spingerlo ad occuparsi di problemi sociali: una sensibilità personale per determinate cause o ideologie potrebbe essere la giustificazione della direzione sociale della sua attività; oppure potrebbe avere solo scopi commerciali, sostenendo che la sua attività ha finalità sociali solo per approfittare del guadagno derivante dai nuovi mercati. In quella europea ritroviamo le caratteristiche tipiche di un'impresa sociale italiana (che andremo a studiare in seguito), così come individuata dalla legislazione vigente. Invece la terza risulta lontana dalle visioni europee, in quanto il contesto geografico in cui ci troviamo è caratterizzato da un alto sviluppo economico e uno stato sociale attivo e si vuole credere nelle intenzioni solidali degli imprenditori.

Arrivati a questo punto siamo costretti ad abbracciare le opinioni di Capecchi (2005) e di Borzaga e Fazzi (2011) accennate all'inizio di questo paragrafo, affermando che, pur essendo una realtà ben distinta in Italia e in Unione Europea, non esiste una definizione universalmente accettata ed abbastanza esaustiva per il fenomeno dell'impresa sociale. Resta, per il momento, una realtà che viene collocata da alcuni studiosi (Borzaga, Defourny, 2001) tra le cooperative e le organizzazioni non profit¹⁴: studiosi che hanno cercato di dare, alla fine degli anni '90, una definizione più completa dell'impresa sociale, poi condivisa dalla maggior parte degli specialisti del campo e dalla quale si sono ispirati anche i legislatori.

¹⁴ È interessante far notare che Borzaga e Defourny (2001) collocano le "organizzazioni non profit" come enti con proprio statuto, mentre siamo abituati a denominare con questa locuzione tutte le organizzazioni del Terzo settore, in generale, senza specificarne la tipologia. Lo stesso troviamo anche in Colozzi e Bassi (2003) quando parlano dei cinque sottoinsiemi del Terzo settore: volontariato, cooperazione sociale, associazionismo, fondazioni civili ed "enti non profit".

Concludendo, se dovessimo scegliere a quale definizione dell'impresa sociale fare riferimento in determinati casi, siamo del parere che la più adeguata resta comunque quella esposta nel Dizionario del Non Profit a cura di Zamagni (2011) perché, come già affermato sopra, lascia meno spazio all'ambiguità spiegandone meglio il concetto e la sfera di azione. Possiamo dunque passare, seppur in maniera limitata, ad illustrare l'evoluzione storica dell'impresa sociale.

1.4 L'evoluzione dell'impresa sociale

Le origini dell'impresa sociale in Italia risalgono agli anni '60 – '70 del secolo scorso, ai tempi dei movimenti sociali, religiosi e laici e rappresentava un'alternativa alle vecchie IPAB (Istituti di pubblica assistenza e beneficenza) gestite dagli ordini religiosi (Borzaga, Fazzi, 2011). In quel periodo sono nate le comunità cristiane e i gruppi di volontariato nelle parrocchie, dove i credenti cercavano delle soluzioni per i problemi sociali. Tuttavia, come scopriremo nel terzo capitolo, le origini del soggetto della nostra ricerca, creato dalle Associazione Cristiani Lavoratori Italiani (ACLI), risale agli inizi degli anni '50; per cui è difficile affermare con certezza il periodo della loro comparsa. Ad ogni modo, la maggior parte delle imprese sociali nate all'epoca non usufruivano di tanti contributi pubblici, per cui erano costrette a finanziarsi autonomamente abbinando le attività con finalità sociali e quelle di produzione per ottenere le risorse necessarie. Nonostante le difficoltà, le imprese sociali si sono moltiplicate e si sono guadagnate progressivamente un'importanza considerevole nella società, nella produzione di servizi sociali e nell'incrementare l'occupazione. Oggi si distinguono per la maggiore dimensione economica e occupazionale, per le attività orientate soprattutto nei settori dove c'è grande domanda (come la sanità), per il carattere continuativo, per la presenza di volontari e per la propensione al networking¹⁵.

Pur esistendo come enti da alcuni decenni, il termine "impresa sociale" ha cominciato ad essere utilizzato in Italia solo a partire dalla fine degli anni '80¹⁶ per

¹⁵ Rapporto "L'impresa sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma", Iris Network, 2014

¹⁶ Nel loro studio Borzaga e Fazzi (2011) fanno riferimento all'articolo *La solidarietà e la cooperazione per una economia a misura d'uomo*, di Scalvini, pubblicato in "Animazione sociale" n. 69-70, pp. 184-193, 1986

indicare delle iniziative create e gestite spesso da volontari, volte alla produzione di servizi sociali e attività per favorire l’inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Dato che all’epoca nell’ordinamento italiano mancava una forma giuridica adeguata agli obiettivi di questo nuovo tipo di ONP, i fondatori decisero di adottare la forma cooperativa. È interessante far notare che ancora oggi si preferisce più spesso la cooperativa come tipo di impresa e, per differenziarsi dalle cooperative tradizionali, si aggiunge la denominazione “di solidarietà sociale”, venendo considerate cooperative di produzione e lavoro.

Con il passare del tempo sono stati creati vari tipi di cooperative con finalità sociali, finché con la Legge sulle cooperative del 1991 sono state riconosciute come “cooperative sociali”. Di conseguenza, dagli anni ’90 il concetto di “impresa sociale” venne utilizzato sempre più spesso per definire anche forme giuridiche diverse dalla cooperativa (nel 2013 Iris Network contava più di 80 mila imprese), come le associazioni senza scopo di lucro impegnate, soprattutto, nella creazione di posti di lavoro per soggetti svantaggiati e nella produzione di servizi per la comunità¹⁷, oltre alle fondazioni, organizzazioni di volontariato, enti religiosi ecc. che ricavano le risorse economiche attraverso attività di mercato.

Negli anni successivi è emersa quindi la necessità di definire in modo più chiaro l’impresa sociale e di adottare delle leggi per riconoscere, regolamentare e favorire lo sviluppo di questo nuovo tipo di impresa. Perciò nel 2006 è stata approvata la Legge 155 sull’impresa sociale, che abbiamo citato nel paragrafo precedente, che riconosce finalmente l’imprenditorialità sociale; da allora l’Italia diventò uno dei pochi paesi che può vantare una legge in questi termini. In questo senso, possono essere imprese sociali le associazioni riconosciute e non, le fondazioni, le società a responsabilità limitata, le società per azioni, le cooperative, le cooperative sociali e i consorzi (Fici, Galetti, 2007). Così la legge non crea altre imprese, ma permette di “qualificare” come imprese sociali le forme giuridiche già esistenti. Queste possono essere for profit o non profit, con la condizione che rispettino i requisiti necessari, quali:

- il capitale sociale, il bilancio sociale, la contabilità e bilancio pubblico ecc.;

¹⁷ http://www.irisnetwork.it/wp-content/uploads/2010/04/Definizione_impresa-sociale.pdf – Borzaga C., *L’impresa sociale*, Iris Network – Istituti di Ricerca sull’Impresa Sociale (2010)

- il vincolo della non distribuzione dei profitti e
- perseguimento di obiettivi a finalità sociale.

In aggiunta a questo, il termine viene utilizzato in maniera crescente sia in ambito scientifico che legislativo, per definire anche le iniziative imprenditoriali di altri settori come i servizi sociali e l’inserimento lavorativo di persone svantaggiate; di microcredito, di finanza etica, di commercio solidale; le organizzazioni che producono beni e servizi con obiettivi diversi dal profitto dei proprietari, come la lotta alla povertà e alla denutrizione (Yunus, 2008) o le imprese for profit che offrono servizi culturali o ricreativi contribuendo in questo modo all’arricchimento dell’offerta del Terzo settore. Le imprese sociali diventano quindi enti che hanno “una cultura imprenditoriale che assomiglia alle imprese for profit, con strategia imprenditoriale, stakeholder multipli e una risposta adeguata alle esigenze dei propri utenti, ma con la divulgazione dei risultati della propria attività sulla collettività” (Capecchi, 2005, p.101).

Riteniamo utile sottolineare però che l’impresa sociale non profit è diversa dall’impresa profit: è diversa anche dal concetto di Responsabilità Sociale di Impresa (CSR o RSI¹⁸) che sì, presuppone impegno nei confronti della comunità in cui si opera (Merli, 2012), ma significa anche realizzazione di profitto, pur svolgendo la sua attività nel rispetto della legge e inserendo le “preoccupazioni” socio–ambientali nelle sue scelte (Ferraresi, 2011). A questo punto possiamo condividere l’opinione di Silvano (2011), secondo cui la distinzione tra le imprese commerciali e le organizzazioni non profit diventa sempre più incerta, grazie ai comportamenti tipici del non profit che le imprese commerciali adottano: non si limitano a generare profitti, ma cercano anche di “allineare il proprio valore economico a quello sociale” per “sentirsi legittimate a operare nel mercato” (Zamagni, 2013, p.9), così investono parte dei loro utili nelle attività a finalità sociale, cercando piuttosto di migliorare la propria reputazione che perseguire obiettivi sociali veri e propri. Anche per questo abbiamo ritenuto necessario approfondire lo studio sull’impresa sociale. A differenza delle imprese profit, l’impresa sociale ha un modo di produzione capitalistico, ma i suoi utili non vengono suddivisi o distribuiti tra soci, fondatori, lavoratori ecc., piuttosto vengono reinvestiti nell’impresa

¹⁸ RSI (Responsabilità sociale d’impresa) – fenomeno diffuso a partire dagli anni ‘80 negli Stati Uniti grazie anche allo sviluppo degli enti non profit, che hanno determinato le imprese profit a perseguire “obiettivi plurimi” (Zamagni, 2013) e l’idea che l’efficienza e il bene comune possono andare di pari passo per un successo durevole.

stessa per altre iniziative sociali.

1.5 Le attività dell'impresa sociale

Studiate le definizioni e la storia, pur in maniera limitata, del fenomeno, si rivela opportuno chiedersi: quali sono le attività che un'impresa sociale svolge? La letteratura del campo denota un intervento soprattutto in 3 ambiti (Schenkel, Melano, 2004):

- nella produzione di beni o servizi di interesse generale (ad esempio per garantire i diritti sociali dei cittadini);
- le attività orientate a offrire occupazione a soggetti che hanno difficoltà di accesso al lavoro (attraverso formazione, orientamento ed assistenza);
- nella promozione dello sviluppo economico in alcuni ambiti del territorio.

Partendo dal generale, le aree di maggiore intervento (fino a pochi anni fa) delle organizzazioni non profit erano i servizi socio-assistenziali (assistenza alle persone non autosufficienti, sostegno educativo dei minori in difficoltà, inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati ecc.); al momento, il Rapporto Istat 2017 mostra una tendenza di crescita della loro presenza nelle aree della cultura, sport e ricreazione (65% delle ONP) e soprattutto nel campo educativo e culturale. Un esempio sono i centri di formazione privati senza scopo di lucro che erogano a pagamento solo una parte dei loro servizi (Op. cit., p. 22), come Enaip Veneto (argomento che andremo ad approfondire nel terzo capitolo). Infatti, secondo il Rapporto Iris Network (2014), circa il 32% delle imprese sociali svolgono la loro attività nel settore dell'istruzione, 31,5% nella sanità e assistenza sociale e il resto offrono servizi di supporto alle imprese, noleggio e agenzie di viaggio (circa l'8%); attività professionali, scientifiche e tecniche (circa il 4%) e il 3% nelle attività artistiche, intrattenimento e divertimento (Fig. 1.6); inoltre si offre maggiore attenzione ai servizi ambientali, alla produzione di servizi culturali e tutela del patrimonio¹⁹.

¹⁹ Rapporto Iris Network sull'impresa sociale, 2014

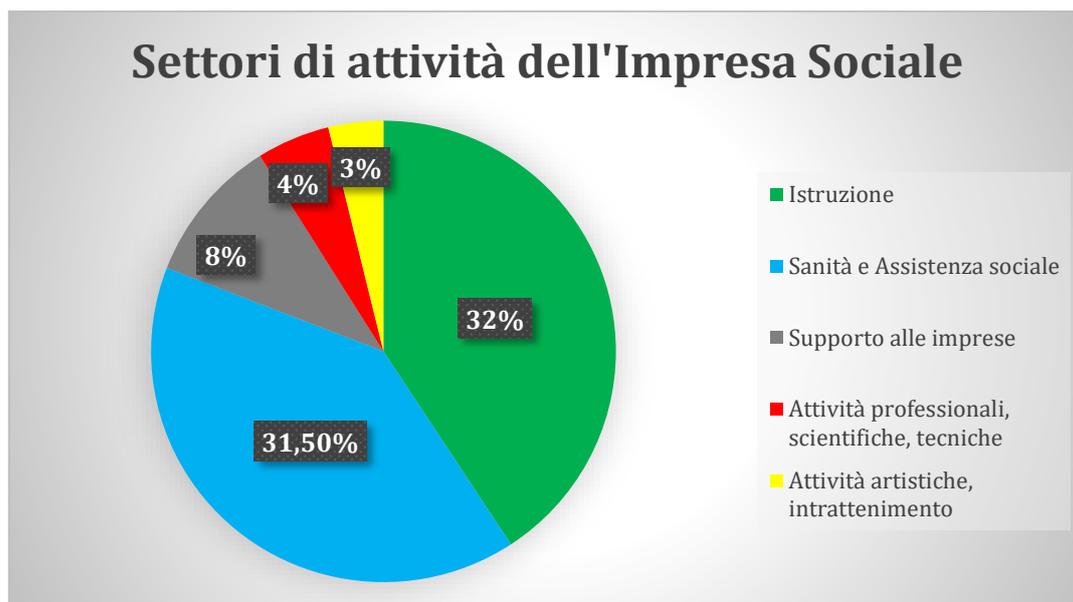


Fig. 1. 6 I settori di attività delle Imprese Sociali, Iris Network, 2014

Abbiamo accennato in precedenza che gli Istituti di ricerca Iris Network hanno raggiunto alcuni buoni risultati nelle loro ricerche sull'impresa sociale. In un'elaborazione del 2013²⁰, basata sui dati camerali, essi hanno rilevato 774 imprese sociali iscritte alla sezione *L – Imprese Sociali* del *Registro delle Imprese* (delle quali 260 cooperative sociali): il 58,7% di queste hanno iniziato la loro attività nel periodo 2010-2013, cioè sono recentissime e solo il 12,8% hanno circa vent'anni di attività (1996-1999); le altre 574 imprese risultano non iscritte. Per quanto riguarda la forma giuridica, come già accennato, è preferita la cooperativa (38%); altri 30% rappresentano le imprese profit e soltanto l'1% sono le associazioni. Circa il 14% del totale delle imprese hanno assunto la qualifica di impresa sociale "in corso d'opera", come conseguenza di un processo di trasformazione e adozione della componente imprenditoriale o della missione sociale.

Ritornando al capitolo "attività", un sondaggio (sempre delle Istituzioni di ricerca sopra menzionate) mostra una percentuale considerevole di imprese (88%) che ricavano le proprie risorse economiche solo da attività ai fini collettivi e soltanto 12% da attività svolte anche in ambiti diversi dal sociale: è un fatto notevole che per l'80% delle imprese sociali i principali beneficiari sono le persone e le famiglie.

²⁰ Rapporto Iris Network sull'impresa sociale, 2014

Per quanto riguarda la distribuzione territoriale delle imprese sociali in particolare (Fig. 1.7) si nota, secondo i dati del rapporto, una prevalenza nella parte Sud del Paese e nelle Isole, diversamente da quanto rivelato sulle organizzazioni non profit in generale, rappresentato per lo più da strutture educative, come gli asili e le scuole materne. Si nota anche una tendenza di crescita del numero delle imprese sociali al Centro-Nord (+2%) e una diminuzione al Sud (-4,5%). Nella Regione del Veneto operano soltanto il 4% delle imprese sociali.

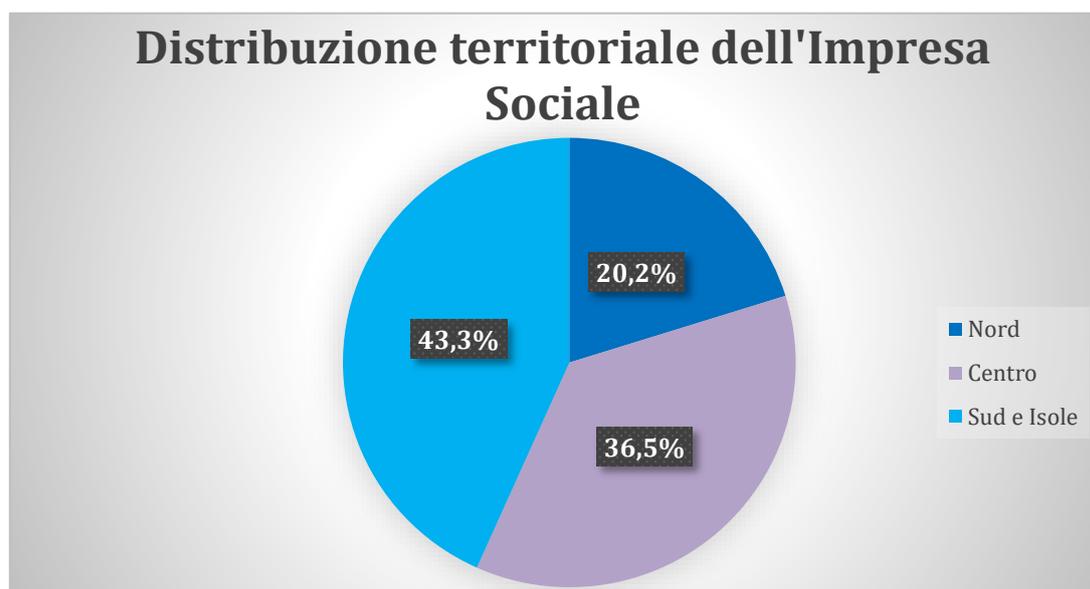


Fig. 1. 7 Distribuzione territoriale dell'impresa sociale, Iris Network, 2014

Al capitolo lavoratori, il Rapporto rileva più di 29 mila addetti, tendenzialmente donne (87%) di età adulta e con titoli di studio medio-bassi, il che vuol dire poche high skills presenti nelle imprese sociali e poca ricerca di giovani talenti; poi, nel 65% delle imprese non opera nessun volontario. Riguardo a quest'ultimo aspetto, possiamo affermare che l'impresa sociale oggetto della nostra ricerca si ritrova in questi 65% non presentando al suo interno alcun volontario e non venendo nemmeno nominati nel bilancio sociale dell'ente. Agli altri aspetti torneremo nello studio di caso per fare un confronto tra la situazione di Enaip Veneto e i dati del Rapporto Iris Network sulle imprese sociali.

Stando ai dati offerti dal sopra nominato rapporto, nella Regione Veneto si segnalano 31 imprese sociali iscritte alla sezione L del Registro imprese, pari al 4% del

totale nazionale, mentre secondo l'Istituto Europeo di Ricerca sull'Impresa Cooperativa e Sociale (Euricse²¹) in Veneto si ritrovano circa 800 cooperative sociali, di cui 409 risultano iscritte a Federsolidarietà (Fig. 1.8), la federazione che riunisce le cooperative sociali presenti in Confcooperative²². I dati rendono ancora più difficile la valutazione della presenza delle imprese sociali nel territorio veneto e come abbiamo già accennato, è complicato per il momento avere un'idea chiara sulle dimensioni del fenomeno. Si mostrano meno ambigui, invece, le ragioni per le quali le organizzazioni vorrebbero adottare la qualifica di impresa sociale, come pure alcune prospettive per il futuro che andremo a esporre in seguito.

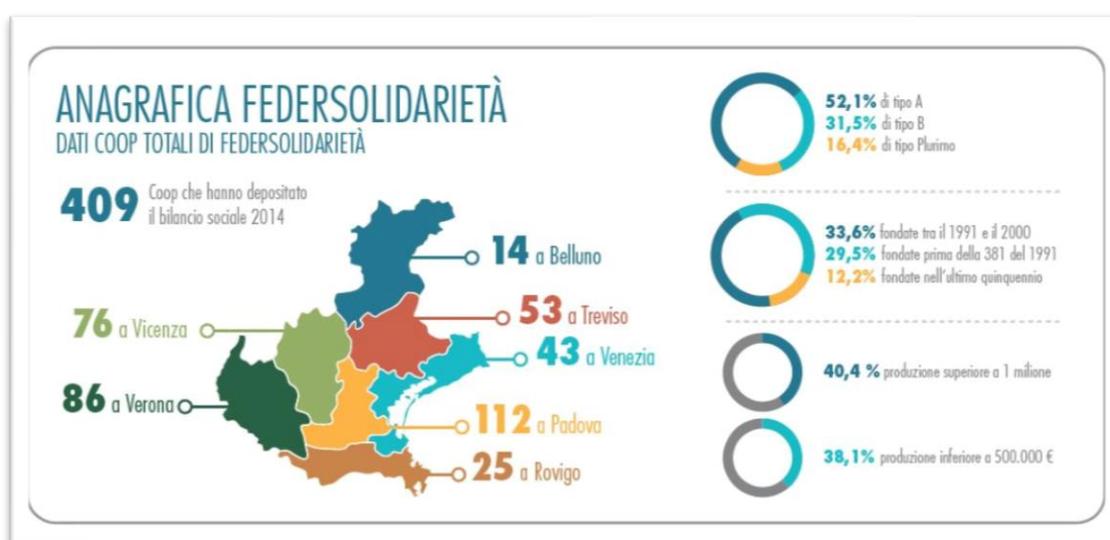


Fig. 1. 8 Le cooperative sociali in Veneto, Euricse, 2016

1.6 I vantaggi, le criticità e le prospettive dell'impresa sociale

Riteniamo utile riportare i vantaggi di un'impresa sociale che i ricercatori Borzaga e Fazzi (2011) hanno illustrato nella loro ricerca:

- essere un'impresa sociale significa avere la capacità di cogliere la domanda di gruppi specifici di popolazione e interpretarla in modo giusto per soddisfarne le necessità sociali;

²¹ Euricse - European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises - fondazione di ricerca creata per favorire la diffusione di conoscenze e processi innovativi delle cooperative, imprese sociali ecc.

²² <http://www.confcooperative.it/> - Federazione Cooperative Italiane

- avere la flessibilità nell'adattare l'offerta alle loro esigenze;
- svolgere le attività in modo più flessibile e diretto;
- avere la possibilità di rispondere ai bisogni non soddisfatti dagli enti pubblici e dalle imprese profit;
- avere la possibilità di offrire beni e servizi a costi inferiori, a seconda del reddito dei clienti, sufficienti per coprire i costi di produzione e per finanziare altre attività svolte dall'impresa stessa.

Essere un'impresa sociale significa anche vantaggi per le diverse categorie di lavoratori²³:

- domanda di lavoratori immigrati, a differenza delle imprese profit;
- presenza di persone in condizioni svantaggiate;
- le risorse lavorative godono di maggiore flessibilità nell'impiego;
- viene incontro alle esigenze di alcune categorie (donne, studenti, persone svantaggiate) mediante contratti part-time;
- la differenza di genere tra i lavoratori è meno evidente e spesso vengono preferite le donne come impiegate;
- cresce costantemente la domanda di figure high skilled (33% nel 2014 rispetto al 29% nel 2008): persone con la laurea (23%, mentre la media nazionale è di 11%) e diplomati;
- si effettuano attività di formazione per i propri dipendenti (43% delle organizzazioni hanno organizzato corsi di formazione, rispetto al 22% delle imprese tradizionali).

Ma essere un'impresa sociale non comporta solo vantaggi. Servono motivazioni vere e proprie per ideare e portare avanti una tale organizzazione: l'auto-realizzazione valoriale; la gratificazione personale/dell'altro; la fede nei valori come giustizia sociale ed emancipazione dei meno fortunati.

Da un altro lato, Borzaga (2000) identifica anche delle criticità dell'impresa sociale:

- la difficoltà di svincolarsi dal volontariato [quasi vent'anni fa questa sarebbe stata

²³ Rapporto Iris Network sull'impresa sociale, 2014

una criticità valida, ma oggi abbiamo scoperto che le cose stanno diversamente: dall'esperienza a Enaip Veneto è chiaro che le imprese sociali che offrono soprattutto servizi di formazione e integrazione lavorativa non hanno bisogno del contributo dei volontari, essendo in pochi gli studenti che fungevano da volontari durante il tirocinio];

- possono operare in ambiti limitati [affermazione con la quale siamo d'accordo solo in parte, in quanto le imprese sociali operano unicamente in ambiti dove gli enti pubblici e le imprese profit non possono soddisfare i bisogni della società; d'altra parte bisogna tener conto che era la stessa legge del 2006 a limitare, fino all'anno scorso, i settori di intervento delle imprese sociali che con l'adozione del Codice del Terzo si sono ampliati];
- deficit di competenze professionali e difficoltà di gestione di programmi o servizi complessi [siamo, purtroppo, costretti ad ammetterlo e lo dimostrano anche le ultime ricerche e le statistiche in merito];
- difficoltà di garantire contemporaneamente un'organizzazione efficiente e perseguimento dei servizi sociali.

Oltre a queste Venturini e Zandonai (Rapporto Iris Network, 2014) ne identificano altre:

- la rigidità della finanza pubblica;
- il crescente numero di *competitor*;
- la difficoltà di inserire tutti i bisogni nella domanda di beni pubblici.

Infine, dalle opinioni dei ricercatori del campo e da quanto esposto in questo capitolo si può dedurre che c'è un buon andamento dell'offerta di beni e servizi e c'è attenzione ai prezzi e alla loro accessibilità (Venturini, Zandonai in Rapporto Iris Network, 2014), ma lo sviluppo delle imprese sociali dipende proprio dall'incremento della domanda dei servizi che esse stanno erogando; poi, è molto importante comunicare all'esterno e rendere visibili ai cittadini i risultati dei lavori svolti: "se non comunichi, non esisti"; inoltre, si fanno strada sempre di più le start-up innovative dal punto di vista delle tecnologie dell'informazione e della conoscenza sviluppata e diffusa attraverso il web. Alcune di queste (circa il 3%) seguono la vocazione sociale e operano nei campi di intervento delle imprese sociali, quindi sarebbe opportuno incoraggiare il

loro sviluppo (nel 2013 il 47% delle imprese sociali hanno investito risorse nell'innovazione), generare nuove start-up e catalizzare il loro potenziale con agevolazioni e finanziamenti dedicati (forse) alla digitalizzazione.

A livello politico, i decreti legislativi principali che fanno da quadro di riferimento sono il Decreto Legislativo 155 del 2006 “Nuova disciplina sull’impresa sociale” (anche se recentemente abrogato con la Riforma del Terzo settore), la Legge 106 del 2016²⁴, il Decreto Legislativo 112 del 2017 “Revisione della disciplina in materia di impresa sociale”²⁵ e il Decreto Legislativo 117 del 2017 “Codice del Terzo settore” con il successivo decreto correttivo del 2018. Possiamo affermare che si è già arrivati a un buon punto in quanto, come abbiamo visto, si definisce legalmente, pur non in modo esauriente, l’impresa sociale; viene specificato chi può e chi non può acquisire la qualifica, vengono espone le attività dell’impresa sociale aumentando i campi di intervento, sono enunciati i provvedimenti sulla distribuzione degli utili, sul numero dei volontari all’interno dell’impresa sociale e altro ancora. Viene specificato inoltre che le attività di interesse generale delle imprese sociali sono diverse da quelle degli enti del Terzo settore (ETS). Consideriamo che non ci si debba fermare a questo punto, bisogna regolamentare ancora il quadro del Terzo settore, adottando delle leggi conformi ai cambiamenti del contesto socio-economico e delle organizzazioni stesse, che distinguano la differenza tra il non profit tradizionale e quello imprenditoriale.

Per concludere questo capitolo, abbiamo ritenuto opportuno rivolgerci ad un professionista del campo, il Prof. Borzaga, ricercatore dell’economia sociale e presidente del Centro studi Euricse e Iris Network, contattato attraverso la posta elettronica nella quale abbiamo stilato alcune domande aperte per avere la sua opinione sulla situazione attuale dell’impresa sociale²⁶: egli ritiene che ad oggi la situazione sembra essere “di una complessiva stabilità dovuta al non aumento della spesa sociale e dei servizi socio-assistenziali ed educativi” di cui si sono occupate finora le imprese sociali e soprattutto le cooperative sociali; “si assiste a processi di fusione tra imprese, in particolare piccole e in difficoltà e ad una crescita dimensionale per ridurre i costi di

²⁴ <http://www.camera.it/leg17/126?leg=17&pdl=2617> – Sito della Camera dei deputati, ultimo accesso 18/09/2018

²⁵ <http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/07/19/17G00124/sg> - Decreto Legislativo n.112, Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, 2017

²⁶ Carlo Borzaga, da un’intervista rilasciata alla sottoscritta via e-mail in data 13/09/2018

gestione”. Infatti, come riportato in precedenza, nel periodo 2003-2012 il numero delle imprese coese è raddoppiato.

Borzaga riflette su eventuali scenari dello sviluppo dell’impresa sociale e ipotizza: essa potrebbe occuparsi di settori di nuova espansione, soprattutto se entrerà in vigore una nuova legge sull’impresa sociale che potrebbe ampliare i settori della sua attività e introdurre alcune agevolazioni (per la formazione e la raccolta di capitale di rischio), considerando che la situazione attuale è già abbastanza positiva in quanto il nuovo Codice del Terzo settore (2017) ha permesso l’ampliamento dei campi di attività delle imprese sociali: microcredito, commercio equo e solidale, housing sociale, agricoltura sociale²⁷.

Nonostante tutto l’impresa sociale, come qualsiasi organizzazione, deve comunicare continuamente per dimostrare di esistere, senza però togliere le risorse destinate al servizio sociale (Napolitano, 1999, p.98). In generale, un’impresa sociale potrebbe utilizzare gli stessi strumenti di comunicazione utilizzati dalle imprese profit, ma con maggiore attenzione e integrando quelli tradizionali con quelli innovativi. Quali sono e come utilizzarli, lo andremo a indagare nel capitolo successivo e porteremo come case study gli strumenti di comunicazione di Enaip Veneto Impresa Sociale (terzo capitolo della presente relazione).

²⁷ <https://italianonprofit.it/riforma/impresa-sociale> - Impresa Sociale, Italia non profit, 2017

CAPITOLO 2: GLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE DI UN'IMPRESA SOCIALE

La comunicazione è alla base della vita sociale, ma la sua centralità sociale è diventata oggetto di studio solo nel XX secolo. Nel passato il ruolo della comunicazione era considerato marginale, ma oggi, nelle società dello scambio informazionale, la comunicazione ha acquisito una rilevanza importantissima e si ritrova alla base di tutte le relazioni, “costituisce la dimensione primaria della vita e dell’azione sociale dell’uomo” (Morcellini, Cheli, 2004, p. 11). Poi, lo sviluppo dei media, delle relazioni interpersonali, dei trasporti, dei commerci, ma anche la globalizzazione e i processi migratori rendono sempre più visibile la l’importanza sociale della comunicazione e questo incide sugli investimenti economici in questo settore: “per coloro che si occupano delle dinamiche di inclusione sociale, appare sempre più necessario indagare le complesse relazioni tra il settore del non profit e la comunicazione” (Stella et al., 2008, p.91). Ritroviamo, quindi, vari argomenti dei ricercatori a favore dell’importanza della comunicazione in tutte le dimensioni della vita umana, mentre per il settore che trasmette valori di solidarietà, equità ed inclusione, essa diventa indispensabile.

“La comunicazione delle organizzazioni non profit, almeno nella sua forma ideale, dovrebbe essere sempre una comunicazione sociale”, affermano Peruzzi e Volterrani (2016), e quindi deve promuovere idee ispirate ai valori di equità e di inclusione, di solidarietà e di eguaglianza, prestando attenzione anche ai soggetti svantaggiati (Peruzzi, Volterrani, 2016). Generalmente, la comunicazione nell’ambito sociale rappresenta, per prima cosa, la responsabilità degli enti (sia profit che non profit) nei confronti del proprio pubblico e dovrebbe trasmettere prima di tutto un valore etico (Pira, 2005, p.22). Dall’altra parte, i ricercatori nel campo considerano che il non profit sia l’unico attore della comunicazione sociale, mentre gli enti pubblici e le imprese private sono soltanto interpreti di questa comunicazione, pur istituendo attività comunicative che promuovono la sostenibilità, la solidarietà e la responsabilità sociale. A questo punto sembra giusto chiedersi dove si colloca la comunicazione dell’impresa sociale, in quanto organizzazione non profit, da un lato e impresa privata, dall’altro?

Nella nostra ricerca cerchiamo di capire quali sono gli strumenti di comunicazione che un'impresa sociale usa nel relazionarsi con i propri pubblici e in particolare andremo a indagare, attraverso uno case study, il modo in cui essi vengono utilizzati e se trasmettono un valore sociale.

2.1 La comunicazione sociale – un po' di chiarimenti

In questa sede, prendendo spunto dal fatto che la comunicazione “è sempre e comunque un fenomeno sociale” (Pira, 2005, p.3), consideriamo che la comunicazione adottata da ogni tipo di ente del Terzo settore (ETS) può integrarsi nel campo della comunicazione sociale, con la condizione che nei suoi messaggi condivide valori sociali o adotta un atteggiamento solidale; ma anche perché dal latino *communis* significa “insieme”, “condiviso”. In questo senso la condivisione rappresenta il valore sociale della comunicazione (Op. cit., p.5): da un lato la comunicazione genera relazioni fondamentali per la convivenza nella società, dall'altro diventa mediatore tra la vita quotidiana dei cittadini e il sistema istituzionale. Inoltre, possiamo aggiungere che anche i mezzi di comunicazione di massa svolgono una funzione sociale (Ricciardi, 2010), in quanto tante ONP li usano per farsi sentire o per farsi conoscere (torneremo a questo argomento nello studio di caso). Ad esempio, mettono in atto delle *media relations* attraverso un ufficio stampa, acquisiscono spazi pubblicitari nelle testate, ma anche alla radio e TV per veicolare messaggi informativi e promozionali, si presentano ai dibattiti radiofonici e televisivi per sostenere una causa, un'idea che l'ente abbraccia ecc.

Considerando che la comunicazione sociale rappresenta uno scambio tra diverse parti della società, gli individui, così come le varie istituzioni e organizzazioni cercano di condividere idee e valori per contribuire al miglioramento della comunità, diventa ancora più evidente la necessità di comunicare in maniera efficace e bidirezionale, perché, secondo alcuni ricercatori, solo attraverso la comunicazione sociale si arriva all'innovazione nella società (Morcellini, Mazza, 2008). A questo punto diventa necessario chiarire il concetto della comunicazione sociale per capire meglio in che modo vengo condivise le idee e i valori, appunto.

Prima di enunciare i concetti di vari ricercatori in merito alla comunicazione sociale, consideriamo opportuno precisare che, pur trovando varie definizioni nella letteratura del campo, non esiste una definizione univoca, affermano gli studiosi, e si fa fatica a capire le sue peculiarità “sociali”. Essa comprende un concetto molto ampio e per evitare la deviazione dal nostro percorso di ricerca, ci concentreremo su un aspetto della comunicazione sociale che si rispecchia nell’attività comunicativa dell’impresa sociale che andremo a studiare nel capitolo successivo.

Con questa premessa, intendiamo mostrare alcune interpretazioni del concetto di comunicazione sociale che condividiamo e ritroviamo in ciò che fa il soggetto di nostro interesse, per rendere più chiaro il quadro della nostra ricerca. Binotto (2010, p.16) considera la comunicazione sociale “uno spettro di pratiche e messaggi, di spot pubblicitari di utilità pubblica; campagne realizzate da istituzioni o enti non profit con una griglia di scelta dei temi, degli interlocutori, dei linguaggi e delle finalità”. Per contro, le ricercatrici Puggelli e Sobrero (2010) affermano che non si può definire comunicazione sociale solo le campagne realizzate dalle ONP, dove si aggiunge l’opinione di alcuni ricercatori nella materia, secondo quali non devono essere considerate sociali le campagne che spingono i consumi, perché spesso le imprese commerciali realizzano campagne sociali in collaborazione con le ONP, con lo scopo di aumentare le vendite, ma non per promuovere valori sociali o per rispondere ai bisogni sociali. È difficile, quindi, stabilire i confini della comunicazione sociale, per quello scegliamo di concentrarci sull’aspetto di trasmissione di idee all’esterno di un ente.

In questo senso, Binotto (2010) afferma che le pratiche comunicative debbano rappresentare un investimento, una possibile causa dello sviluppo dell’organizzazione o una conseguenza della scelta strategica: “quando comunicheremo meglio cresceremo...”, perché non investire nella comunicazione porta ad una scarsità di risorse, di volontari, di strumenti mediali e, di conseguenza, alla mancanza di riconoscibilità e attrattività, il che rende l’ONP una realtà chiusa e introversa (Op. cit., pp.172-173). Però una carenza comunicativa di un ente può avere motivi anche diversi da quelli finanziari: ad esempio, l’incapacità di comunicare delle piccole realtà, che non dispongono di una figura che potrebbe occuparsi almeno parzialmente dell’ufficio stampa e delle attività di marketing e comunicazione; oppure la scelta di non comunicare all’esterno, di non creare nuove reti, ma di tenere i valori all’interno del

proprio gruppo (Binotto, 2010). Invece una buona strategia comunicativa accompagnata un po' di professionismo, della volontà di comunicare e un investimento adeguato, a nostro avviso, potrebbe stimolare la crescita dell'organizzazione, perché la comunicazione è un elemento importante, dal punto di vista strategico per un'azienda orientata al successo (Gensini, 1999) e ad ogni modo per attrarre fondi e persone (fundraising e peopleraising) servono strumenti di marketing e risorse da investire nella promozione.

Un'altra opinione ancora troviamo nell'opera di Pira (2005). Secondo l'autore, la caratteristica fondamentale della comunicazione sociale è il suo contenuto valoriale, mentre la comunicazione è di diversi tipi, a seconda del tipo di soggetto che la promuove, pur veicolando messaggi simili:

- La comunicazione assume una dimensione sociale quando gli enti pubblici che offrono servizi ai cittadini, promuovono una comunicazione di pubblica utilità;
- La comunicazione che cerca di sensibilizzare l'opinione pubblica è diversa in base alle organizzazioni del Terzo settore, diverse tra loro per le attività svolte e le finalità perseguite, ma con gli stessi obiettivi solidali;
- La comunicazione sociale nella quale l'individuo cerca di coinvolgersi sempre di più.

In questa sede vorremmo ritornare al concetto di Responsabilità sociale d'impresa (RSI) sul quale ci siamo espressi nel primo capitolo e specificare il fatto che i ricercatori (prenderemo come esempio le ricercatrici Peruzzi e Volterrani, 2016) considerano che tra gli attori della comunicazione sociale si ritrovino anche gli enti pubblici e le aziende commerciali, oltre all'attore principale – la società civile. Di conseguenza, continuando l'idea di Pira (2005) esposta appena sopra, gli enti pubblici mettono in atto la comunicazione sociale quando si impegnano in campagne e temi di interesse collettivo, mentre le aziende profit – quando adottano un atteggiamento etico con particolare attenzione ai problemi sociali, ambientali e culturali. L'impresa sociale, soggetto del nostro studio di caso, acquisisce le caratteristiche di tutti e due gli ambiti: partendo dal fatto che sia un ente del Terzo settore e quindi persegue gli obiettivi sociali, l'ente sostiene le campagne delle istituzioni pubbliche nell'ambito della formazione e del lavoro da un lato (ad esempio, sostiene l'intervento della Regione del Veneto "Assegno

per il lavoro” con servizi di formazione, consulenza ed orientamento), e adotta l’atteggiamento etico delle imprese commerciali dall’altro (ad esempio, sostenendo vari eventi culturali, quali inaugurazione di biblioteche, musei ecc.).

Binotto (2010) trova, per di più, una correlazione tra le organizzazioni del Terzo settore e la tendenza di dotarsi di professionisti e strumenti di comunicazione efficienti. Come abbiamo già specificato nel capitolo precedente, gli enti non profit e specialmente le imprese sociali, cercano di assumere personale di alta qualifica. Infatti, una ricerca empirica sulle esperienze di molte associazioni e imprese sociali (Binotto, 2010) ha mostrato che c’è un’interdipendenza tra la crescita delle risorse con le competenze adeguate e le attività svolte nel campo delle relazioni pubbliche e dei media. Questo si spiega, secondo l’autore, dalla tendenza degli enti a migliorare la propria comunicazione motivate dalla necessità di visibilità e reputazione, ma anche dalla concorrenza per il fundraising e dalla volontà di intervenire nel dibattito dei problemi sociali. Infatti, tale esigenza di comunicare all’esterno nasce dalle intenzioni di promuovere le proprie iniziative, dalla necessità di farsi conoscere e di rendere conto di quanto è stato realizzato, per collocarsi nell’immaginario delle comunità locali e, a seconda delle attività svolte dall’ente, per aumentare la consapevolezza, la responsabilità e la solidarietà dei cittadini (Pellegrini, 2005). Gli enti cercano quindi di rendere visibili i temi sociali di cui si occupano maggiormente o esclusivamente e la propria missione sociale.

2.2 La comunicazione e il digitale in cifre

In primo luogo, per chiarire il quadro della comunicazione sociale faremo un rimando ai dati Istat del 9° Censimento Generale dell’Industria, dei Servizi e delle Istituzioni Non Profit del 2012¹, con riferimento ai dati del 31/12/2011, che non sono proprio recentissimi, però rappresentano dati concreti per chiarire il fenomeno, e pur essendo passati alcuni anni dalle ultime indagini in questo senso, li consideriamo valide tuttora.

¹ https://www.istat.it/it/files//2014/04/Report-16-aprile_maggio.pdf - 9° Censimento Generale dell’Industria, dei Servizi e delle Istituzioni Non Profit, Istat, 2012

I risultati del censimento indicano un miglioramento, rispetto agli anni precedenti, della situazione delle ONP per quanto riguarda la comunicazione. Lo studio ha mostrato, infatti, che il 68,3% delle istituzioni utilizza almeno uno strumento di comunicazione. Mediamente usano due strumenti di comunicazione, mentre il 72,8% di queste usa anche uno strumento online come blog, forum, chat, social network o sito Internet, il che significa che le ONP raggiungono un certo livello d'innovazione, utilizzando diversi strumenti di comunicazione, e meglio ancora, combinano forme comunicative tradizionali con strumenti innovativi.

Secondo questi dati, risulta chiaro che anche l'uso del web e dei social network assume un ruolo rilevante nelle strategie comunicative degli enti non profit, pur non sostitutivo rispetto agli strumenti tradizionali. Infatti, quasi 61% delle istituzioni non profit sceglie il sito Internet come strumento principale di diffusione dell'informazione, mentre circa la metà sceglie i comunicati stampa e le brochure informative (54%); invece il 30,6% utilizza i social media come mezzo di condivisione di idee e creazione di community sul web (Fig. 2.1). Per quanto riguarda la pubblicità, essa viene utilizzata da quasi 30% delle istituzioni, mentre la newsletter periodica solo dal 15% di esse – una scelta sbagliata a nostro avviso, in quanto, vedremo in seguito, l'e-mail marketing e soprattutto la newsletter portano a grandi risultati, se utilizzati in maniera corretta.

Andando nel dettaglio, scopriamo che tutti gli strumenti di comunicazione vengono utilizzati maggiormente al Nord. Ad esempio, secondo i dati registrati nei bilanci delle ONP la pubblicità viene utilizzata, nel 54% dei casi al Nord, nel 23% dei casi al Centro e la stessa percentuale per quanto riguarda il Sud e le Isole. Per quanto riguarda la Regione del Veneto, risulta la seconda regione del Nord Italia, dopo la Lombardia, ad utilizzare i vari strumenti di comunicazione: circa il 18% delle ONP del territorio settentrionale comunica attraverso soprattutto il sito internet, le brochure informative, la pubblicità e i social media; allo stesso tempo circa un terzo degli enti presenti nel Veneto non usano nessun strumento di comunicazione.

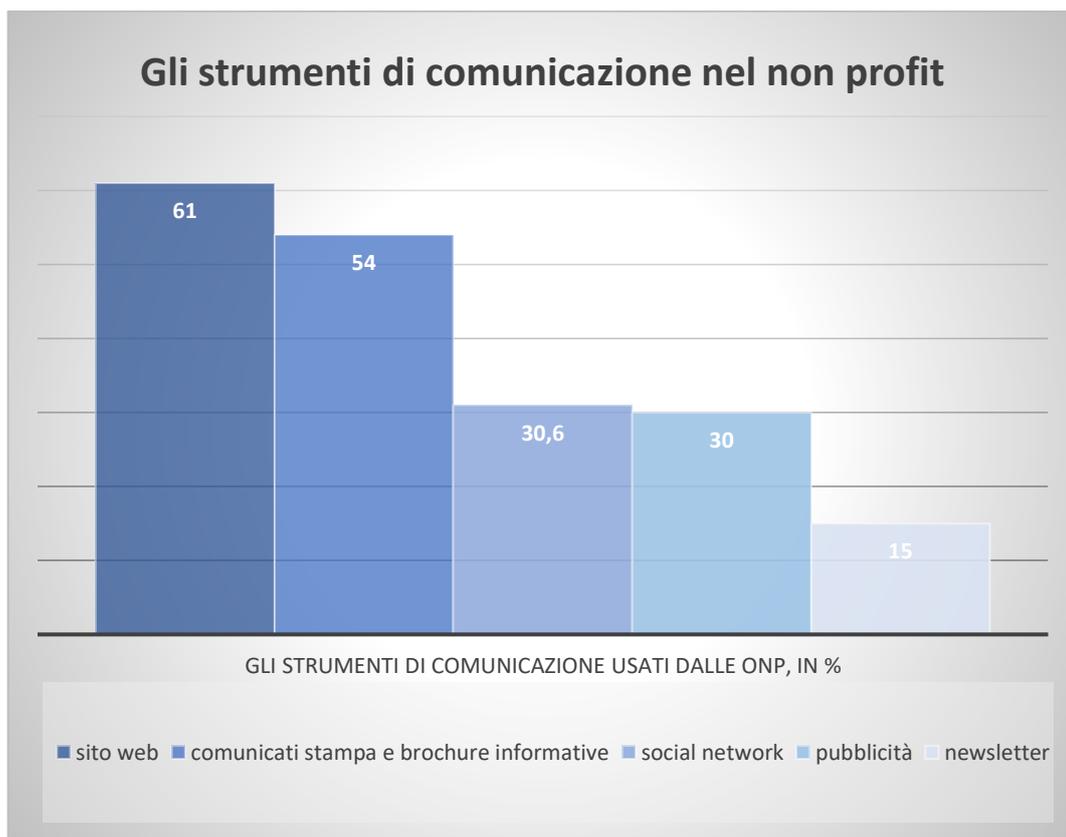


Fig. 2. 1 Gli strumenti di comunicazione usati dalle ONP, secondo dati Istat, 2012

Inoltre, come mostra la seguente figura 2.2, circa il 43% delle ONP che impiegano strumenti di comunicazione opera prevalentemente nel settore Cultura, sport e ricreazione. Queste istituzioni usano di più la pubblicità e i social network, rispetto alla media nazionale (il 16,4% rispetto al 15,8%). L'altro 5,6% rappresenta gli enti che si occupano di Assistenza sociale e protezione civile e preferiscono comunicare attraverso le Guide e le carte dei servizi (nel quasi 10% dei casi), mentre le istituzioni attive nell'ambito dell'Istruzione e ricerca (3,8%) usano di più il sito Internet (nel 31% dei casi). Gli strumenti di comunicazione innovativi (quali social media, blog, forum e chat) sono impiegati più spesso dalle istituzioni che erogano Servizi di assistenza nelle emergenze e dagli enti di Protezione degli animali e protezione ambientale (nel 18% dei casi). Nello studio di caso approfondiremo l'uso di questi strumenti da parte di Enaip Veneto.

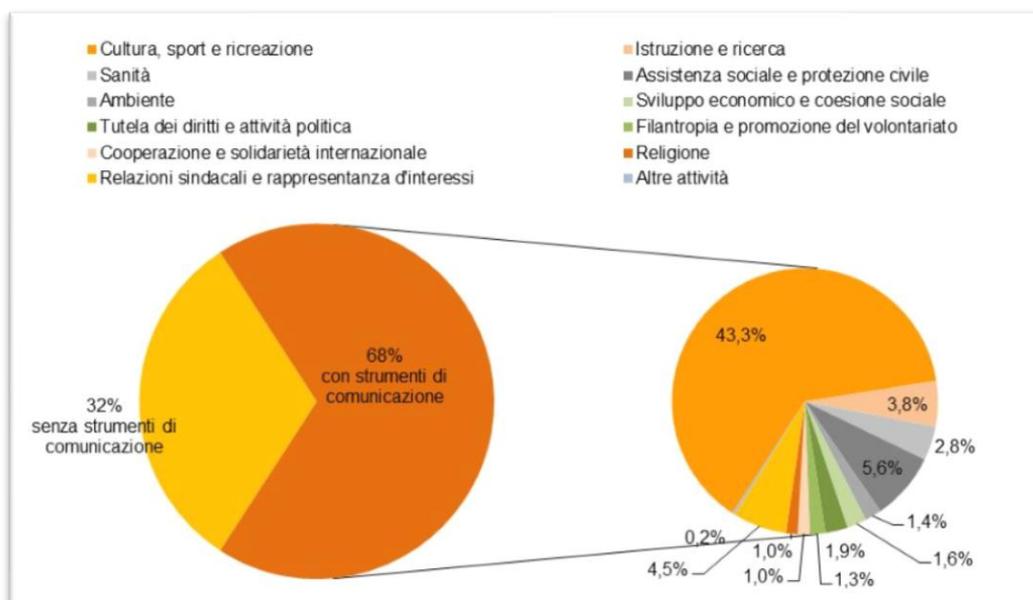


Fig. 2. 2 *Uso degli strumenti di comunicazione nelle ONP, Fonte: Istat, 2012*

Oltre a quanto esposto sopra, una ricerca sulle organizzazioni non profit di Roma e Sassari (Stella et al., 2008), i quali dati, secondo gli autori, potrebbero essere applicati a tutte le ONP del Paese, ha rivelato che nella maggior parte di esse le attività di comunicazione vengono realizzate da persone o strutture dedicate, però in maniera non permanente o non esclusiva – una caratteristica che troviamo all’interno del soggetto della nostra ricerca. In quasi tutte le organizzazioni le attività comunicative vengono svolte in modo occasionale e non pianificato, da persone non esperte del campo. In più, pur facendosi strada sempre di più nel Terzo settore, per il sito web e le nuove tecnologie non sono predisposti degli investimenti, perché ritenuti non necessari, e spesso vengono gestiti dai dirigenti delle organizzazioni. Nella maggior parte dei casi non c’è un team addetto all’aggiornamento del sito e della comunicazione online, invece nei pochi casi in cui viene assegnato un team, non si tratta comunque di professionisti (Stella et al., 2008). Anche questo un fenomeno che abbiamo avuto modo di osservare all’interno dell’Enaip Veneto: come vedremo nel capitolo successivo, gli investimenti sono bassi, mentre della gestione dei profili sui social network si occupa prevalentemente il direttore dell’ufficio Comunicazione e Promozione.

Si agisce, inoltre, senza una strategia comunicativa, a seconda delle situazioni, e le motivazioni delle organizzazioni in questo senso è la mancanza di risorse economiche e finanziarie. A questo argomento si aggiunge anche l’impossibilità delle organizzazioni

di valutare l’impatto e l’efficacia delle proprie attività comunicative, limitandosi a una semplice rassegna stampa delle testate locali, e solo poche realizzano anche studi interni per capire i risultati raggiunti (Stella et al., 2008).

Oltre a ciò, consideriamo necessario presentare alcuni dati sulle opinioni dei vari operatori del settore non profit circa il livello di innovazione dell’ente presso il quale lavorano, nonché i dati sull’utilizzo degli strumenti comunicativi da parte della società civile, con l’intenzione di trovare una spiegazione perché si devono utilizzare gli strumenti di comunicazione innovativi, oltre a quelli tradizionali. Secondo il Report Terzo Settore e Trasformazione Digitale (2018)², il 34% dei rispondenti ammette che l’ente presso quale lavora utilizza il digitale ma senza un approccio strategico, nel 23% dei casi hanno già introdotto il digitale in ciò che fanno, mentre nel 6% dei casi non si è in grado di utilizzare gli strumenti digitali (Fig. 2.3).

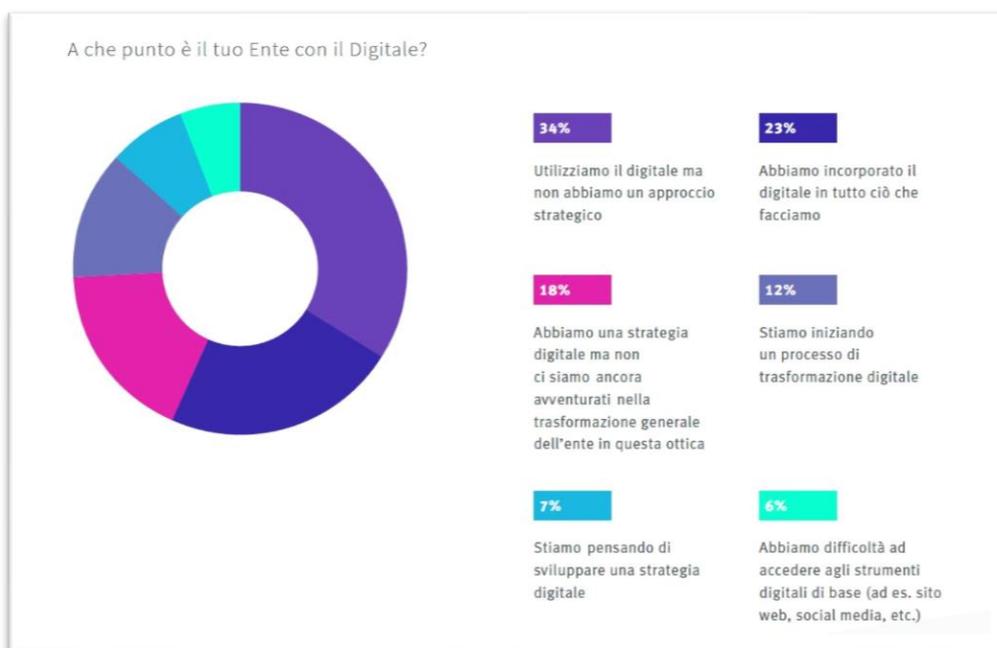


Fig. 2. 3 Il non profit e il digitale, Fonte: Report Italia non profit, 2018

Inoltre, gli ostacoli che si riscontrano nel processo di digitalizzazione delle ONP sono, per prima cosa, la mancanza di risorse (40%), le competenze (37%), le altre attività dell’ente, considerate prioritarie (29%) e la mancanza di un cambiamento culturale interno (26%). Un aspetto importante da specificare è che nell’83% dei casi il

² <https://italianonprofit.it/trasformazione-digitale/> - Report “Terzo Settore e Trasformazione Digitale”, Italia non profit, 2018

digitale è considerato importante per il funzionamento dell'ente non profit, ma allo stesso tempo solo il 5% dei rispondenti considerano che i dirigenti abbiano ottime competenze digitali e il 40% di essi vorrebbe che i dirigenti siano più consci dell'importanza del digitale per il proprio ente e che investano di più nella digitalizzazione (nel 65% dei casi).

I dati sopra enunciati mostrano sicuramente un buon inizio, ma è ovvio che occorre ancora tanto impegno, investimento e volontà per portare un ente a un buon livello di digitalizzazione. La trasformazione dovrebbe partire, a nostro avviso, dall'organo dirigente in modo che le organizzazioni diventino meno "chiuse" all'investimento e al cambiamento. Con la presente ricerca vorremmo scoprire inoltre qual è la situazione della connessione in rete e del digitale in Italia, per scoprire ulteriormente se anche la popolazione considera l'aspetto digitale così importante nella comunicazione dell'impresa non profit.

Pur essendo uno dei paesi con il più basso tasso di digitalizzazione in Europa (secondo DESI³), l'Italia si colloca comunque alla soglia del 69% per quanto riguarda gli utenti dell'internet a livello nazionale (2017), e al 61% per gli utenti che si connettono ai social network. Gli utenti più attivi in questo senso sono i giovani di 16-24 anni. Da un altro canto invece, il livello dell'integrazione delle tecnologie digitali in Italia è pari al 17% (con un lieve aumento rispetto al 16% registrato nel 2016), comunque inferiore alla media europea del 21%; gli individui con competenze digitali di base appena arrivano al 44% (2016), anche in questo caso inferiore alla media europea del 57%; mentre gli specialisti con competenze avanzate rappresentano soltanto il 2,6%, il che vuol dire che occorre un grande impegno per il miglioramento su scala nazionale, ma anche le ONP necessitano di investimenti per aumentare l'integrazione delle tecnologie digitali e delle competenze digitali al loro interno.

Una ricerca annuale sul digitale in Italia (2018)⁴ rivela invece il 73% della popolazione connessa all'Internet: più di 43 milioni sono utenti online e 34 milioni

³ <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> - The Digital Economy and Society Index, Commissione europea, 2018

⁴ <https://wearesocial.com/it/blog/2018/01/global-digital-report-2018> - Global Digital 2018 – un'indagine condotta da *We Are Social* in collaborazione con *Hootsuite* per capire il trend dei social media e del digitale in Italia e nel mondo.

(57%) utenti dei social media. 30 milioni di questi sono attivi sui social media attraverso il telefonino (Fig. 2.4).

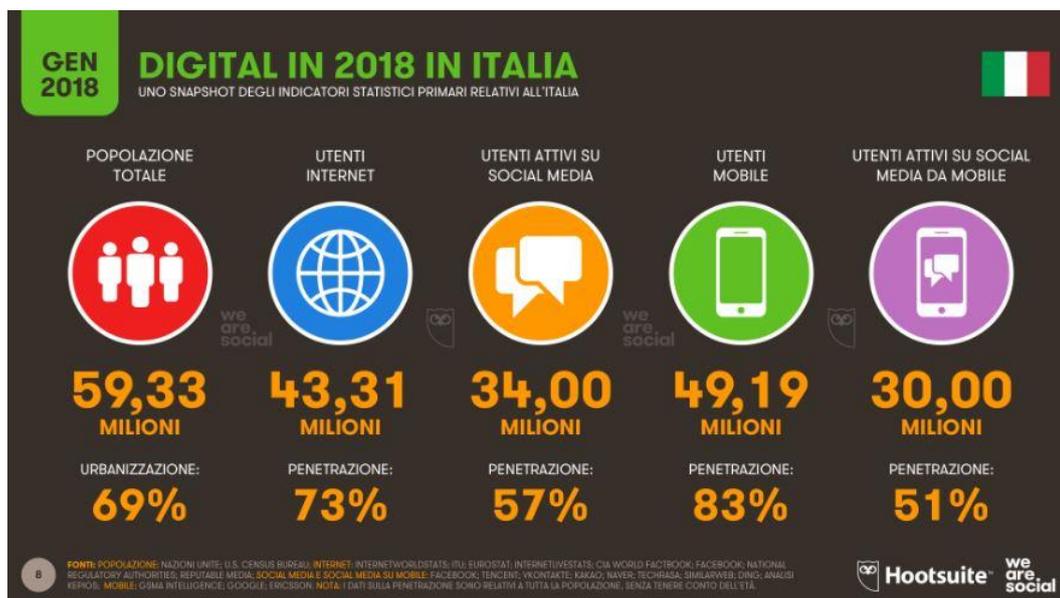


Fig. 2. 4 Digital in Italia. Fonte: We Are Social, Gen. 2018,

I dati sopra rappresentati sono notevoli e dimostrano grandi opportunità per tutte le aziende, comprese le non profit e consideriamo che non dovrebbe essere trascurata la questione dei social media, su quali si trascorre mediamente 6 ore al giorno, nemmeno quella del mobile, in quanto l'83% della popolazione lo usa attivamente per essere connessa e raggiungibile sempre. Anzi, a livello mondiale gli utenti connessi attraverso il mobile arrivano al 52% (con un aumento del 4% rispetto all'anno precedente), mentre quelli connessi con il laptop/pc – al 43% (con un calo del 3% rispetto allo stesso periodo).

Secondo l'analisi della sopra nominata ricerca, gli esperti di *We Are Social* ipotizzano per il futuro del digitale⁵:

- un incremento dei materiali video perché accessibile a tutte le persone, anche con basso livello di alfabetizzazione;
- l'immagine diventerà uno strumento essenziale, perché il web si sta orientando verso un aspetto sempre più *visual*;

⁵ Report Global Digital 2018, We Are Social

- gli URL evolvono verso un aspetto più visuale in modo da poter soddisfare anche livelli più bassi di alfabetizzazione, così come si passerà al controllo vocale al posto del digitare.

Consideriamo valida l'ipotesi sulla diffusione del video, in quanto il video si rivela di maggiore impatto e immediato nel trasmettere il messaggio, e, in una società frenetica e caratterizzata dalla globalizzazione e l'immigrazione, questo mezzo di comunicare sembra di essere utile ed efficace anche per le ONP nel comunicare con tutti i pubblici, soprattutto gli enti che si occupano dell'accoglienza dei migranti e l'inclusione sociale e lavorativa di persone svantaggiate (fra i quali spesso si ritrovano i migranti giovani e adulti).

In fine, per chiudere il quadro sulla connessione in rete degli italiani, possiamo aggiungere che secondo il Report Digital in Italia 2018, il numero degli utenti in Internet, così come di quelli attivi sui social network, è incrementato del 10%, mentre il numero degli utenti mobile e di quelli attivi sui social da mobile è incrementato rispettivamente dello 0,2% e del 7%, rispetto all'anno scorso. Oltre a questo, l'88% degli utenti accede alla rete ogni giorno, un dato da non sottovalutare nell'ideazione del piano di comunicazione di un ente. In più, il 76% della popolazione utilizza uno smartphone per connettersi in rete, spesso per fare ricerca (nel 52% dei casi) più che connettersi sui social network (nel 45% dei casi), di fronte al 62% degli utenti che usa un pc o laptop, dati che vengono a confermare l'idea che le aziende sia profit che non profit non solo devono orientarsi di più sulla digitalizzazione, ma prestare maggiore attenzione ai messaggi e alle tecniche di comunicazione *mobile friendly*. Poiché il 94% della popolazione guarda ancora la Tv, è utile per i non profit prendere in considerazione questo canale come mezzo di comunicazione con i propri pubblici, su quali puntare ad ottenere visibilità sia attraverso la presenza nei dibattiti televisivi e nei servizi come fonte rilevante per le news del settore, sia attraverso spot pubblicitari.

Alla luce di quanto esposto sopra, la comunicazione nel non profit, a nostro avviso, può essere studiata, da un lato, analizzando le sue azioni strumentali e dall'altro, riflettendo sul modo di agire delle ONP nelle loro relazioni interne ed esterne (Pellegrini, 2005). Studieremo, quindi, nel prossimo capitolo, gli strumenti principalmente utilizzati nel non profit, analizzando come esempio l'impresa sociale

Enaip Veneto, però prima di passare allo studio di caso, riteniamo necessario specificare gli strumenti di comunicazione maggiormente utilizzati, secondo i ricercatori, sia nel profit che nel non profit.

2.3 Strumenti di marketing sociale

Tutti gli strumenti comunicativi che un'organizzazione non profit adotta nel suo percorso operativo sono scelti in base alle sue capacità di abbinare le necessità di comunicazione a quelle di misurazione e organizzazione di tali attività comunicative, con lo scopo di migliorare continuamente (Francesconi, 2007, p.180): da un lato “ciò che misuriamo viene pubblicato e reso di pubblico dominio”, dall'altro “l'organizzazione al suo interno deve essere sincera con sé stessa e cercare un cambiamento reale”. Un ente quindi deve comunicare all'esterno in maniera efficace, in seguito a una corretta comunicazione interna.

La comunicazione esterna, invece, non riguarda solo la pubblicità o le promozioni di un'organizzazione, ma anche le sue relazioni con i propri pubblici: enti locali, associazioni, amministrazione pubblica, ma anche con il mondo estero e i media ecc. In questa ricerca invece, l'obiettivo è di studiare la comunicazione come strumento per farsi conoscere, quindi in questa sede ci concentriamo sulle tecniche e gli strumenti che gli specialisti del settore considerano adeguati al mondo non profit.

Secondo Peruzzi e Volterrani (2016) le tecniche comunicative adottate dalle ONP comprendono principalmente le attività di ufficio stampa, la comunicazione interna, il people e fund raising e i new media, oltre alla pubblicità, come tecnica di marketing. Per l'impresa sociale, in particolare, Napolitano (1999) ne identifica la pubblicità, il direct marketing, le relazioni pubbliche (PR), la comunicazione interna ecc. Egli considera che le prassi comunicative identificate nel non profit possano essere tranquillamente adattate anche all'impresa sociale, nello specifico. In ogni caso, occorre sempre trovare le forme di comunicazione adeguate a comunicare i valori (quali etica, onestà, rispetto per le persone, qualità, innovazione, impegno sociale ecc.) che si devono ritrovare, tra l'altro, nella comunicazione di un'impresa sociale e che influenza sulle relazioni e la reputazione (Favaretto, 2013).

Gli stessi strumenti identifichiamo anche nello studio di Puggelli e Sobrero (2010) nel quale attribuiscono maggiore importanza alla pubblicità sociale o la pubblicità non a scopo di profitto, che secondo le autrici, deve avere lo scopo di sensibilizzare gli individui verso un tema sociale e promuovere degli atteggiamenti solidali, oltre agli obiettivi e alle finalità universalmente condivisi. Come strumenti comunicativi identificano, quindi, le relazioni pubbliche, il direct marketing, gli eventi ecc. e considerano che le relazioni pubbliche sono un ottimo strumento quando si ha un budget limitato.

Stella et al. (2008) affermano che in quasi tutte le realtà la realizzazione di volantini, comunicati, banchetti in occasione agli eventi, di riviste, sito web sono diventate pratiche comuni, ma spesso non considerate attività di comunicazione e quindi ne investono poco, però gli studiosi hanno notato ancora vent'anni fa le potenzialità della comunicazione come parte strutturale del non profit e strumento di partecipazione e solidarietà, oltre alle possibilità per l'autopromozione. In seguito, svolgiamo uno studio esplorativo degli strumenti specificati sopra.

Per una comunicazione efficace occorre sempre definire innanzitutto gli obiettivi, il target e il budget a disposizione; è importante, inoltre, fare una ricerca di mercato per capire dove si colloca l'organizzazione, i pubblici ai quali si rivolge, l'efficacia dei messaggi diffusi precedentemente ecc., per capire se l'immagine dell'ente è coerente e riconoscibile su tutti i mezzi impiegati fino in quel momento (sul sito web, sulla carta da visita, negli spot pubblicitari ecc.) – un aspetto importante per la notorietà e la reputazione dell'ente (Puggelli, Sobrero, 2010), perché alla fine, questo è il marketing – una delle tante facce della comunicazione (Gensini et al., 1999), e per conquistare il mercato bisogna conoscere bene il posizionamento della propria organizzazione e quello dei concorrenti, nonché la propria immagine e le aspettative che il pubblico ha nei confronti dell'organizzazione stessa.

Secondo Kotler e Armstrong (2010) il marketing è un processo sociale con il quale gli individui o i gruppi di individui ottengono ciò che vogliono e di cui hanno bisogno creando e scambiando valore. È l'insieme delle attività con quali un'organizzazione profit o non profit cerca di soddisfare le esigenze di un gruppo di persone o di altre organizzazioni, offrendo prodotti o servizi e allo stesso tempo sostenendo idee o valori

(Puggelli, Sobrero, 2010, p. 10). Quindi, a differenza, delle organizzazioni orientate al profitto, il marketing nel sociale è orientato non solo a rendere migliore l'immagine dell'organizzazione e a promuovere i suoi prodotti o servizi, ma anche a trasmettere valori e la disponibilità di soddisfare i bisogni della collettività o di un certo gruppo individui della collettività.

Uno degli strumenti di marketing utilizzato dalle ONP e in speciale dall'impresa sociale è la pubblicità, che ha l'obiettivo di far conoscere al pubblico una marca, un prodotto, un servizio, un problema sociale ecc. C'è stato già un boom della pubblicità negli anni Ottanta (Gensini et al, 1999, pp. 364-365) con lo sviluppo della televisione e la maggiore disponibilità di spazi pubblicitari su quotidiani e periodici, ma con l'avvento dei new media il modo di fare pubblicità è cambiato, assumendo una connotazione più "simbolica ed emotiva" ed essendo più facilmente monitorata e a costi più contenuti. I ricercatori del campo, però, avevano previsto ancora alla fine del secolo scorso l'utilità della rete digitale che si stava sviluppando al momento e le novità che essa avrebbe portato. Avevano capito, inoltre, che la pubblicità da sola non basti e che sia necessario integrarla con promozioni, sponsorizzazioni, attività di direct marketing e relazioni pubbliche e, possiamo aggiungere oggi, i new media che si sono rilevati veramente indispensabili per tutti i tipi di organizzazioni.

2.3.1 La pubblicità

Iniziamo con l'esplorazione del concetto di pubblicità perché, a nostro avviso, rappresenta una parte significativa delle attività di comunicazione e marketing sia delle organizzazioni profit che non profit; un mercato che in Italia conta un investimento complessivo di circa 8,2 miliardi di euro per il 2016 (in aumento del 3,4% rispetto al 2015)⁶. La pubblicità è una forma di informazione a pagamento, comunicazione progettata e pagata da un soggetto, realizzata in modo professionale (di solito da un'agenzia di comunicazione) che prevede l'acquisto di uno spazio su un mezzo di comunicazione di massa (Puggelli, Sobrero, 2010, p.45) Prima di importare una campagna pubblicitaria, abbiamo accennato sopra, bisogna valutare il contesto in cui si

⁶ Progetto PHAROS "Attività e professionalità nel settore della pubblicità e della comunicazione d'impresa in Veneto", Osservatorio sul Mercato del Lavoro dell'Università di Padova, 2017

vuole agire, poi bisogna definire gli obiettivi, creare il messaggio, scegliere i canali su quali diffondere il messaggio e quindi acquistare spazi sui mezzi scelti. Durante la campagna e dopo che essa viene conclusa occorre valutare l'efficacia e gli effetti ottenuti. I mezzi più utilizzati per la pubblicità sono: la televisione, la radio, la stampa, il cinema e la pubblicità esterna. “La televisione è considerata il mezzo di comunicazione di massa per eccellenza perché in grado di raggiungere [...] un grande numero di persone” (Op. cit., p. 46). Infatti, abbiamo riferito nel paragrafo precedente che, secondo il Report Digital in Italia 2018⁷, il 94% della popolazione guarda ancora la Tv (la percentuale offerta dal Rapporto Censis-Ucsi 2016⁸ è addirittura al 97,5%). Le organizzazioni sia profit che non profit lo considerano il miglior mezzo di comunicazione per farsi conoscere e per trasmettere i propri messaggi (Puggelli, Sobrero, 2010). Dall'altra parte, per realizzare uno spot televisivo ci vuole tempo, risorse finanziarie e diverse figure professionali, per cui diventa un'attività complessa che non tutte le ONP se la possono permettere (gli investimenti totali sulla pubblicità in tv sono arrivati a quasi 4 miliardi di euro nel 2016, circa la metà del totale, il che denota i suoi elevati costi, rispetto ad altri mezzi).

La radio, invece, è in grado di raggiungere un grande numero di persone in diversi momenti della giornata. Secondo il sopra nominato Rapporto Censis-Ucsi 2016, quasi l'84% degli italiani ascoltano la radio sia attraverso gli apparecchi tradizionali, sia attraverso gli smartphone e internet (PC). A differenza della Tv, la radio viene ascoltata mentre si fanno tante altre cose, il che significa il rischio che l'ascoltatore si perda il messaggio. Puggelli e Sobrero (2010) sono del parere che molte organizzazioni sia profit che non profit utilizzano comunque la radio nelle loro campagne di comunicazione, pur non essendo sfruttata adeguatamente, e che tante emittenti radiofoniche sarebbero disponibili a offrire spazi gratuiti per iniziative sociali, perché richiedono bassi costi di produzione e anche i costi della pubblicità nella radio contano circa un decimo di quelle nella tv; mentre Stella et al. (2008) considerano che le ONP non godono di grande visibilità nelle televisioni e nelle radio locali e la maggior parte delle organizzazioni non ha accesso alle Tv, radio e stampa nazionali, quindi riscontrano

⁷ Report Digital in Italia 2018, We Are Social.

⁸ 13° Rapporto sulla comunicazione “I media tra élite e popolo”, Censis-Ucsi, Roma, 2016

varie difficoltà di ascolto. Nel caso di Enaip Veneto, come vedremo nello studio di caso, compare spesso alla radio sia con spot pubblicitari che con interviste e altri interventi.

Per quanto riguarda la stampa, essa rappresenta un mezzo che permette di fornire più informazioni rispetto ad altri mezzi, però gode di minore attenzione da parte della popolazione. Infatti, i quotidiani cartacei vengono letti soltanto dal 40,5% degli italiani (quelli online ancora meno: il 25%)⁹, i settimanali – dal circa 29% della popolazione, mentre i mensili dal 24,7%. Invece Audipress¹⁰ rileva in questo senso una percentuale complessiva maggiore (75,4%) della popolazione che legge almeno un titolo sulla stampa cartacea o digitale, di cui circa il 31% legge quotidiani, il 25% - settimanali e il 22% mensili; quindi si tratta di un potenziale del circa 30-40%, secondo le varie stime, per quanto riguarda il raggiungimento dei lettori dei quotidiani e del circa 22-29% per i periodici. Comunque, a nostro avviso, la stampa sarebbe un mezzo valido per comunicare al pubblico, non solo in termini di pubblicità, pur avendo costi abbastanza alti (nel 2016 gli investimenti nella pubblicità sui quotidiani e i periodici hanno contato più di un miliardo di euro), ma anche attraverso i materiali giornalistici, ragione per quale è importante stabilire delle relazioni con i media e dotarsi di un ufficio stampa o almeno un addetto stampa/relatore pubblico. Stando all'opinione di Stella et al. (2008), però, i mass media dedicano poco spazio alle ONP: queste compaiono solo qualche volta all'anno e spesso vengono pubblicati i comunicati stampa delle organizzazioni (grazie alle relazioni informali stabilite con i giornalisti), mentre nei media nazionali la presenza delle ONP è ancora più scarsa. Tuttavia, per una campagna pubblicitaria sulla stampa bisogna scegliere, il mezzo adeguato in base al target che si vuole raggiungere, alla diffusione (locale, regionale, nazionale) e alla dimensione dello spazio a disposizione (Puggelli, Sobrero, 2010).

Oltre a ciò, riteniamo utile riportare quanto espresso da Nobili (2014) sull'annuncio pubblicitario nella stampa. Esso, infatti, è composto dai seguenti elementi, ai quali torneremo nel capitolo successivo quando studieremo la pubblicità dell'Enaip Veneto:

- headline o slogan – una frase breve che attira l'attenzione e stimola la curiosità;

⁹ 13° Rapporto sulla comunicazione “I media tra élite e popolo”, Censis-Ucsi, Roma, 2016

¹⁰ http://audipress.it/audipress-sito-2017/wp-content/uploads/2018/09/Audipress-2018-II-Presentazione-di-scenario_INFOGRAFICA.pdf - Lettori stampa ultimi 30 giorni, Audipress, 27/09/2018

- visual – la parte visuale predominante, ciò che si vede a prima vista nell’annuncio, l’immagine;
- bodycopy – il testo scritto a caratteri più piccoli, che descrivere il prodotto o il servizio pubblicizzato, i punti di forza, il “reason why” – occorre utilizzare le keywords che vengono lette più spesso;
- packshot – presentazione visiva del prodotto (nel caso in cui viene pubblicizzato un prodotto);
 - trademark – simbolo del marchio;
 - logotipo – nome dell’azienda;
 - payoff – la frase conclusiva con quale si presenta l’identità dell’azienda, la filosofia, la mission ecc.

Stando alle opinioni dei ricercatori del campo, anche il cinema si rivela uno strumento molto coinvolgente, emotivo e suggestivo, perché permette la proiezione di spot che assomigliano a cortometraggi, spesso anche con effetti speciali, però non sempre offre spazio ai temi sociali. Siccome rappresenta un luogo di aggregazione di persone, può essere utilizzato per distribuire materiale informativo o per promuovere una raccolta fondi (Puggelli, Sobrero, 2010), però sembra di non essere utilizzato spesso dagli enti profit o non profit per promuovere prodotti e servizi, in quanto nel 2016 gli investimenti nella pubblicità nel cinema hanno pesato appena allo 0,003% del totale degli investimenti nelle attività pubblicitarie in Italia¹¹. Nemmeno Enaip Veneto sfrutta questa possibilità, che sarebbe forse una scelta strategicamente efficace nel raggiungimento dei giovani, soprattutto quando si vuole promuovere un corso destinato a loro, però dovremo scoprire quanto spesso viene frequentato dai giovani per capire se è un mezzo strategicamente adatto. Tuttavia, installare un punto informativo simile a quelli che vengono installati nei supermercati, porterebbe maggiore visibilità e forse migliori risultati, in quanto un’azione più mirata di distribuzione di materiale informativo o promozionale.

In fine, la pubblicità esterna (le affissioni) che, a quanto pare, viene ancora utilizzata da alcune realtà, dato che gli investimenti sono arrivati a più di 87 milioni di

¹¹ Progetto PHAROS “Attività e professionalità nel settore della pubblicità e della comunicazione d’impresa in Veneto”, Osservatorio sul Mercato del Lavoro dell’Università di Padova, 2017

euro nel 2016¹² (circa lo 0,2% del totale degli investimenti nella pubblicità). Secondo Puggelli e Sobrero (2010), rappresenta il mezzo tra i più antichi che si rivolge a tutte le persone, ma che rischia di non arrivare ai pubblici ai quali punta un'organizzazione (un'altra idea che vorremmo confermare o negare grazie al questionario sull'opinione dei clienti di Enaip Veneto, nell'ultimo capitolo di questa relazione) e poi richiede creatività e attenzione ai messaggi veicolati, da un lato, ma offre vantaggi di flessibilità geografica e costi ridotti, dall'altra. Oggi sono diverse tipologie di affissioni:

- statiche, che di solito si trovano sui muri o negli spazi riservati alla pubblicità;
- speciali – interattive;
- dinamiche – sui mezzi di trasporto.

Oltre a quanto esposto sopra, alcune organizzazioni non profit producono riviste o comunque pubblicazioni librarie per comunicare dell'organizzazione o di una causa sociale, però richiedono investimenti che superano le possibilità delle piccole realtà: solo il 20% circa riesce a pubblicare una rivista, mentre il 26% delle ONP riesce a investire su entrambi i mezzi (pubblicazioni cartacee e sito web), invece il 36% non realizza nessuna delle due (Stella et al., 2008). Le ONP usano, inoltre, i volantini e altri materiali cartacei come mezzo di comunicazione e promozione. Secondo i dati Istat 2015, vengono utilizzati da circa un terzo delle organizzazioni non profit¹³. Approfondiremo l'argomento nello studio di caso, però in questa sede consideriamo necessario specificare le differenze tra questi tipi di materiale pubblicitario, in quanto spesso vengono chiamati “volantino” diversi tipi di materiali promozionali, che però presentano delle differenze. Secondo le opinioni dei professionisti del settore e le varie guide¹⁴, queste sono le seguenti:

- il volantino è un foglio non piegato (spesso in formato A5) che viene stampato su una o entrambe le parti e ha lo scopo di informare sinteticamente su un'attività, un servizio, un evento ecc.;

¹² Probabilmente in questa stima vi sono integrate anche le informazioni sulle brochure, dépliant, volantini ecc., dato che la sezione viene denominata “Outdoor” e non ce ne è una per i volantini a parte.

¹³ <http://dati-censimentoindustriaeservizi.istat.it/Index.aspx#> - Censimento Industria Servizi, Strumenti di comunicazione delle Istituzioni non profit, con riferimento al 2011.

¹⁴ <https://www.addlance.com/blog/differenza-tra-flyer-volantino-e-brochure/> - “Che differenza c'è tra flyer, volantino e brochure?”, Add Lance, 15/01/18

- il dépliant, detto anche pieghevole, rappresenta un unico foglio stampato e piegato in più parti che ha più o meno la stessa funzione del volantino (pubblicità o propaganda); può avere anche la stessa funzione della brochure, ovvero pubblicazione informativo-pubblicitaria composta da più pagine.

- il flyer è un cartoncino pubblicitario, solitamente in formato A5, con una grafica accattivante e immagini che incuriosiscono il lettore e spesso pubblicizzano un evento o un locale;

- la brochure è un opuscolo pubblicitario composto da più pagine rilegate (può arrivare da qualche pagina fino a un centinaio al massimo) che tratta un determinato argomento a scopo spesso pubblicitario.

Occorre aggiungere che con la digitalizzazione che ha penetrato quasi ogni aspetto della vita sociale, anche i “volantini”, cioè i materiali sopra elencati, spesso vengono pubblicizzati attraverso il canale digitale e rappresentano una riproduzione dei materiali cartacei in diversi formati, dal PDF e immagine caricata nel web al html e flash, gli ultimi essendo i formati più diffusi attualmente a livello nazionale e internazionale. A differenza della variante cartacea, il volantino online viene distribuito attraverso la mail e allo stesso tempo può essere caricato e aggiornato sul sito web o sull’app dell’organizzazione che lo promuove, in modo che l’utente possa consultarlo quando preferisce senza dover aspettare l’e-mail. Contiene, inoltre, servizi aggiuntivi come link alle promozioni, sito web, schede prodotto/servizio in modo che possa raggiungere immediatamente l’informazione di suo interesse. Lo consideriamo anche questo un metodo valido in quanto, da una ricerca sull’uso dei volantini online è emerso che più della metà degli italiani preferiscono il formato digitale e il 30% ne fa uso in maniera regolare, mentre il 22% preferisce sia il formato cartaceo che digitale (Ziliani, 2015). Poiché essendo digitale permette di monitorare il flusso degli utenti e le interazioni, cosa che è quasi impossibile con il volantino cartaceo.

2.3.2 Il direct marketing

Un altro strumento ritenuto valido per il marketing sociale è il direct marketing (direct mail e telemarketing), una tecnica che secondo gli specialisti permette di ottenere

una risposta diretta da parte del cliente. È un mezzo di comunicazione molto diffuso e preferito da tanti utenti perché non implica l'incontro fisico tra persone (Comba, 2000). Nel caso di un'impresa sociale che presta servizi di formazione, ad esempio, è un mezzo valido per trasmettere comunicazioni ai propri studenti. L'elemento fondamentale per questo strumento è il database che bisogna aggiornare costantemente, mentre il vantaggio è che crea una relazione diretta con il cliente o il potenziale cliente.

Il direct mail marketing rappresenta, come accennato sopra, uno dei migliori canali per potenziare le relazioni con gli utenti e in generale uno degli strumenti più efficaci per comunicare sul web (Pizzetti, Zanardo, 2014). Lo dimostra *E-mail Marketing Statistics* di MailUp (2013): ogni anno in Italia sono inviate circa 12 miliardi di e-mail, di quali circa il 69% sono Newsletter (per informare), il 30,8% sono DEM (per fare promozione) e solo lo 0,2% sono e-mail transazionali. Il Report Digital in Italia 2018 ha mostrato, con riferimento a Google Consumer Barometer¹⁵, che i canali che determinano di più gli utenti ad acquistare un prodotto o un servizio sono, infatti, la televisione (nel 25% dei casi), il canale online (nel 21% dei casi), la direct mail (10%) e l'acquisto in negozio (10%), seguito poi dalla stampa (8%), i cartelloni pubblicitari, la radio ecc.

Riteniamo utile aggiungere i vantaggi dell'utilizzo della Newsletter e della DEM (a seconda dello scopo dell'invio) per le realtà sia profit che non profit (Pizzetti, Zanardo, 2014):

- crea contatto con i propri utenti, per informarli e instaurare una relazione (fidelizzazione);
- aiuta guadagnare visibilità e portare più traffico verso il sito web;
- permette di avere un feedback sui risultati ottenuti;
- ha costi di produzione e gestione molto bassi.

Gli studiosi suggeriscono di tenere sempre conto del modo in cui gli utenti leggono le newsletter. Infatti, diverse ricerche hanno mostrato che l'utente "scansiona in meno di un minuto solo la parte introduttiva e le prime parole di ogni riga della newsletter"¹⁶,

¹⁵ <https://www.consumerbarometer.com/en/about/> - I numeri offerti da Google Consumer Barometer sono basati sui risultati di un sondaggio somministrato a soli utenti adulti

¹⁶ Osservazioni che nascono dall'esperimento di Nielsen sul movimento degli occhi dell'utente – *eye-tracking* (Fig. 2.5)

simile alla lettera F e il solo 20% degli utenti la legge interamente; lo stesso vale anche per i risultati di Google (Fig. 2.6), la parte destra essendo spesso dimenticata. Gli esperti di *e-mail marketing* suggeriscono, inoltre, di evidenziare le parole chiave, posizionarle nella parte sinistra della newsletter e di strutturarne il contenuto in poche sezioni e paragrafi, per non stancare il lettore.

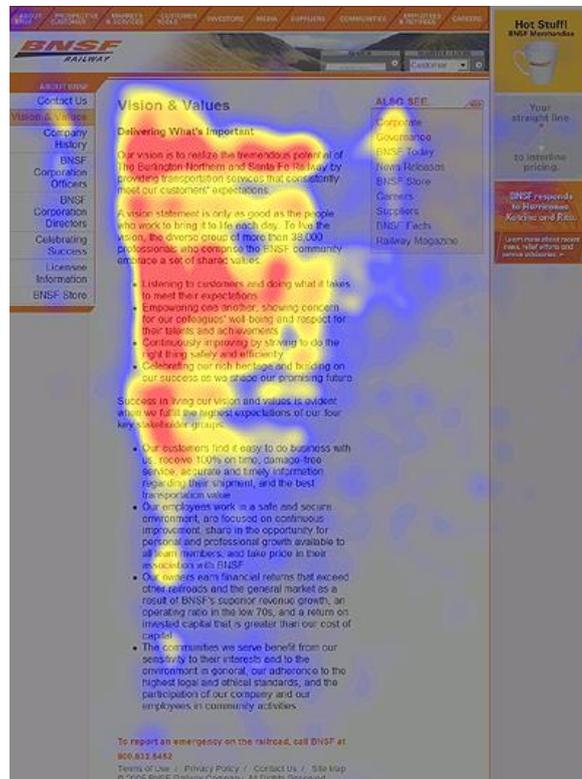


Fig. 2. 5 Eye-tracking web usability. Fonte: nngroup.com



Fig. 2. 6 Risultati di eye-tracking per una query di ricerca in Google. Fonte: www.branded3.com

Nella conclusione di questo sottoparagrafo, riportiamo alcune buone prassi (Pizzetti, Zanardo, 2014) che consideriamo molto importanti e utili da adottare nelle strategie di qualsiasi ufficio comunicazione:

- i testi devono essere strutturati in maniera chiara e sintetica, catturare subito l'attenzione del lettore e non dimenticare che la grafica è essenziale così come il contenuto;
- le immagini non devono essere pesanti perché si caricerebbero molto lentamente;
- il titolo – breve, invitante e convincente;
- il layout – leggero, semplice e funzionale con un'organizzazione equilibrata del testo, delle immagini e dei link, dei titoli, dei sottotitoli e del logo;
- lo stile – coerente con l'immagine online dell'azienda;
- i contenuti – sempre aggiornati e di qualità, strutturati secondo il concetto della *piramide invertita*, cioè fornire all'inizio le informazioni principali e in seguito quelle meno importanti e di background.

2.4 Le Relazioni Pubbliche (RP)

Nel caso delle organizzazioni del Terzo settore, così come in ambito profit, una buona comunicazione determina il successo di un'azione e la trasparenza (Ambrosio, Regosa, 2004, pp. 15-19), per cui le ONP dovrebbero avere almeno un impiegato che si occupi continuamente proprio della comunicazione. La comunicazione e le relazioni pubbliche sembrano, appunto, di essere fondamentali per la visibilità delle organizzazioni stesse e delle loro relazioni con i media (Stella et al., 2008). Gli studiosi del settore hanno confermato la centralità della comunicazione per il buon andamento degli enti non profit, quindi una struttura destinata alle attività comunicative e la professionalità sono fondamentali.

Le relazioni pubbliche si occupano della gestione delle relazioni con i principali stakeholder dell'organizzazione, quindi una parte importante che completa la comunicazione. Avevamo accennato in precedenza che per le ONP è necessario individuare alcuni dipendenti stabili per occuparsi in modo continuativo delle relazioni

con i media e per le attività di relazioni pubbliche, essenziali per il buon funzionamento di un'ONP. Come nel marketing, anche in questo caso, bisogna definire una strategia, scegliere il messaggio più adatto, identificare le azioni e gli strumenti da utilizzare in base agli obiettivi prefissati; bisogna sempre partire da una comunicazione chiara e trasparente e dalla mappatura degli stakeholder (Puggelli, Sobrero, 2010, pp. 41-42). Le attività di RP più utilizzate, quindi, sono:

- le media relations – attività di informazione, comunicazione e relazione con i mass media per trasmettere un messaggio all'esterno dell'organizzazione; la consideriamo un'attività importante per la notorietà e la conoscenza dell'organizzazione;
- gli eventi – uno strumento destinato a creare relazioni con i diversi pubblici di riferimento; la parte più importante è che presuppone contatto diretto e coinvolgimento dei pubblici; i tipi di eventi più utilizzati sono i seminari, i convegni, convention, eventi di piazza. In seguito, andremo ad approfondire gli strumenti delle RP.

2.4.1 L'ufficio stampa e il piano di comunicazione

L'ufficio comunicazione è “al cuore dell'organizzazione non profit” (Peruzzi, Volterrani, 2016), è quindi fondamentale per trasmettere all'esterno quello che rappresenta l'organizzazione. Però consideriamo necessario impostare una struttura dedicata proprio ai rapporti con i media in modo professionale. L'ufficio stampa costruisce relazioni sia con i soggetti esterni che con quelli interni, ma soprattutto con i giornalisti e i media per poter trasmettere al grande pubblico informazioni sull'organizzazione e le sue attività e per mantenere un'immagine positiva, con cui vorrebbe presentarsi all'esterno (Peruzzi, Volterrani, 2016). Oltre a ciò, l'ufficio stampa ha l'obiettivo di creare e mantenere relazioni non solo con i media, ma anche con altri stakeholders, come i soci, altre ONP, le reti di cui l'ente fa parte, le pubbliche amministrazioni, i partner, i cittadini ecc. Esso è importante perché pubblicizza in maniera professionale i servizi e le iniziative dell'ente, costruendo una buona reputazione, in quanto “l'ufficio comunicazione [...] di un'impresa sociale [...] non potrà mai rischiare che il suo messaggio si presti ad interpretazioni ambigue rispetto alla prospettiva di solidarietà di inclusione dei soggetti svantaggiati” (Op. cit., p. 57) e in

questo contesto le organizzazioni non fanno che diventare una fonte affidabile per i media. In questo modo si stabiliscono relazioni fiduciarie con i giornalisti (Vecchiato, 2008) e loro, a loro volta, si rivolgono all'ente in quanto fonte competente della questione di cui si occupa. Su questo argomento torneremo nel nostro studio di caso, per scoprire quale è la situazione di Enaip Veneto in questo senso, però al momento consideriamo utile riportare quali sono le funzioni, gli obiettivi e gli strumenti dell'ufficio stampa.

Un ente che non dispone di una struttura simile al suo interno, può rivolgersi ad una struttura esterna (e vedremo il caso di Enaip Veneto nel capitolo successivo), ma a nostro avviso, è molto più efficiente avere una struttura all'interno, in quanto riteniamo che dall'esterno l'attività di ufficio stampa non viene svolta in maniera continuativa, ma solo su richiesta. L'ufficio stampa organizza, inoltre, le informazioni (le notizie) ricevute dai media e quelle destinate ai media, per cui un altro punto a favore della necessità di implementazione di una struttura interna è proprio la completezza delle informazioni di cui dispone il personale interno dell'ente rispetto alle agenzie esterne.

Gli obiettivi principali dell'attività di ufficio stampa sono: di ottenere l'attenzione e l'ascolto da parte dei media, di migliorare la percezione che il pubblico ha dell'organizzazione e sicuramente rafforzare la reputazione. Per qualsiasi tipo di organizzazione, infatti, l'ascolto e la reputazione sono fondamentali (Vecchiato, 2008). Ciò avviene attraverso il comunicato stampa, la conferenza stampa (se necessario), la cartella stampa, le pubblicazioni aziendali, le interviste ecc.

Uno strumento importante per la riuscita di un'organizzazione e il governo delle sue relazioni è, appunto, il piano di comunicazione volto a programmare e gestire le azioni comunicative in un arco temporale (individuando e seguendo gli obiettivi, gli attori, gli strumenti e le risorse), a prevenire e affrontare con maggiore successo le situazioni di crisi/emergenza. È importante, inoltre, per trasmettere informazioni all'esterno e per rilevare il feedback.

Infine, vorremmo riportare le fasi di un efficace piano di comunicazione adottato e implementato dagli specialisti del settore (Vecchiato, 2008, pp. 76-142):

- analisi del contesto (sia interno che esterno) e dello scenario, una fase importante che prevede di raccogliere delle informazioni quantitative e qualitative necessarie alla creazione del piano di comunicazione;
- individuazione e classificazione dei pubblici, misurare la qualità dei rapporti con i propri stakeholders, rilevando le loro opinioni e classificandoli in attivi e potenziali per poter adottare gli approcci necessari;
- ascolto dei pubblici, cioè scoprire le esigenze dei pubblici e tenerne conto nella scelta degli obiettivi da seguire e delle azioni da svolgere;
- definizione degli obiettivi (chiari, reali, raggiungibili e condivisi), importanti per la misurazione e la valutazione dei risultati;
- definizione e valutazione dei messaggi chiave, che devono essere coerenti con gli obiettivi, rispecchiare quanto emerso nella fase di ascolto, devono essere chiari, credibili e comprensibili;
- scelta della strategia di comunicazione in base ai pubblici e ai rapporti che intende stabilire, in base alla modalità di contatto e in base al tono e allo stile della comunicazione;
- scelta degli strumenti di comunicazione (pubblicità, attività di ufficio stampa, eventi speciali, pubblicazioni on- e offline, direct marketing, testimonial, new media ecc.);
- pianificazione delle azioni (project work) – programmare quindi tutte le azioni, le risorse, i tempi, i costi ecc. per raggiungere gli obiettivi con il miglior rapporto costi-benefici;
- gestione della trasmissione dei messaggi con precisione, evitando le improvvisazioni, attraverso le *check list*, ad esempio;
- monitoraggio, misurazione e valutazione degli effetti, pur essendo una fase difficoltosa, con analisi quantitative (misurazione) e qualitative (valutazione) dei risultati raggiunti.

2.4.2 La comunicazione interna

Uno strumento fondamentale delle relazioni pubbliche è la comunicazione interna, perché il benessere organizzativo ha conseguenze positive anche sulla comunicazione esterna, in quanto i dipendenti e i collaboratori sono i primi comunicatori dell'organizzazione stessa. Il suo obiettivo principale è portare coesione, motivazione e condivisione all'interno del personale. Gli studiosi la ritengono molto importante per il settore non profit; le ricerche hanno rilevato, infatti, che in più del 60% dei casi è vista come una delle attività più urgenti di cui sono responsabili i dirigenti (Stella et al., 2008) e visto che ha un effetto moltiplicatore sulle relazioni esterne e sulla reputazione, è importante instaurare buoni rapporti con i dipendenti e tener conto della qualità della comunicazione tra i dipendenti stessi (Gensini et al., 1999).

È utile specificare che nella comunicazione interna delle non profit prevale la dimensione relazionale e si cercano diversi strumenti comunicativi per migliorare le relazioni interpersonali e l'identità associativa, anche se in realtà non ci si riesce a costruire un'identità collettiva ma piuttosto a migliorare la circolazione interna delle informazioni (Stella et al., 2008, p. 100). Il non utilizzo degli strumenti tecnologici trasforma la comunicazione interna in un semplice passaparola tra il personale. Si cerca quindi di trovare diverse occasioni per migliorare la relazione con feste, momenti di confronto, riunioni ecc.

Per una buona comunicazione interna, Napolitano (1999) suggerisce alle imprese sociali di selezionare le risorse umane con la capacità di ascolto, rispetto per il cliente e reattività alle sue esigenze, con capacità di adattamento e flessibilità, attitudine a lavorare in gruppo e alla crescita personale e di avvalersi di un manager solidale, che presti sempre attenzione ai valori e alla missione dell'ente, in grado di creare un ambiente lavorativo informale e sincero, che sappia attribuire chiaramente i ruoli e si renda partecipe alle varie attività, che assume non solo persone svantaggiate ma contribuisce alla loro crescita professionale, rispettando l'identità di ogni suo collaboratore e assegnando a tutti sia attività intellettuali che operative. Tutti i collaboratori, inoltre, devono avere accesso alle stesse fonti informative, far circolare i risultati raggiunti e le esperienze del personale, nonché assicurare la sua formazione

continua: ogni persona deve avere la possibilità di partecipare agli eventi, ai corsi di formazione e seminari per il miglioramento delle competenze.

2.4.3 Gli eventi come strumento di comunicazione esterna

“L’evento è un’iniziativa di comunicazione complessa, circoscritta nel tempo, promossa da un’azienda/organizzazione per suscitare interesse, richiamare l’attenzione dei suoi pubblici [...] che prevede la presenza/partecipazione diretta di un pubblico specifico” (Vecchiato, 2003, p. 144). Di solito l’evento ha una durata breve, interessa un ampio gruppo di persone, è dinamico e fa parte del piano di comunicazione (Pecchenino, 2002; Vecchiato, 2003). È uno strumento strategico “di alta comunicabilità” ma anche abbastanza complicato, in quanto riunisce tecniche del marketing relazionale e di altre discipline, però è anche interattivo, permette di instaurare contatto diretto con i pubblici di riferimento, presuppone il coinvolgimento emotivo e la comunicazione “one-to-one” (Puggelli, Sobrero, 2010, p. 43).

Tra gli eventi speciali si distinguono: le conferenze stampa, i convegni e i congressi, le mostre e le fiere, gli open day, le manifestazioni culturali, sportive e ricreative, le celebrazioni e le feste aziendali, le inaugurazioni, i concorsi ecc. Su alcuni di essi ritorneremo nello studio di caso quando studieremo gli eventi organizzati o promossi da Enaip Veneto.

Abbiamo deciso di soffermarci su questo strumento perché sembra che abbia successo. Pur aver perso circa il 40% del fatturato tra il 2008 e il 2013, si attesta un’inversione del trend a partire dal 2014¹⁷ e mostra una crescita, anche se modesta, del circa 2-4% all’anno; nel 2016, infatti, il mercato degli eventi in Italia contava circa 834 milioni di euro (+1,8% rispetto al 2015) e sono stati organizzati circa 387 mila eventi. Per quanto riguarda la ripartizione territoriale degli eventi, al Nord si sono svolti circa il 56% del totale, al Centro poco più del 25%, mentre al Sud e nelle Isole – appena il 17%¹⁸.

¹⁷ *Attività e professionalità nel settore della pubblicità e della comunicazione d’impresa in Veneto*, Quaderno Pharos 24/2017

¹⁸ Rapporto OICE, 2015-2016

La parte più difficile è che un evento di qualsiasi grandezza è molto impegnativo e richiede una corretta pianificazione e gestione, anche perché la grandezza incide sulla complessità dell'evento, sulle risorse da investire o sulle competenze necessarie. L'organizzazione di un evento, però, non è solo una questione di competenze tecniche, è anche uno strumento di comunicazione e promozione molto efficace (Pecchenino, 2002). L'evento richiede, inoltre, la valutazione degli obiettivi dell'organizzazione, degli obiettivi in termini di comunicazione e promozione, delle risorse a disposizione e della loro allocazione, nonché un efficace mix di strumenti utilizzabili per il raggiungimento degli obiettivi.

Nel settore non profit, la motivazione che determina gli enti a ricorrere all'organizzazione di un evento è “perché lo fanno tutti” oppure “perché lo fanno anche gli altri”¹⁹. Come già detto, l'evento è uno strumento molto potente che bisogna essere sfruttato in maniera giusta per raggiungere gli obiettivi prefissati, perché ha i seguenti vantaggi: permette di riunire persone diverse, che hanno in comune almeno un interesse condiviso, anche nel caso di eventi virtuali (online); permette di rivolgersi contemporaneamente a più persone; fa vivere un'esperienza sia al pubblico che al personale dell'organizzazione; conferisce importanza al tema trattato e maggiore visibilità nei media e, oltre a tutto, è un'esperienza considerata vincente nelle strategie di marketing, promozione e comunicazione dei nostri tempi.

Come tutti gli strumenti, oltre a molti vantaggi, anche l'evento ha degli svantaggi che occorre prendere in considerazione: organizzare un evento è un'attività complessa, perché richiede ottime capacità di pianificazione, gestione e realizzazione; non si possono prevedere tutte le possibili variabili che potrebbero condizionarne l'esito, che potrebbero essere fuori del controllo (ad esempio, lo sciopero dei mezzi il giorno stabilito per l'evento); è uno strumento che comunque presenta un certo grado di rischio, anche se l'organizzazione è perfetta ed è stato pianificato tutto nei minimi dettagli; richiede tante risorse, non solo finanziarie, ma anche di tempo e di conoscenze.

Oltre a tutto ciò, occorre costruire un evento in modo che attiri il target, che sia di successo e che permetta di raggiungere l'obiettivo prestabilito, per questo i

¹⁹ *Organizzare Eventi. Guida ragionata dedicata alle associazioni di volontariato*, Università del volontariato, Ciessevi

professionisti del settore suggeriscono di adottare le tecniche corrette nell'organizzare un qualsiasi tipo di evento: individuare gli obiettivi che devono essere chiari, realistici e allineati con la strategia globale di comunicazione dell'organizzazione; adottare una progettazione strategica per integrare l'evento nella strategia dell'organizzazione; progettare e pianificare le azioni, i contenuti, il budget; attuare e gestire le attività logistiche e misurare i risultati per valutare il successo.

2.5 New media – le opportunità del web

L'internet è diventata ormai una vera e propria cultura e uno spazio sociale in cui avvengono le interazioni e si costruiscono i rapporti (Scarcelli, 2015). La Rete non è solo una fonte di informazioni ma anche uno strumento di studio e lavoro che offre tantissime opportunità. Così anche le organizzazioni sia profit che non profit sono consapevoli che non si può essere esclusi dal mondo del web. Il web, infatti, è un ottimo strumento per rafforzare le relazioni con i propri pubblici/utenti, mentre i siti web e i social network sono diventati una parte fondamentale della strategia comunicativa di tante imprese. Stando alle opinioni dei ricercatori e degli specialisti del settore, molte realtà si orientano sull'attività online “che sta diventando un pilastro della comunicazione sociale” (Puggelli, Sobrero, 2010, p. 53). Oltre a ciò, le studiosi considerano la comunicazione a rete di grande successo, perché permette di condividere valori, conoscenza ed interessi ed è l'unico strumento che permette l'interazione tra le persone ovunque si trovino e in qualsiasi momento.

In questa sede, vorremmo concentrarci sui nuovi media, per indagare su alcune peculiarità. È importante specificare che i nuovi media non si riferiscono solo alle piattaforme sociali o ai siti web, ma anche a contenuti disponibili on demand e accessibili su qualsiasi dispositivo digitale, come i giornali online, i blog, le wikis, i videogiochi. Un aspetto distintivo dei nuovi media è la comunicazione bidirezionale e la trasmissione dei contenuti attraverso Internet e si manifestano attraverso la programmabilità e l'interattività (Morcellini, Cheli, 2004).

Anche se le innovazioni tecnologiche che indicano, appunto, la “novità” dei new media non sono così recenti (l'Internet si è sviluppato a partire dagli anni '70, mentre i

siti web dagli anni '90), sono diventate *new media* a partire dagli anni 2000, con la loro diffusione di massa, in parallelo alla penetrazione della connessione a livello globale e ai dispositivi come il telefonino, il tablet, il pc portatile, smartphone (Stella et al., 2014); gli studiosi, infatti, si scontrano ancora sulla “novità” dei nuovi media e considerano difficoltoso chiamarli “nuovi”, anche perché le nuove tecnologie rappresentano un’evoluzione delle tecnologie preesistenti (Arvidsson, Delfanti, 2016) e ritengono che “media digitali” sarebbe una definizione più accurata e meno ambigua rispetto a “nuovi media”. Comunque, non possiamo affermare che i nuovi media abbiano sostituito i “vecchi” (tradizionali), abbiamo visto in precedenza i dati sul loro uso, ma hanno generato piuttosto una convergenza con i media tradizionali: li completano e permettono una maggiore diffusione dell’informazione. In più, la comunicazione sul web è più immediata ed economica, con costi contenuti e aggiornamenti in tempo reale.

La comunicazione in rete presenta quindi diversi punti di forza: multimedialità (perché permette di unificare più canali di comunicazione quali video, immagini, suoni, testi), interattività (sui social network), aggiornamento in qualsiasi momento e anche in tempo reale, però presenta anche delle criticità (Nobili, 2014) che consideriamo importanti da non sottovalutare in una strategia di comunicazione sul web:

- inattendibilità (non sempre troviamo i contenuti che cercavamo, la fonte non è sempre affidabile o verificata ecc.);
- frammentazione (su Google o nelle e-mail troviamo l’informazione solo in parte, l’altra rimane invece inesplorata);
- saturazione – eccesso di informazioni nella rete;
- distrazione – quando navighiamo siamo spesso distratti da tante altre componenti della rete: un appello su Skype, un messaggio nella chat, un’e-mail ecc.;
- modalità di fruizione che si ritiene meno rilassante in quanto davanti alla scrivania, rispetto alla visualizzazione della televisione sul divano; è diversa l’attenzione con cui si fruisce la rete, i tempi che dedichiamo ad essa ecc.

Per quanto riguarda il Terzo settore, “ha sempre avuto un passo incerto nei confronti dei nuovi media” (Peruzzi, Volterrani, 2016, p. 113) considerando fino a pochi anni fa irrilevanti le attività sul web, l’uso della mail (vedremo nello studio di

caso che ancora oggi si preferisce l'invio del materiale cartaceo tramite posta ordinaria piuttosto che l'invio delle e-mail). Ultimamente, invece, sembra che si registrino dei miglioramenti, ad esempio, come già affermato all'inizio di questo capitolo, il 61% delle ONP usa il sito web come strumento principale di diffusione dell'informazione, mentre il 30% di esse usa i social network per relazionarsi con i propri utenti.

2.5.1 Il sito web come carta di visita

La digitalizzazione ha permesso anche al non profit di ravvicinarsi agli utenti e comunicare direttamente con loro, di rendere più accessibili le informazioni sulle attività delle ONP; si è dimostrato quindi fondamentale creare un sito web per comunicare all'esterno e per ottenere maggiore visibilità e riconoscibilità, in quanto il sito web si presenta come una vetrina (Aprile, Carpentieri, 2015) che parla dell'ente, della sua identità visiva, delle sue attività, progetti, iniziative, attraverso le immagini, fotografie, video. Mostra la propria esistenza, insomma.

Pira (2015) identifica il sito con il biglietto da visita che rappresenta l'immagine di qualsiasi organizzazione in rete. Il modo in cui è fatto, curato e aggiornato dimostra la professionalità dell'organizzazione. Rappresenta, inoltre, una fonte di informazioni e aggiornamenti sulle attività svolte e i risultati ottenuti per gli utenti e per il proprio personale; una modalità di coinvolgere nuovi volontari/donatori oppure nuovi clienti, con i quali mantenere poi un contatto continuo; è altrettanto un canale di comunicazione e relazione con gli utenti e altre ONP con le quali creare una rete di contatti; rappresenta l'accesso veloce alle informazioni necessarie alle categorie svantaggiate per le quali si svolge l'attività delle ONP, appunto.

Nella creazione di un sito efficace, è necessario adottare una buona pianificazione e progettazione, occorre valutare lo scopo e la finalità del sito, il target, gli argomenti che devono soddisfare le necessità informative dei lettori (Aprile, Carpentieri, 2015). Oltre a questo, occorre tener conto ancora di altri aspetti, che alcuni studiosi avevano identificato ancora all'inizio dei 2000 e che restano tuttora validi: la facilità d'uso del sito, la buona strutturazione dei contenuti, l'aspetto grafico, colori utilizzati, tutto ciò

che tiene l'interfaccia e il design. Questo aspetto è importante perché stimola l'attenzione e la curiosità e il coinvolgimento dell'utente (Crespellani Porcella, 2000, p.56) e rappresenta, appunto, l'immagine dell'organizzazione.

A nostro avviso, soltanto il sito non basta, bisogna integrare la comunicazione con un servizio (fatto bene) di newsletter (di cui abbiamo parlato in precedenza) per mantenere il contatto con gli utenti e per informarli o aggiornarli sulle cose nuove del sito, sui risultati ottenuti, sulle varie campagne o sugli eventi del settore. Si potrebbe quindi attivare anche un servizio di e-mail marketing per relazionarsi direttamente con gli utenti (soprattutto con i donatori, nel caso di raccolta fondi) e i membri dell'organizzazione, oppure un servizio di sms che sarebbe molto efficace come servizio di *alert* per ricordare ai membri dell'organizzazione e agli interessati che hanno fornito i propri dati, degli eventi in arrivo, di certe scadenze, allerte meteo o comunicazione dalla scuola, nel caso di un ente di formazione come Enaip Veneto. Consideriamo, inoltre, che le potenzialità delle nuove tecnologie non sono sfruttate al massimo nel non profit. C'è comunque poca interazione con gli utenti, poche risorse a disposizione delle organizzazioni, i siti di varie organizzazioni non profit non hanno evoluto negli ultimi anni, né in termini di novità sul sito, né di accessibilità (Pira, 2015). In questo senso, andremo a studiare nello specifico il sito web di Enaip Veneto, nel prossimo capitolo.

2.5.2 I social network

Fino a pochi anni fa al sito web rappresentava il primo passo per farsi vedere al mondo web, era quindi uno strumento indispensabile per le aziende, ma anche per i non profit. Oggi invece è molto più veloce e facile da creare e gestire una pagina Facebook o un blog, perché sono più semplice da gestire e non richiedono costi di manutenzione, mentre un sito web è più difficile da gestire, richiede più lavoro, competenze e costi più alti. Oltre a questo, i contenuti che sono pubblicati sul sito sono più complessi e necessitano aggiornamento continuo, mentre sul blog o sulla pagina Facebook sono più semplici e più "vicino" agli utenti (Aprile, Carpentieri, 2015).

I social media rappresentano una parte componente dei nuovi media, è l'ambito dove interagiscono maggiormente gli utenti, mentre per le organizzazioni è il campo dove si rafforzano i rapporti con i propri pubblici. Sono un luogo di aggregazione e visibilità e quindi lo strumento ideale per l'autonarrazione, in quanto offrono la possibilità di scegliere come presentarsi al pubblico. Presentano, inoltre, i seguenti vantaggi (Ruggeri, 2012):

- permettono di mantenere il rapporto con il pubblico interno ed esterno;
- coinvolgere gli utenti, determinandoli a identificarsi con l'istituzione;
- diffondere le iniziative, i valori dell'istituzione e i messaggi senza l'intermediazione dei media tradizionali;
- trovare nuovi utenti;
- arrivare a propri utenti attraverso diversi supporti;
- ascoltare feedback e idee;
- avere un canale informale di comunicazione alternativo al sito web.

Dato che i social media vengono percepiti come uno dei principali canali di socializzazione, da un lato per il tempo che si investe usandoli, e dall'altro perché prendono posto ai canali tradizionali di socializzazione, come la famiglia, la scuola, la chiesa ecc. (Giaccardi, 2012), abbiamo deciso di presentare in seguito alcune piattaforme social più usate in Italia (Fig. 2.7) che verranno utilizzate, poi, nello studio di caso per le relative analisi, per far capire le dimensioni del fenomeno

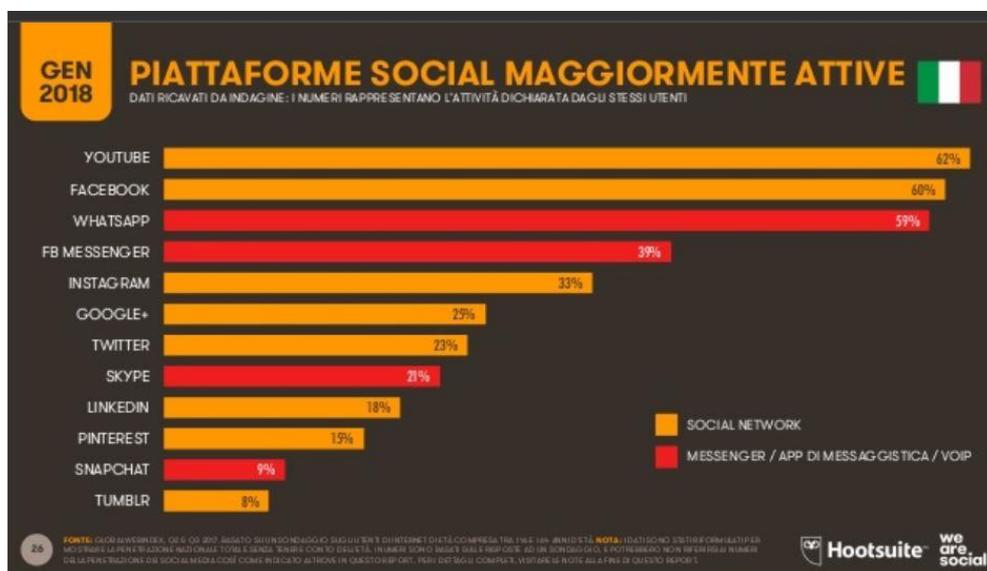


Fig. 2. 7 Le piattaforme social maggiormente attive in Italia, We Are Social, Gen. 2018

La piattaforma **YouTube** è la più attiva in Italia, secondo i dati del Report Digital in Italia 2018. È il portale di video sharing più famoso al mondo. Annualmente vengono caricati più di 2 miliardi di video (Casturà, Di Lido, 2017). È stato fondato nel 2005 e si è guadagnato il grande successo con l'acquisizione del portale da parte di Google nel 2009. Oggi rappresenta quasi un canale tv in cui ci si può trovare di tutto gratis, è un'alternativa per chi è alla ricerca di altro, rispetto al palinsesto televisivo. Per le imprese, invece, rappresenta un ottimo strumento per farsi conoscere, per promuovere i propri servizi o prodotti, per fare storytelling o testimonial, anche perché gli altri social network come Facebook permettono la diffusione di link con i diversi utenti. Ognuno può crearsi un canale, ossia un proprio video network personale, dove caricare i propri video e ottenere visualizzazioni, *like*, *dislike* e commenti da parte della *community*. Gli ultimi dati sulla situazione di YouTube risalgono al 2016 e dimostrano un grande incremento in termini di video e visualizzazioni: il numero di ore visualizzate arriva a 3,45 miliardi al mese, un miliardo di visualizzazioni al giorno da mobile, una sessione media di visualizzazione dura più di 40 minuti (Casturà, Di Lido, 2017). Per fare un paragone, già nel 2014 i video condivisi su Facebook raggiungono un miliardo di visualizzazioni al giorno, diventando il competitor di YouTube, oggi il numero di visualizzazioni è arrivato a più di 5 miliardi al giorno.

Facebook è il secondo social network più usato in Italia, dopo YouTube mentre si trova al primo posto a livello mondiale. È stato fondato nel 2004 come rete di aggregazione degli studenti dell'università di Harvard e significa letteralmente "libro delle facce". Poi l'accesso è stato allargato ad altre università. Dal 2006 chiunque avesse compiuto 13 anni e avesse un indirizzo mail poteva accedere a questa rete. Già nel 2012 era diventato il social network più popolare al mondo (Aprile, Carpentieri, 2015).

Facebook consente agli utenti registrati di creare una propria rete di contatti con gli amici e le persone che fanno parte della rete, condividendo con loro informazioni testuali e multimediali, link con rimandi ai vari siti ecc. Facebook è come una vetrina virtuale in cui ognuno tenta di autorappresentarsi in maniera in cui preferisce che spesso è diversa da quella reale (Aprile, Carpentieri, 2015). Gli utenti hanno la possibilità di pubblicare sulla propria bacheca ("muro") dei post testuali, foto, video, audio, link. ecc.

Possono commentare i post degli altri, usufruire delle funzioni *Share* e *Like* per condividere il post di un amico con altri utenti o per essere segnalati nell'elenco delle persone a cui piace il post. Si possono inoltre scambiare messaggi privati con gli utenti tramite la funzione *Message* o comunicare contemporaneamente con più utenti attraverso la chat privata – *Messenger*, che il sito mette a disposizione.

Dal 2013 Facebook ha introdotto la tecnica degli *hashtag* utilizzata da Twitter, per cui i contenuti postati possono essere archiviati in base alle tematiche e trovati attraverso questi *hashtag*, appunto. La tecnica prevede che le parole precedute dal simbolo # (cancelletto) si trasformino in collegamenti ipertestuali. Così all'interno della piattaforma si possono trovare tutti i contenuti che contengono lo stesso *hashtag*.

Facebook è, dicevamo precedentemente, un mezzo per aumentare la visibilità: basta che un utente metta *Like* a un post e questo diventa visibile a tutti i suoi amici e così via. Ma le aziende (le organizzazioni, enti) devono distinguersi dai loro competitors, devono guadagnare l'attenzione degli utenti per avere successo sui social network, per cui i post devono essere ben curati e adeguati al mezzo di comunicazione per una comunicazione efficace. Alcune strategie che potrebbero portare a migliori risultati, sono:

- Pubblicare molto frequente;
- Rispettare le norme della scrittura sul web e secondo le regole di fruizione del mezzo;
- scrivere post sintetici e accattivanti, e offrire solo le informazioni principali;
- scrivere frasi brevi e lineari e non esagerare con i tecnicismi;
- evitare gli errori soprattutto in una comunicazione professionale di un'azienda;
- Inserire gli *hashtag* nei contenuti dei post per incentivare la circolazione dei contenuti.

Anche **Instagram** si rivela una piattaforma di successo nell'epoca dello storytelling perché offre la possibilità di raccontare storie. Rispetto a Facebook, Instagram è uno strumento più semplice, dove si comunica attraverso le immagini o video di pochi secondi, essendo “il social network del visual storytelling per eccellenza” (Cini, 2018).

Instagram è stata fondata nel 2010 come un'applicazione per iOS e in due mesi ha raccolto milioni di utenti attivi. Dal 2011 è stato possibile associare alle immagini degli

hashtag per poterle categorizzare e ritrovare in base alla tematica. In meno di un anno, Instagram ha raggiunto 150 milioni di immagini condivise e 10 milioni di utenti attivi (Cini, 2018). Il suo successo viene consacrato con l'acquisizione della piattaforma da parte di Facebook. Dal 2016 la durata dei video che si possono condividere è aumentata fino a 60 secondi e sono state implementate le Stories, contenuti che gli utenti possono pubblicare e che vengono eliminati automaticamente dopo 24 ore. Alla luce di quanto esposto sopra, Instagram si rivela una buona opportunità di marketing per le aziende, visto che conta a livello mondiale circa 800 milioni di utenti attivi al mese e 500 milioni al giorno, essendo quindi tra le piattaforme social più popolari.

Il social network è uno strumento che permette di far conoscere la propria identità sociale ed esplorare quella degli altri, organizzare e gestire la propria rete sociale e di mettersi in contatto con nuovi utenti. Oltre alle opportunità espresse in precedenza, è importante prendere in considerazione anche le criticità nell'adozione delle strategie comunicative (Nobili, 2014):

- frammentazione – i contenuti postati sono spesso estrapolati dal contesto producendo delle distorsioni;
- inattendibilità – bisogna sempre prestare attenzione alla veridicità delle informazioni condivise dai nostri amici;
- rischi di conclusioni errate sull'identità del soggetto in base al suo messaggio;
- idealizzazione dell'altro – spesso si cerca di riempire in vuoti informativi con proprie aspettative;
- sovraccarico informativo – troppi post inutili giusto per “esserci”.

Infine, per concludere questo capitolo sulla comunicazione nel non profit e sulla digitalizzazione, consideriamo utile riportare alcune buone prassi per la comunicazione dell'impresa sociale, secondo Napolitano (1999), che potrebbero rivelarsi opportune nello studio di caso del capitolo successivo:

- Evitare di utilizzare messaggi, linguaggi o immagini moralistici, colpevolizzanti o vittimistici;
- Adottare una comunicazione onesta, veritiera e corretta;
- Offrire informazioni chiare, complete e comprensibili;
- Il messaggio deve essere chiaro e coinvolgente ma non aggressivo;

- Non utilizzare messaggi o immagini che presentano in modo distorto lo stato di bisogno dei beneficiari;

- Non deve neanche sovrastimare gli effetti benefici dell'azione sociale o comunicare la qualità superiore a quella erogata realmente, trasmettere troppa preoccupazione o utilizzare immagini troppo patetiche;

- Costruire giorno per giorno una comunicazione coerente con i valori dell'impresa, trasparente, coinvolgente, completa e altre prassi comunicative del settore profit che possono essere adatte all'impresa sociale.

CAPITOLO 3: CASE STUDY – GLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE DI ENAIP VENETO IMPRESA SOCIALE

Dopo i primi due capitoli nei quali viene spiegato l'ambito di ricerca, le definizioni e le caratteristiche del Terzo Settore e dell'impresa sociale e identificando gli strumenti che verranno approfonditi nello studio di caso, è giunto il momento di passare alla ricerca sul campo di questo lavoro di tesi: cioè lo studio di caso proprio detto e a un questionario online appositamente predisposto.

Verranno presentati nei capitoli seguenti la metodologia con cui verrà affrontato lo studio di caso, l'impresa sociale all'interno della quale si è svolta la ricerca, la successiva analisi delle tecniche comunicative e degli strumenti utilizzati in questo senso e il questionario somministrato ai frequentanti di Enaip Veneto (principalmente ragazzi e adulti che vi studiano o abbiano studiato), con ulteriore analisi e interpretazione dati.

3.1 La metodologia

La ricerca parte dall'idea che tra il Terzo settore e il mondo della comunicazione ci siano ancora difficoltà di relazione (Stella et al., 2008) e dal conseguente scarso investimento delle ONP nella comunicazione stessa, dimostrato da diverse ricerche, con il risultato che c'è uno scarso utilizzo degli strumenti comunicativi, rendendo così l'attività dell'organizzazione poco visibile e poco "attraente" per donatori, investitori, volontari ecc. (Stella et al., 2008). Ipotizzando che nelle organizzazioni non profit la comunicazione verso il proprio pubblico di riferimento sia piuttosto limitata, ci siamo chiesti se un simile problema possa essere riscontrato anche in un'impresa sociale ed eventualmente quali miglioramenti da apportare: quindi ci siamo avventurati verso una ricerca sul campo, avendo a disposizione come soggetto di studio Enaip Veneto Impresa Sociale.

L'obiettivo della ricerca consiste nell'individuazione e nell'analisi delle attività comunicative dell'impresa sociale Enaip Veneto e degli strumenti utilizzati a questo scopo, per trovare risposta alle seguenti domande: sono utilizzati in maniera adeguata? Quali sono i più adatti? Vengono monitorate in qualche modo le azioni comunicative svolte? Hanno un effettivo impatto positivo? Cosa funziona e cosa sarebbe invece da cambiare o migliorare? E come farlo? Cosa ne pensa di tutto ciò il direttore dell'ufficio comunicazione dell'ente? E poi, vorremmo scoprire cosa ha attirato l'attenzione degli utenti nei messaggi (soprattutto pubblicitari) diffusi da Enaip Veneto? Dove hanno trovato le informazioni che li hanno convinti successivamente ad iscriversi alle scuole professionali o corsi di riqualificazione (a seconda che si tratti di ragazzi o adulti), per capire quali strumenti funzionano meglio per un'impresa sociale e su quali puntare all'ottimizzazione. Queste sono le domande che hanno dato origine a questo lavoro di ricerca e hanno determinato lo svolgimento della ricerca sul campo.

Per la presente ricerca abbiamo adottato un approccio naturalistico, studiando in modo prevalentemente neutro e distaccato le attività comunicative dell'impresa per un periodo di 3 mesi, attraverso un paradigma positivistico (Corbetta, 1999); non essendo possibile basarsi su un unico metodo d'indagine, quantitativo o qualitativo che sia, abbiamo deciso di integrarli entrambi, in quanto vengono utilizzate tecniche di osservazione e analisi tipiche sia del primo¹ che del secondo. Sono state osservate e analizzate le azioni svolte (come accennato precedentemente dell'ufficio Comunicazione e Promozione di Enaip Veneto) le modalità di relazionarsi con il proprio pubblico di riferimento e con il personale interno, i contenuti pubblicati sul web e i risultati del sondaggio-opinione dei clienti di Enaip Veneto sulla qualità comunicativa dell'ente.

In base a questo approccio di ricerca, adotteremo un metodo di suddivisione in tre parti: nella prima, partendo dalle riflessioni del primo capitolo, si cercherà di inquadrare Enaip Veneto nello specifico dell'impresa sociale per comprendere le peculiarità del soggetto indagato; nella seconda, si procede con l'analisi delle tecniche comunicative e

¹ Nel presente lavoro, la ricerca quantitativa riguarda solo la raccolta indicativa dei dati del questionario (perché l'obiettivo è di interpretare le opinioni delle persone, non le variabili), dei profili social e l'impostazione della ricerca in maniera deduttiva, strutturata in fasi nelle quali la teoria precede la ricerca, mentre i dati empirici hanno la funzione di giustificazione della stessa (Corbetta, 1999).

degli strumenti utilizzati da Enaip Veneto, a seguito del quadro teorico presentato nel secondo capitolo, adeguato ai tempi dello sviluppo digitale; nella terza parte (che continuerà nel capitolo successivo) verrà utilizzato come strumento di ricerca empirica il questionario somministrato a 100 studenti ed ex-studenti di Enaip Veneto e i risultati raccolti, analizzati e interpretati serviranno per completare le conclusioni della ricerca sul campo.

Vorremmo precisare che la ricerca sulle tecniche comunicative dell'ufficio Comunicazione e Promozione della direzione generale di Enaip Veneto a Padova si è svolta nel periodo ottobre 2017 – gennaio 2018, anche se alcune osservazioni critiche sono state portate avanti fino alla stesura della presente relazione. Possiamo dire che le tecniche di ricerca utilizzate sono di natura prevalentemente qualitativa, in quanto si osserva (osservazione partecipante²) quanto accade all'interno dell'ufficio Comunicazione e Promozione, nonché il modo di agire dal punto di vista comunicativo; si interroga (l'intervista qualitativa al personale) e si consultano documenti cartacei e le risorse digitali (messi a disposizione dall'ente); infine, si procede con l'analisi del materiale raccolto e la riflessione su quanto rilevato. Un'altra precisazione doverosa è che per contattare studenti ed ex-studenti di Enaip Veneto è stata utilizzata la community dell'ente su Facebook, attraverso lo strumento di messaggistica che viene messo a disposizione: Messenger; questo, infatti, permette di stabilire una relazione immediata con l'utente e capire se è disposto ad accettare o meno la partecipazione all'indagine che gli viene offerta, inviandogli un messaggio diretto dove egli potrà cliccare direttamente sul link che lo porterà immediatamente al questionario.

Secondo quanto espresso sopra, per questo studio viene utilizzata una combinazione di due metodi di ricerca appunto perché viene studiata la qualità comunicativa dell'ente e non si può fare a meno, dunque, di scoprirne l'opinione di clienti/utenti. Nel caso del questionario, pur essendo un metodo sviluppato secondo un piano prefissato (la stesura del questionario, la creazione della lista di utenti a cui inviarlo – individuazione del campione, l'invio del link di accesso e l'acquisizione dei

² Una strategia di ricerca secondo la quale il ricercatore si inserisce direttamente per un periodo di tempo in un determinato contesto, instaurando rapporti con i membri con lo scopo di descrivere le loro azioni e comprenderne le motivazioni (Corbetta, 1999, p.368). Nel nostro caso la tecnica comprende l'osservazione diretta e il dialogo, ma non la partecipazione attiva alle attività svolte.

dati direttamente da Google Moduli³) è tuttavia più rilevante l'aspetto qualitativo che quantitativo, in quanto vale di più apprendere e interpretare le opinioni degli utenti sulla qualità della comunicazione che scoprire quanti del totale condividono o meno un punto di vista. La scelta di questo metodo diventa utile anche per l'ente stesso che potrà usufruire dei risultati ricavati per aggiustare/migliorare, se necessario, le loro attività comunicative. La tecnica dell'invio di messaggi attraverso Facebook Messenger è stata scelta per la sua velocità e praticità, perché secondo le osservazioni rilevate non era possibile somministrarlo direttamente a tutti gli studenti delle varie sedi di Enaip Veneto (e nemmeno nella sola sede centrale di Padova), in quanto risultava impegnativo e difficilmente controllabile nell'organizzazione da parte dei docenti o per l'ufficio risorse umane dell'ente, poiché per formulare accuratamente le domande del questionario è stato necessario dedicare parecchio tempo per studiare in primis l'ente e il clima interno, la sua struttura, identificare i suoi clienti/beneficiari (gli studenti) e anche passare un periodo di tempo al suo interno per fare un'analisi delle modalità con cui l'ente comunica al proprio pubblico. Infine, occorre specificare che il principale criterio utilizzato per la scelta delle tecniche comunicative oggetto di analisi di questo lavoro, quali la pubblicità (sia tradizionale che online), le attività di relazioni pubbliche e i new media, è proprio la predilezione da parte dell'ufficio di Comunicazione e Promozione di Enaip Veneto per questi strumenti, considerati i migliori per comunicare e farsi conoscere. Per poter dare inizio all'analisi occorre conoscere innanzitutto l'impresa sociale soggetto di questa ricerca.

3.2 Enaip Veneto – storia, mission, valori guida

L'impresa è il luogo dove l'individuo realizza sé stesso attraverso il lavoro (Rapporto Iris Network, 2014). Un'idea talmente suggestiva per il mondo del sociale che è emersa anche nella raccolta di varie opinioni dei dipendenti di Enaip Veneto: alla domanda "perché ha scelto di lavorare lì?" la maggior parte ha risposto che, oltre alla possibilità di mettere sé stessi alla prova, sanno che lavorano per una causa sociale e quindi contribuiscono al miglioramento della società.

³ https://www.google.com/intl/it_it/forms/about/ - Creazione di sondaggi online, Google Moduli

3.2.1 La presentazione dell'ente

Enaip (acronimo di “Ente Nazionale Acli Istruzione Professionale”) è un ente nazionale di formazione fondato da ACLI (Associazioni Cristiane dei Lavoratori Italiani) nel 1951, è riconosciuto come ente morale con il Decreto del Presidente della Repubblica del 1961 e accreditato al Ministero del Lavoro nel 1987; l'articolo 3 dello Statuto Enaip dice che l'ente “opera per la formazione integrale della persona”⁴. La sezione Veneto fa parte della rete di enti Enaip sviluppata su tutto il territorio nazionale e dal 2016 ha acquisito la forma giuridica di impresa sociale.

In Veneto, Enaip progetta e gestisce corsi di formazione professionale per giovani, adulti, aziende e per l'apprendistato: eroga servizi di orientamento e accompagnamento al mondo del lavoro, servizi alle imprese, si occupa di qualificazione e riqualificazione professionale; progetta e gestisce percorsi di mobilità, sia incoming sia outgoing, finanziati dal Fondo Sociale Europeo, dalla Regione del Veneto, dai programmi Erasmus Plus e da altre iniziative. È un ente accreditato dalla Regione Veneto per la formazione e per i servizi al lavoro.

Stando agli archivi dell'ente, la mission dell'Enaip in generale è promuovere lo sviluppo culturale, professionale, civile e morale di giovani e adulti, attraverso la loro formazione, l'integrazione sociale di donne e uomini e la loro crescita professionale considerando le esigenze del mercato del lavoro; accompagnando lo sviluppo professionale attraverso laboratori, tirocini, apprendistato, servizi di orientamento al lavoro e la lotta agli abbandoni scolastici.

I valori guida dell'ente sono:

- coerenza e affidabilità (messa in atto di ciò che viene promesso, accoglienza, rispetto);
- trasparenza e reciprocità (condivisione di ruoli, regole e responsabilità dei soggetti coinvolti nelle attività);
- pari opportunità (valorizzazione delle specificità personali e uguaglianza dei diritti, rispetto della diversità dei linguaggi e culture, inclusione sociale e contrasto all'emarginazione);

⁴ *Rete di servizi per la formazione e il lavoro*, pubblicazione di Enaip Nazionale (archivio Enaip Veneto)

- creatività e innovazione (promozione della cultura e della ricerca, sperimentazione di soluzioni innovative nella didattica e nell'organizzazione delle attività);
- connessione tra persone, istituzioni e culture (progetti condivisi e interazioni virtuose).

Enaip si è sviluppato in tutto il territorio nazionale tramite una rete di enti in quasi ogni regione del Paese (tranne quattro regioni) e in alcuni paesi all'estero, come Gran Bretagna, Svizzera, Brasile, Argentina o Mozambico (Fig. 3.1); oltre a questo, Enaip è socio di EVTA e EVVB, grandi reti della formazione professionale in Unione Europea, di FORMA, l'Associazione Italiana degli Enti di Formazione Professionale e altre reti di istruzione per giovani e adulti.



Fig. 3. 1 Enaip in Italia e nel mondo, archivio Enaip Veneto, 2017

Come già riferito all'inizio di questo paragrafo, Enaip opera in un'ottica di empowerment sociale e professionale, rispondendo ai bisogni degli adolescenti per inserire nel mercato del lavoro sia i giovani che gli adulti in situazione di disagio⁵. Offre servizi di formazione, servizi per il lavoro, progettazione e sviluppo locale (consulenze

⁵ Rete di servizi per la formazione e il lavoro, pubblicazione periodica di Enaip Nazionale (archivio Enaip Veneto)

e gestione degli interventi territoriali, studi e ricerche, piani di formazione e sviluppo aziendale, supporto alle politiche attive del lavoro), ma anche assistenza tecnica a progetti nazionali ed internazionali (sviluppo sistemi formativi nei paesi emergenti, partnership internazionali, progetti sociali ecc.)⁶.

3.2.2 Storia ed evoluzione di Enaip

Nel secondo dopoguerra nacquero Le Associazioni Cristiane dei Lavoratori Italiani (ACLI) e già nei primi anni della loro vita apparvero numerose iniziative di formazione professionale dei lavoratori: così nel 1948 si costituì CNAIP (Centro Nazionale ACLI Istruzione Professionale) che in collaborazione con il Ministero del Lavoro si impegnò a combattere la disoccupazione attraverso la riqualificazione professionale. Successivamente il 16 novembre 1951 si è decisa l'istituzione di "Enaip", dove i dirigenti e gli operatori avrebbero potuto svolgere le loro attività quasi sempre in forma volontaria e operare in due ambiti: l'avviamento professionale e l'assistenza ai disoccupati⁷. Nel 1957 si notò un notevole incremento delle attività e dal 1959 si sviluppò un'ampia rete di centri di formazione professionale: 103 centri distribuiti in 43 province. In quel momento l'ente fu tra i primi liberi di "occuparsi istituzionalmente del problema dell'istruzione professionale"⁸. Il 5 aprile 1961 venne riconosciuta la personalità giuridica senza fini di lucro di Enaip con il Decreto del Presidente della Repubblica e dal 1987 è accreditato presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e presso il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca per la formazione del personale della scuola. In aggiunta a ciò, dal 1961 venne pubblicata la rivista "Formazione e Lavoro" come strumento di informazione e aggiornamento per il personale insegnante, i dirigenti e i responsabili, di condivisione reciproca delle esperienze Enaip e come strumento di mediazione tra la periferia e la Sede Centrale; dal 1963 con la pubblicazione de "La Formazione Professionale" l'ente si inserisce, secondo quanto riportato nelle pubblicazioni dell'ente stesso, nella stampa specializzata

⁶ *Rete di servizi per la formazione e il lavoro*, pubblicazione periodica di Enaip Nazionale (archivio Enaip Veneto)

⁷ *1951-2001. Enaip, 50 anni di storia*, a cura di H. Weldemariam, pubblicazione realizzata dall'Enaip e l'Ufficio Studi delle Acli in occasione ai 50 anni di attività di Enaip, Editoriale Aesse (archivio Enaip Veneto), pp.3-4

⁸ Op. cit., p.11

a livello nazionale.

Negli anni '70 Enaip svolse progetti e azioni cofinanziate dal Fondo Sociale Europeo e partecipò alla definizione della legge quadro sulla formazione professionale; gestì attività anche all'estero per l'inserimento dei lavoratori italiani nei paesi ospitanti (Belgio, Svizzera, Germania), mentre nel decennio successivo si ampliò la rete di istituzioni Enaip in diverse regioni italiane, diventando sempre più uno strumento di collegamento tra formazione e territorio, finalizzato a favorire l'accesso alla formazione. Enaip si sviluppò quindi in enti regionali con crescente autonomia, sulla base delle politiche di ogni regione, collaborando con il Ministero della Pubblica Istruzione per contribuire ai diversi progetti e proposte di riforma, con il Ministero degli Affari Esteri per quanto riguarda l'assistenza scolastica agli immigrati e i progetti formativi per l'Etiopia, Camerun, Brasile, Argentina ecc. e con il Ministero dell'Interno per realizzare progetti contro l'emarginazione.

Negli anni Novanta, accanto alla formazione di base e post-diploma, l'Ente ha avviato processi di formazione superiore, di apprendistato e iniziative per le politiche del lavoro (progetti di formazione per gli operatori dei Centri di iniziativa locale per l'occupazione; organizzazione insieme alla Fiera di Verona dell'evento Job Verona '91 – Scuola, orientamento e formazione” e partecipazione alle ulteriori edizioni del Job Verona '95-'96-'98; partecipazione a progetti transnazionali “Formazione Formatori”, “Euroqualification”)⁹. È utile aggiungere che, nonostante la maggior parte delle ONP non abbia risorse per realizzare delle pubblicazioni, Enaip Nazionale pubblica testate periodiche quali “Notiziario Enaip” e “Formazione e Lavoro” (nata nel 1999), come strumento di comunicazione delle iniziative, dei risultati raggiunti e di “un'immagine di qualità”, per aggiornare continuamente gli operatori dell'area sociale e della formazione, aggiungendo successivamente anche il sito web dell'ente per un aggiornamento in tempo reale sulle attività svolte.

⁹ 1951-2001. *Enaip, 50 anni di storia*, a cura di H. Weldemariam, pubblicazione realizzata dall'Enaip e l'Ufficio Studi delle Acli in occasione ai 50 anni di attività di Enaip, Editoriale Aesse (archivio Enaip Veneto), pp.32-38

3.2.3 Le peculiarità di Enaip Veneto

Per quanto riguarda Enaip Veneto lo stabile sito in via Ansuino de Forlì a Padova, funge da sede della direzione generale dell'ente a livello regionale: edificato nel 1952, da allora ha dato possibilità di studio a più di 600 mila studenti in 66 anni di attività. Oggi l'ente dispone di 20 centri di formazione in diverse province del Veneto, in cui operano coordinatori e progettisti di attività formative, esperti di orientamento, tutors e responsabili di progetto, docenti e formatori, docenti e consulenti esterni, esperti e tecnici aziendali, docenti del mondo accademico e degli istituti di ricerca e formazione. Secondo il bilancio sociale del 2017, il numero degli studenti e adulti che hanno studiato presso Enaip Veneto nel 2016-2017 arriva a quasi 8 mila, con un aumento di +19% rispetto all'anno precedente. Il 62% dell'utenza è di sesso maschile, ma oltre questo rileviamo che il 49% rappresenta i giovani iscritti regolarmente e il 3% i giovani che hanno studiato (o studiano ancora) nel sistema duale – il sistema che permette di abbinare gli studi con il lavoro. L'altro 33% rappresenta i servizi offerti a catalogo, cioè corsi a pagamento per adulti, mentre il 15% i servizi per il lavoro.

L'ente si impegna nelle attività di supporto soprattutto alle persone in difficoltà occupazionale, per combattere la vulnerabilità e l'emarginazione attraverso i corsi gratuiti per giovani e corsi a prezzo ridotto per adulti, ritrovandosi tra i 4.743 enti (il 35% del totale) operanti nell'ambito dell'istruzione e ricerca¹⁰. Offre principalmente servizi di formazione professionale gratuiti, quindi i guadagni sono ricavati piuttosto da servizi di assistenza e consulenza, nonché formazione nelle aziende. L'ambito del suo intervento, l'istruzione, rappresenta una delle priorità del non profit: a differenza di altre ONP, in Enaip Veneto non è diffusa la pratica del volontariato all'interno dell'ente, anche perché generalmente il volontariato non viene praticato nell'ambito dell'istruzione (in questo campo, il loro numero arriva appena al 3%¹¹).

In un paper di presentazione aziendale per un concorso promosso da AIDP¹², Enaip Veneto si presenta come un “agente di innovazione e sviluppo e promotore di socialità” che agisce per contribuire alla trasformazione della società civile con servizi di

¹⁰ *Dalla Formazione alla Professione. 1960-2000 L'Enaip Veneto da 40 anni per i giovani e lo sviluppo a Legnago e nel Basso Veronese*, Enaip Veneto, 2001

¹¹ Censimento permanente delle istituzioni non profit, Istat, 2017 (con riferimento al 31/12/2015)

¹² Associazione Italiana per la Direzione del Personale (HR)

formazione volti a far crescere cittadini attivi, responsabili e competenti, alla trasformazione delle politiche sociali e del lavoro promuovendo i diritti di cittadinanza attiva e solidale, con attenzione alle fasce deboli e marginali e all'auto-imprenditorialità e alla trasformazione delle politiche scolastico-formative con azioni e servizi di integrazione “del sapere, del saper essere e del saper fare”¹³.

Oltre a ciò, l'ente si impegna a promuovere verso tutto il personale la Politica della Qualità, ad aggiornarne ed accrescerne costantemente il livello di competenza, a consolidare le relazioni con il territorio con attenzione alla rete (aziende, associazioni di categoria, istituzioni pubbliche, altri enti di formazione, agenzie di lavoro ecc.), nonché ad assicurare la costante innovazione tecnologica per quanto riguarda la logistica e l'equipaggiamento dei laboratori, a monitorare le opportunità occupazionali espresse dalle imprese e a sviluppare rapporti di fiducia con i propri fornitori.

Dobbiamo aggiungere che a livello di innovazione è particolarmente notevole la rete intranet di cui può disporre Enaip per lo sviluppo progettuale e la condivisione delle buone prassi; sono da apprezzare anche i progetti nei quali l'ente si impegna all'estero: ad esempio i progetti in Tanzania ed Etiopia durante la Settimana della Cucina Italiana nel Mondo, in cui i ragazzi che partecipano a corsi di cucina e ristorazione hanno avuto modo di mostrare le loro abilità e poter interagire con altri popoli esteri.

Per quanto riguarda il personale di Enaip Veneto, secondo il bilancio sociale dell'anno scorso, vi lavorano circa 350 dipendenti, tra tutors e responsabili di progetto, formatori e coordinatori di attività formative, progettisti di formazione e personale di gestione. Collaborano inoltre circa 500 professionisti e consulenti esterni provenienti dal mondo produttivo ed economico, esperti e tecnici aziendali, docenti del mondo accademico e degli istituti di ricerca e formazione. Del totale di 850 persone, il 55,7% sono uomini e il 44,3% donne, inquadrare maggiormente come dipendenti, dove rappresentano il 59%, un po' più basso rispetto alla tendenza di 87% registrata nelle imprese sociali in generale. Come enunciato nel primo capitolo, generalmente nelle imprese sociali i dipendenti sono di età adulta e con titoli di studio medio-bassi e c'è poca ricerca di giovani talenti. A Enaip Veneto il 58% dei lavoratori (dipendenti e

¹³ <http://www.aidp.it/concorso/pdf/PRESENTAZIONE-AZIENDALE-ENAIIP-VENETO.pdf> - Presentazione aziendale, Enaip Veneto, AIDP

collaboratori) possiedono una laurea, il 28% ha un diploma e il 14% soltanto una qualifica o licenza media; inoltre, il 69% è sotto i 50 anni di età. Il bilancio sociale non rivela dati più dettagliati sul personale, però dall'ufficio Risorse Umane abbiamo scoperto che nel 2017 i lavoratori di età inferiore ai 30 anni erano circa 5%, mentre la fascia d'età maggiormente rappresentata è tra 30-40 anni, il 27%, mentre dai 40 ai 50 anni troviamo il 36% del personale. Come si può notare, c'è poco spazio per i giovani all'interno dell'ente.

Stando all'opinione di Borzaga e Fazzi (2011) che abbiamo riportato nel primo capitolo, Enaip Veneto gode del vantaggio di poter soddisfare le necessità di formazione e lavoro dei giovani e degli adulti disoccupati adattando la sua offerta alle loro esigenze; ha la possibilità di offrire i propri servizi a costi inferiori, rispetto al mercato; accoglie persone in condizioni svantaggiate al suo interno (osservazione partecipante) e viene incontro alle loro esigenze; le risorse lavorative (per quanto riguarda la direzione generale) godono di maggiore flessibilità nell'impiego, però solitamente non sono presenti (con alcune eccezioni) lavoratori immigrati né possiamo confermare o negare la tendenza di inserire lavoratori a tempo indeterminato, in quanto non disponiamo di dati concreti riguardo ai contratti di lavoro dei dipendenti di Enaip Veneto. Oltre a tutto ciò, possiamo confermare l'opinione degli studiosi circa la domanda di persone con la laurea nelle imprese sociali in quanto, come abbiamo già riferito, il loro numero all'interno dell'ente arriva al 58%, mentre per la formazione dei dipendenti, l'ente svolge circa 21 ore di attività formative all'anno, per un costo di 525 euro per ogni dipendente.

È importante far crescere lo spirito di società nella cittadinanza, dove ogni persona può sentirsi cittadino (meno emarginato, in certi casi) attraverso un ente non profit che garantisce dei servizi che lo stato e il mercato non riescono a offrire, contribuendo così allo sviluppo di un'economia più sociale e più solidale; ma consideriamo altrettanto importante il saper comunicare tutto ciò che viene fatto per la società, altrimenti si rischia di non raggiungere gli obiettivi prefissati. In seguito, cercheremo di individuare i mezzi attraverso quali Enaip Veneto comunica su di sé e promuove i propri servizi e faremo un'analisi del modo in cui ha deciso di occuparsene.

3.3 Gli strumenti e le tecniche comunicative di Enaip Veneto

Nel capitolo precedente abbiamo individuato e studiato il quadro teorico dei principali strumenti di comunicazione utilizzati in un'impresa sociale, ora ci dedicheremo al collegamento con la situazione specifica di Enaip Veneto, partendo dalle osservazioni dirette del contesto in cui si svolgono le attività comunicative. Grazie alla tecnica dell'osservazione partecipante, utilizzata come metodo in questo studio di caso, è stata rilevata innanzitutto una buona attinenza ai valori imprescindibili dell'ente; i corsi programmati sono stati tutti attivati, gli studenti sembrano essere per la maggior parte soddisfatti dei servizi offerti (secondo il bilancio sociale, il livello di gradimento è all'80%, mentre il tasso di abbandono – a meno del 7%). Constatando il fatto che la percentuale di donne tra i dipendenti di Enaip Veneto arriva al 59% di cui la metà in ruoli apicali, si può parlare di una concreta parità di genere, anzi, dell'empowerment femminile e la partecipazione sostanziale al mondo del lavoro; si nota, inoltre, il rispetto per la diversità: la presenza di lavoratori, collaboratori e tirocinanti stranieri (pur in numero limitato) è accolta con riguardo ed equità, anche se l'ente, non mettendo a disposizione dati concreti a riguardo, pone un limite nell'affrontare con certezza l'argomento.

Spesso si mette alla prova la creatività dei dipendenti incaricati dell'organizzazione di stand ed eventi nelle varie fiere, gare ecc. a cui Enaip Veneto prende parte; in aggiunta, stando alle affermazioni del direttore dell'ufficio Comunicazione e Promozione Sandro Dal Piano, l'ente si impegna a cercare sempre delle soluzioni e degli approcci innovativi nelle attività didattiche.

Pur in presenza di un esplicito regolamento professionale nell'ufficio di comunicazione predomina spesso un'aria frenetica, a causa della mancata organizzazione dei compiti e della separazione delle mansioni/attività comunicative da altre attività dell'ente in generale: i lavoratori sono obbligati ad occuparsi di attività diverse anche se interconnesse (pur sempre con grande responsabilità). Come abbiamo riferito nel capitolo precedente, nella maggior parte delle organizzazioni è presente una struttura dedicata ed Enaip Veneto non fa eccezione, ma non si occupa esclusivamente delle attività di comunicazione: “qui facciamo un po' di tutto” afferma il responsabile delle attività comunicative, Piero Bettin “dalla gestione del sito e dei profili social, alla

gestione dei regali per gli sponsor, agli abiti per gli studenti durante gli eventi”; come se non bastasse, non tutte le persone che ci lavorano sono esperte del campo.

Abbiamo annotato che all’interno dell’ufficio lavorano pressappoco 8 persone: un addetto alla parte internazionale (e quindi totalmente diversa), uno con mansioni generali di segreteria, una terza persona (specializzata in grafica e design) che lavora part time due giorni a settimana e si occupa soprattutto di immagini e vignette per il sito e la pubblicità, altri 2-3 tirocinanti che tuttavia non vengono pienamente coinvolti nelle attività di comunicazione (nonostante i loro studi in ambito comunicazione/web marketing); resta un solo lavoratore che è costretto a fare, appunto, “un po’ di tutto” (comunque non specializzato nel campo), oltre al direttore che non si occupa soltanto della comunicazione, bensì di una svariata gamma di attività essendo specializzato soprattutto nella politica del lavoro e in management. Consideriamo che sarebbe molto più efficiente se tutto il personale in questione fosse coinvolto pienamente nelle attività e le mansioni di ognuno fossero chiaramente suddivise e svolte con maggiore autonomia; inoltre, sarebbe utile organizzare un *briefing* mattutino per fare il punto della situazione ed eventualmente assegnare nuovi compiti.

Nel primo capitolo abbiamo affermato che gli enti non profit sono ancora caratterizzati da una “direzione statica” e da problemi di trasparenza: possiamo confermare il primo aspetto per quanto riguarda la situazione a Enaip Veneto. La direzione, infatti, non è molto propensa ad accettare giovani specialisti al suo interno (come riportato in precedenza, soltanto il 5% del personale sono giovani di età inferiore a 30 anni). Nell’ufficio Comunicazione e Promozione sono stati inseriti tre giovani con contratti di apprendistato, part-time e stage, allo scadere dei quali solo uno è stato rinnovato come collaboratore part-time. Altra nota dolente, non vengono predisposte risorse per campagne pubblicitarie più ampie di volantinaggio, pubblicità nelle riviste di settore e pubblicità sui social network. Per il secondo aspetto, riteniamo che Enaip Veneto sia un ente conforme ai regolamenti in corso: dal 2015 viene pubblicato il proprio bilancio sociale sul sito, mentre nel Bollettino Ufficiale della Regione del Veneto troviamo la conferma dell’approvazione delle rendicontazioni presentate.

Abbiamo, inoltre, ipotizzato che se un ente dispone di più dipendenti potrà dedicare un certo numero di specialisti nell’ufficio comunicazione, in quanto anche Stella et al.

(2008) avevano presunto un incremento degli addetti alla comunicazione, in concomitanza all'aumento del numero di dipendenti nel Terzo settore. Nell'ufficio Comunicazione e Promozione della Direzione Generale di Enaip Veneto sono impegnate effettivamente 7 persone, da un totale di 850, il che significa poco meno dell'1% del personale: di queste, solo 2 hanno una laurea in comunicazione o in materie digitali, mentre le altre, pur avendo titoli in altri ambiti, al massimo considerano di impegnarsi per svolgere le proprie attività nel miglior modo possibile. Dal bilancio sociale¹⁴ dell'ente risulta chiaramente che i dipendenti considerano le prestazioni comunicative giunte a buon punto, dal momento che nel periodo 2016-2017 sono stati realizzati più di 60 video, più di 60 materiali pubblicati nelle testate e più di 40 presenze nei servizi e dirette tv.: tuttavia un ragionamento simile difficilmente si può concordare o negare senza il confronto con un'altra realtà non profit, per capire se questi risultati sono soddisfacenti o meno. Per di più, come vedremo proseguendo, l'ente si affida spesso ad un'agenzia esterna – Ikon Comunicazione – per realizzare materiali promozionali e attività di ufficio stampa.

In questa ricerca intanto ci concentriamo sulla parte di azioni svolte giornalmente o quasi, i cui risultati più notevoli sono: 53 eventi organizzati e realizzati, 460 materiali ideati e prodotti a scopo pubblicitario (brochure, dépliant, volantini, materiali grafici ecc.), 13 piattaforme online tra cui siti, portali e *community* gestiti (con 386 mila visite al sito principale www.enaip.veneto.it, più di 11 mila *like* alla pagina ufficiale Facebook, 1.640 follower su Instagram, circa 660 follower su Twitter e un totale di quasi 20 mila visualizzazioni di vari video caricati su YouTube) che analizzeremo nello specifico in seguito.

Nonostante sia un'organizzazione del Terzo Settore, Enaip Veneto non crea campagne di pubblicità sociale per sensibilizzare la popolazione su alcuni temi di interesse generale o per modificare taluni comportamenti, però contribuisce alle varie iniziative dei Diocesani e si impegna nei progetti con obiettivi sociali, quale MigrAID¹⁵ (dal 2017) che si occupa di diversità etnica sul posto di lavoro e cerca di implementare

¹⁴ <http://www.enaip.veneto.it/index.php/bilancio-sociale> - Bilancio sociale 2016-2017, Enaip Veneto, 2017

¹⁵ <http://it.migraid.eu/> - sito ufficiale del progetto finanziato dal programma Erasmus+ intitolato "Educare i partner sociali verso la diversità etnica nelle PMI" (MigrAID)

programmi di ricerca e istruzione per le Piccole e Medie Imprese (PMI) allo scopo di facilitare l'integrazione dei migranti tra i lavoratori, progetto che incarna il principale impegno sociale di Enaip Veneto (ovvero quello di offrire corsi di formazione professionale e orientamento per l'integrazione lavorativa di giovani e adulti). Inoltre, ha implementato progetti come "Enaip Civil Protection" – Protezione civile giovani, attraverso il loro coinvolgimento nei vari centri di formazione dell'ente; "Il sindaco in classe" – per sensibilizzare e stimolare la partecipazione attiva dei giovani e delle loro famiglie nella promozione dei servizi territoriali e locali (progetto di educazione alla cittadinanza attiva); "Sistema Duale" – progetto al quale ha aderito Enaip Veneto per favorire l'occupazione e l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro; ICE – progetto di innovazione e sviluppo per l'economia del territorio; tanti altri progetti di sviluppo, progetti culturali (quali sostegno del festival cinematografico, aperture della biblioteca, collaborazioni con la Chiesa ecc.).

La comunicazione sociale, secondo Fiorentini (1995), deve perseguire due finalità:

- informativa (l'organizzazione deve informare il pubblico della sua mission e delle attività svolte);
- persuasiva (quando vuole promuovere certi servizi di utilità sociale o convincere ad adottare un certo comportamento, pubblicando spesso messaggi ripetitivi che sollecitino un'azione o agiscano sui sentimenti).

Enaip Veneto svolge un tipo di attività comunicativa a fine persuasivo, in quanto deve promuovere i propri corsi sia gratuiti che a pagamento; l'ente informa anche su sé stesso, utilizzando le sue attività di formazione, attraverso gli eventi che organizza o che sostiene, i progetti sociali in cui si impegna, il bilancio sociale che rende pubblico sul proprio sito web: ciò nonostante, ci concentreremo sull'analisi della comunicazione persuasiva, in quanto indispensabile per l'ente nel generare visibilità (e quindi clienti) e sviluppo imprenditoriale. Occorre specificare che, pur comunicando a un pubblico eterogeneo (quali soci, clienti, finanziatori, pubbliche amministrazioni ed enti locali, altri ONP, sindacati, fornitori ecc.), in questa ricerca ci fermeremo ad indagare gli strumenti coi quali Enaip Veneto comunica con i propri clienti: i giovani e gli adulti che usufruiscono dei servizi di formazione o assistenza e orientamento presso le 20 sedi di formazione dell'ente nella Regione del Veneto.

3.3.1 La pubblicità tradizionale e online

Un ente che comunica all'esterno ha, prima di tutto, un'identità visiva, che secondo gli specialisti è costituita da un logotipo, un *trademark* e una *baseline* (lo slogan). Il marchio dell'organizzazione, infatti, è fondamentale per la notorietà: insieme al nome e alla *baseline* la rendono riconoscibile dalle altre (Puggelli, Sobrero, 2010). Il logotipo o logo viene spesso inteso come marchio insieme al nome dell'azienda, dato che quasi sempre vengono utilizzati insieme nei materiali pubblicitari ed informativi; viene però trascurato il fatto che il marchio rappresenta il *trademark*, cioè il simbolo composto da una combinazione di colori e segni grafici, mentre il logotipo è il nome dell'azienda (Nobili, 2014). Nel caso di Enaip Veneto, l'identità visiva (Fig. 3.1) è rappresentata dal logo, ovvero il nome dell'ente scritto con nero sullo sfondo bianco; il *trademark* è invece composto da una freccia nera su quadrato verde, che simboleggiano rispettivamente la crescita personale e professionale (freccia), la stabilizzazione e solidità della situazione lavorativa che sperano di raggiungere le persone che cercano sostegno presso l'ente (colore nero) e il colore verde, che viene a completare la forma del simbolo, significa equilibrio e perseveranza ma anche creatività. La *baseline* o la cosiddetta *payoff* rappresenta la frase che include la mission: "Dal 1951 protagonisti della crescita", che completa il marchio e sottolinea ancora l'idea di crescita e miglioramento; viene scritta in nero, così come la denominazione "Enaip", per aggiungere un design raffinato ed elegante.

In sintesi, il logo deve essere riconoscibile e originale, la *baseline* deve evidenziare la causa o la mission dell'organizzazione, mentre il nome deve rimandare sia alla missione dell'organizzazione, sia all'ambito in cui essa agisce (Puggelli, Sobrero, 2010). Nel caso di Enaip Veneto, il logo (Fig. 3.2), nel senso in cui viene utilizzato usualmente, è abbastanza riconoscibile e rispecchia l'attività dell'ente, in quanto "Enaip" è acronimo di "Ente Nazionale Acli Istruzione Professionale", la zona del suo intervento (Veneto) e, appunto, la crescita professionale e la stabilizzazione lavorativa delle persone. Il logo mantiene una certa permanenza nel tempo ed è riprodotto in modo identico su tutti i supporti, sia nei materiali cartacei, che sul sito e i social media.



Fig. 3. 2 Il logo di Enaip Veneto

Lo strumento di comunicazione e promozione più usato da Enaip Veneto è la pubblicità (soprattutto quella tradizionale), che Fabris (2010) considera il mezzo più efficace per promuovere i consumi, utilizzata comunque non a scopo di ottenere profitto. Come accennato sopra, si tratta di brochure con la quale l'ente parla di sé, di dépliant e volantini con materiali informativi e promozionali, di affissioni e *led wall*¹⁶ (una sorta di affissioni interattive moderne) collocati sulle strade trafficate, di spazi pubblicitari nei giornali e riviste, di spot radio e pubblicità su Google e sui social network.

Partendo dalle prime si può sicuramente affermare che non hanno ancora perso la loro forza pubblicitaria proprio perché sono materiali tangibili, poco invasivi e di facile lettura, difatti si possono tenere in mano, mettere in tasca, portare a casa, rileggere se necessario in un secondo momento; per tutte queste caratteristiche risultano ancora attuali e possono portare buoni risultati se distribuiti nei posti giusti, riuscendo ad attirare l'attenzione e farsi così ricordare dai lettori. Enaip Veneto, in questo senso, punta a una distribuzione mirata: per esempio intensificando la diffusione delle brochure nel periodo antecedente gli eventi di Scuola Aperta od Open Day, oppure avvalendosi delle generalità di famiglie con figli in età scolastica ai quali potrebbe interessare continuare gli studi presso una scuola professionale. In quest'ultimo caso i volantini appositamente preparati (Fig. 3.3) vengono imbustati, accompagnati da una lettera di invito dall'amministratore delegato dell'ente, Giorgio Sbrissa, e recapitati a tutti gli indirizzi messi a disposizione dai vari comuni. Un altro metodo di distribuzione, più impersonale, è proprio durante gli eventi appena citati o alle fiere e ovviamente

¹⁶ I *led wall* sono schermi dotati di led multicolore che permettono di riprodurre video, immagini, spesso installati sulle strade o incroci molto trafficati con scopi pubblicitari (Tsa-tecnologi.com).

presso le sedi delle 21 scuole professionali dell'ente nel territorio Veneto.



Fig. 3. 3 Volantino in occasione all'evento Scuola Aperta, Enaip Veneto

Pur essendo considerato un mezzo valido, è difficile intraprendere azioni efficaci di analisi e monitoraggio e poi, secondo Semprini (1997), distribuire un materiale pubblicitario simile nello spazio pubblico, anche se in maniera mirata, non permette di anticipare i fenomeni di ricezione e i tipi di riceventi: è un metodo che consiste nell'andare per tentativi con la speranza che porti dei risultati. Tuttavia, il riscontro che abbiamo è di un mezzo ancora funzionante e valido, perciò consideriamo rilevante analizzarne alcuni campioni, per rendere un'idea del suo potenziale come strumento comunicativo e promozionale.

Innanzitutto, come ben si sa, bisogna tenere conto che ogni comunicazione in qualsiasi forma (testuale, grafica, multimediale) si rivolge a destinatari diversi che verosimilmente daranno un'interpretazione propria: infatti, un testo o un'immagine hanno una vasta gamma di significati possibili e sono modellati e recepiti da ogni individuo a modo suo, secondo le proprie esperienze, interessi, ecc. insomma in base al proprio "orizzonte esistenziale" (Semprini, 1997). A partire da questa idea, cerchiamo di

esaminare alcuni dépliant per valutarne la struttura, il *layout*, gli elementi costitutivi, gli aspetti positivi e quelli da migliorare, oltre che la loro utilità in quanto metodo pubblicitario (valutazioni accompagnate da interpretazioni che possono risultare soggettive).

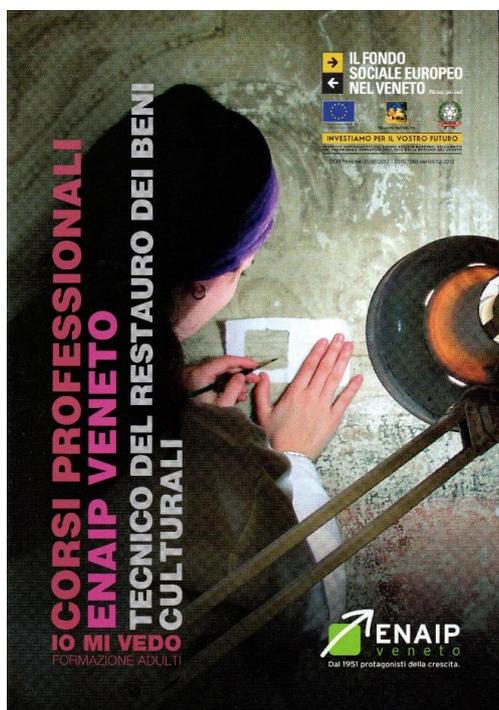


Fig. 3. 4 Dépliant promozionale dell'Enaip Veneto

Come primo abbiamo un dépliant che si presenta in formato A4, pieghevole, a due ante, dalla copertina che dovrebbe far attivare subito la parte emotiva del ricevente, giacché l'immagine inquadra una donna (e quindi una sensazione di delicatezza) che lavora in modo preciso su un'opera d'arte (senso di patrimonio, eredità culturale, dignità e onore), il tutto contornato da un colore scuro, che focalizza ancora di più l'attenzione sulla passione per il corso pubblicizzato; salta subito all'occhio anche il titolo, perché scritto in verticale – cosa insolita che serve a catturare la vista – in colori rosa e grigio che spicca dallo sfondo scuro dell'immagine insieme alle tre locuzioni chiave che devono essere trasmesse istantaneamente alle persone: il “corso professionale” di “Tecnico del restauro dei beni culturali” svolto presso “Enaip Veneto”. Semplice, comprensibile, curioso, sono le principali caratteristiche del messaggio di questo pieghevole. Si nota subito il logo dell'Ente riportato in basso a destra, sullo sfondo scuro, con lo scopo di enfatizzarlo e renderlo memorabile, mentre lo spazio in alto è dedicato ai loghi degli sponsor: “Fondo sociale europeo nel Veneto” e quelli dell'Ue,

Regione Veneto e Ministero del Lavoro, che però hanno dimensioni ridotte e si perdono nello sfondo, probabilmente perché ritenuti poco rilevanti per i potenziali studenti. Questa parte del dépliant è costituita dal solo titolo, parte visuale e loghi e trademark degli enti promotori, mentre la parte testuale è riservata alla parte interna: il titolo (headline) e l'elemento visuale servono quindi a richiamare l'attenzione, stimolano la memorizzazione e sintetizzano quanto verrà esposto all'interno.

Secondo Gensini et al. (1999), la posizione, il colore, la superficie degli elementi del campo visivo contribuiscono a produrre “la qualità ottica” dell'esperienza visiva: quindi ogni elemento ha un ruolo fondamentale nella percezione degli oggetti e nel determinare il lavoro cognitivo e produrre esiti (Op. cit., pp. 262-264). In questo contesto, perché il messaggio venga correttamente percepito e memorizzato, occorre rispettare gli strumenti compositivi e la coerenza tra significato trasmesso e gli obiettivi preposti, per cui procediamo con l'analisi della parte interna del dépliant (Fig. 3.5).



Fig. 3. 5 La parte interna del dépliant promozionale dell'Enaip Veneto

All'interno del dépliant viene mantenuta la coerenza nell'aspetto visivo: i sottotitoli vengono stampati nella gamma di colori utilizzati per la parte anteriore. In questa parte

ritroviamo il *bodycopy*, cioè la parte testuale che offre informazioni sull'ente, sul corso, sugli obiettivi che si possono raggiungere con il corso, per continuare ed ampliare quanto anticipato con il titolo e la parte visuale anteriore. Il messaggio sulla *mission* dell'ente formatore e sul corso è posizionato in alto a sinistra, una strategia che, come abbiamo spiegato nel capitolo precedente, si dimostra efficace per ottenere maggiore visibilità del contenuto, mentre le informazioni tecniche sul corso si trovano sulla parte destra del pieghevole. Riteniamo che nella parte sinistra il testo sia un po' troppo abbondante e difficilmente il lettore si soffermerà a leggerlo nella sua interezza; il tono è informativo, il linguaggio abbastanza sintetico. Le immagini sono sempre suggestive con un tocco misterioso per incuriosire l'osservatore e, in generale, il dépliant si presenta abbastanza esaustivo. Si può dire che le immagini e il testo sono convergenti, cioè il testo spiega quanto espresso nell'immagine.

Le criticità che possiamo annotare sono il fatto che non viene specificato a chi è rivolto e, a scapito dell'ente, non è messo in evidenza il fatto che il corso sia a titolo gratuito, il che sicuramente risulterebbe di maggiore interesse per gli eventuali corsisti. Inoltre, ci risulta controproducente il fatto che nonostante la digitalizzazione intercorsa nell'ultimo decennio non vengano riportate le icone dei profili social, dove sarebbe possibile trovare maggiori informazioni sul corso in questione. Sulla parte dietro, che non viene quasi mai guardata, si ritrova il logo Enaip Veneto e i dati di contatto del Centro Mantegna dove si svolgerà il corso. In seguito, analizzeremo un altro dépliant pieghevole a tre ante ideato, creato e distribuito da Enaip Veneto, che dimostra l'impegno dell'ente nelle cause sociali.

Un altro pieghevole, in formato A4 e piegato in 3 parti, creato e distribuito da Enaip Veneto informa e promuove l'iniziativa della Regione Veneto "Assegno per il lavoro", alla quale l'ente ha aderito per contribuire a incrementare l'occupazione delle persone disoccupate di età superiore ai 35 anni; il materiale mostra la disponibilità dell'ente ai servizi di assistenza, informazione, orientamento e formazione per l'inserimento e re-inserimento lavorativo dei disoccupati interessati. L'immagine della copertina è stata scelta fra 3 a disposizione secondo ciò che rispecchia maggiormente la situazione dei disoccupati adulti, soprattutto quelli over 50: questo è importante perché il contenuto visuale è determinante per il successo della pubblicità: la rende immediata e attraente e

anche in questo caso richiama subito l'attenzione; infatti, Robert E. Horn, il famoso scienziato americano, ancora nel 2001 spiegava alla *National Science Foundation Conference on Converging Technologies (Nano-Bio-Info-Cogno) for Improving Human Performance*¹⁷ che abbinare i contenuti testuali a quelli visivi migliora la comunicazione dal 23% all'89%.

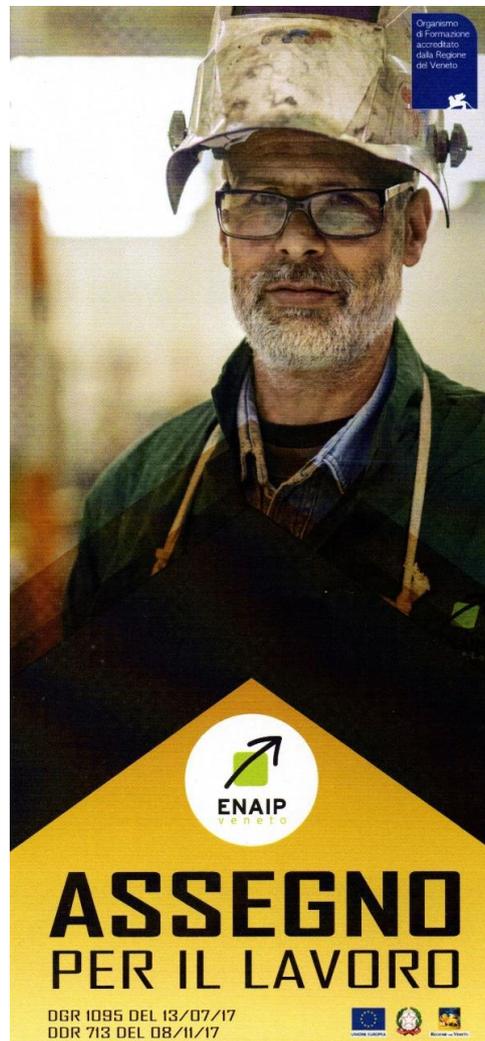


Fig. 3. 6 Dépliant informativo di Enaip Veneto

Un aspetto positivo è che ritroviamo una fotografia di alta qualità, suggestiva, che tende a suscitare una sensazione di empatia nel lettore facilitando l'immedesimazione; abbastanza accattivante perché accompagnata dal testo di dimensioni superiori alla norma che spunta dallo sfondo giallo, con un contrasto ben definito. Ritroviamo ancora

¹⁷ <https://web.stanford.edu/~rhorn/a/recent/artcINSFVisualLangv.pdf> - R.E. Horn, *Visual Language and Converging Technologies in the Next 10-15 Years (and Beyond)*, National Science Foundation Conference on Converging Technologies (Nano-Bio-Info-Cogno) for Improving Human Performance, 3-4 dic., 2001

un'immagine convergente all'idea veicolata nell'interno del dépliant, in quanto rappresenta l'opportunità lavorativa per gli adulti (un uomo di età avanzata vestito in tuta e maschera da lavoro); anche in questo caso troviamo il logo dell'ente ben visibile. Per facilitare un possibile interessato alla scelta della sede presso quale richiedere il servizio, sul retro è rappresentata una mappa indicativa della Regione Veneto evidenziate le città in cui Enaip Veneto dispone di una sede formativa. Una criticità che possiamo addurre è che, anche se genera curiosità, non è chiaro ad una prima occhiata di cosa si tratta: per un lettore che non ha già sentito dell'iniziativa sarà difficile capire subito che si tratta nel concreto di un assegno offerto agli over 35 disoccupati per poter usufruire di formazione o riqualificazione professionale e re-inserimento lavorativo: sarebbe, quindi, proficuo aggiungere una frase che sintetica su quanto esposto nel materiale.

All'interno (Fig. 3.7), appena aperta la copertina vengono messe in evidenza le informazioni utili – gli indirizzi e i contatti dei vari centri formazione dell'ente; come informazioni aggiuntive troviamo le icone di tutti i profili social e il sito ufficiale di Enaip Veneto. Il logo viene posizionato su tutte e due le parti, una scelta strategica per migliorarne la memorizzazione visiva. All'interno si ritrovano le informazioni inerenti al programma pubblicizzato da questo dépliant, viene mantenuta la coerenza dei colori e dei segni grafici scelti per la copertina, però l'immagine che si sviluppa lungo tutte e tre le ante non sembra corrispondere all'argomento trattato, ma di presentare un corso specifico (cuoco, addetto cucina). Possiamo affermare, in questo caso, che l'immagine e il testo si trovano in relazione di parziale divergenza, perché ci sono alcuni punti di contatto (corsi, formazione) ma anche di ambiguità (non si tratta solo di corsi per cuochi o cucina, ma per diverse professioni); tuttavia, è un dépliant completo di tutte le informazioni necessarie, con un linguaggio abbastanza succinto ed esaustivo allo stesso tempo, poiché è graficamente d'impatto soprattutto per gli interessati: lo si può considerare una valida tecnica di comunicare al pubblico. Un dettaglio che si può osservare è che non viene riportata su tutti i volantini l'insegna "Organismo di Formazione accreditato dalla Regione del Veneto", che dimostrerebbe la conformità dell'ente agli standard di qualità richiesti dalla Regione.



Fig. 3. 7 Dépliant informativo di Enaip Veneto

Alcuni dei volantini vengono pubblicizzati anche attraverso i social network – una mossa intelligente, in quanto grazie al web le azioni online vengono abbinate a quelle tradizionali (offline) in modo da ottimizzare le probabilità di visualizzazione; è una campagna istituita, quindi, sia su carta stampata che attraverso il digitale, per fare fronte compatto verso la stessa finalità.

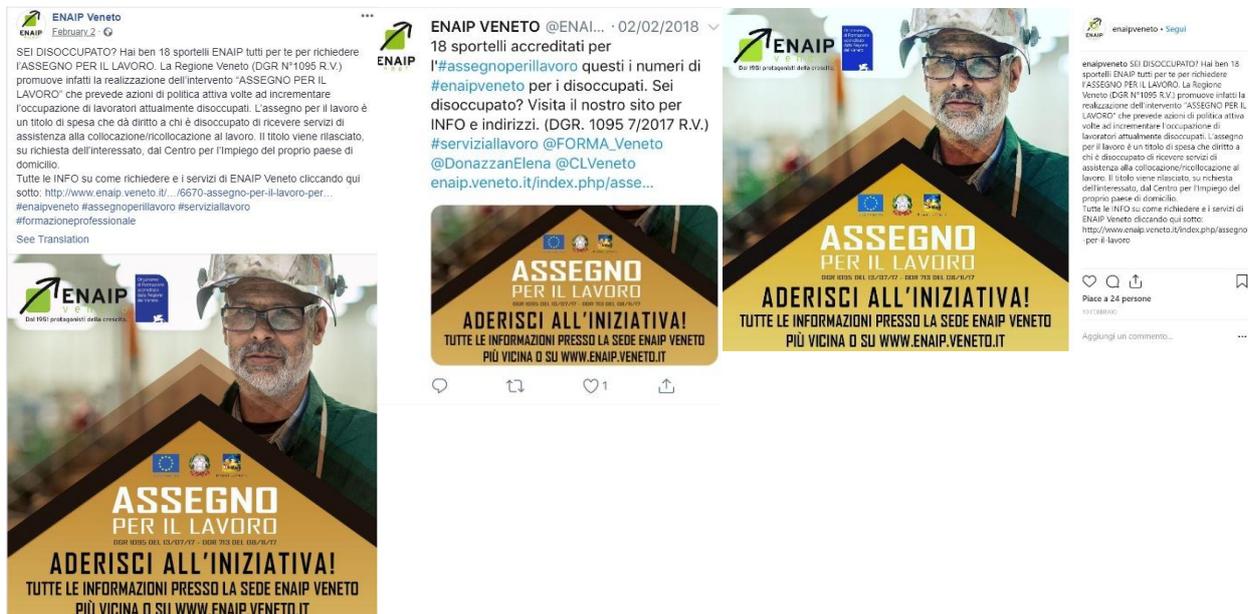


Fig. 3. 8 Pagina Facebook e i profili Twitter e Instagram di Enaip Veneto

È importante far notare che viene mantenuta la coerenza nei vari profili social: stessa immagine, stesso stile, stesso messaggio veicolato e stesse parole chiave utilizzate attraverso l'*hashtag*, pur adattando ogni *post* per la tipologia di rete sociale che si sta utilizzando. Inoltre possiamo aggiungere, analizzando il numero di *like* ai post condivisi, che la migliore rete sociale attualmente si rivela Instagram che porta 24 like, a differenza di Facebook che ne ha raccolto solamente 14. Il meno adatto si è rivelato Twitter che ha ricevuto un solo like: a quanto pare la piattaforma di microblogging non è del tutto adatta alla condivisione di un volantino. È altrettanto vero che non si può non prendere in considerazione la differenza tra gli 11 mila follower della pagina Facebook, a fronte dei 1.640 di Instagram: per cui Facebook rimane una piattaforma più che valida per la condivisione di materiale informativo o promozionale di un'impresa sia profit che non profit, proprio grazie all'elevato numero di utenti che è possibile raggiungere.

Giunti a questo punto vogliamo fare un confronto con un altro tipo di pubblicità, sempre della stessa categoria, un volantino distribuito presso le sedi formative di Enaip Veneto, promosso però da Verona Fiere e dalla Regione del Veneto in occasione dell'evento Job&Orienta¹⁸ al quale Enaip Veneto è presente ogni anno con il proprio stand per promuovere i propri corsi di formazione professionale.



Fig. 3. 9 Volantino della 27a mostra-convegno Job&Orienta

A differenza dei volantini e pieghevoli luccicanti ideati dall'ente soggetto della nostra ricerca, questo particolare manifesto si presenta come un cartoncino di formato A6 stampato su tutti e due i lati con informazioni inerenti all'evento; fin da subito la parte visuale presenta il logo e l'immagine dell'intestazione del sito dedicato all'evento:

¹⁸ Job&Orienta è una fiera nazionale dell'orientamento, scuola, formazione e lavoro. La mostra-convegno si presenta come il luogo d'incontro soprattutto tra i giovani e il mondo del lavoro, della scuola e della formazione, con punti informativi di diverse organizzazioni profit e non profit ed eventi-orientamento.

quest'ultima, essendo sufficientemente evocativa, con la sua combinazione cromatica e l'elemento umano (facce di giovani che sorridono) funge da catalizzatore della vista e stimola il ricordo (soprattutto i colori che, come sappiamo, influenzano le emozioni e il processo decisionale¹⁹, perché per gli esseri umani i colori sono dotati di specifiche caratteristiche emozionali), rivelandosi una strategia vincente per la *brand identity*. Va tenuto presente, inoltre, che i colori non sono scelti a caso ma inclusi appositamente nella strategia del colore: rosso – per attirare l'attenzione (infatti è messo per primo, in alto), blu – il colore della fiducia e dello studio, verde – della sostenibilità e della creatività, viola per stimolare l'azione (quindi la decisione di partecipare, di presentarsi all'evento) e arancione – il colore dell'allegria e, per l'appunto, dei giovani²⁰. Tutto questo ragionamento è volto a evidenziare che in una strategia di comunicazione e promozione i dettagli sono importanti e bisogna curarli con attenzione.

Tornando al volantino dell'evento Job&Orienta (Fig. 3.9), sul lato opposto troviamo il contenuto sempre nei toni del blu, verde e arancione, quindi viene mantenuta la coerenza nella parte visuale che mira ad invogliare la presenza del lettore all'evento, offrendo dati promettenti per suscitare interesse, o almeno curiosità; il tutto accompagnato da due immagini convergenti con il contenuto testuale, i loghi degli enti promotori e i dati di contatto. Il linguaggio è sintetico, mentre il tono abbastanza informativo. Per quanto riguarda il testo, non è composto da apertura, corpo e conclusione, come siamo abituati a trovare nei testi informativi, ma presenta con chiarezza l'evento che promuove. È un volantino che si può utilizzare tranquillamente come esempio per la pubblicità offline, in quanto include gli elementi necessari per informare il lettore, per stimolarne il ricordo ed eventualmente l'azione ed allo stesso tempo risulta abbastanza “leggero”, perché non è carico di quelle informazioni che l'utente medio al giorno d'oggi non si fermerebbe a leggere.

Un altro aspetto da analizzare è la distribuzione di questo materiale pubblicitario: abbiamo esposto all'inizio di questo paragrafo che una delle tecniche utilizzata da Enaip Veneto è la distribuzione mirata, cioè recapitare a casa il materiale promozionale alle

¹⁹ <https://www.neuroscienze.net/potere-dei-colori/> - Importanza del fenomeno cromatico per l'umanità, neuroscienze.net, ultimo accesso 13/10/2018

²⁰ <https://www.ecommerce-school.it/blog/colore-e-marketing-la-strategia-dei-colori-nella-costruzione-di-una-brand-identity/> - Colore e marketing: la strategia dei colori nella costruzione di una brand identity, Ecommerce School, 03/10/2016

famiglie con figli in età scolastica, una strategia che secondo i professionisti del settore “genera risultati reali”. I motivi per cui questa tecnica funziona sono i costi ridotti, la possibilità di generare *lead* e di avere un feedback velocemente, permette di essere creativi e informali, incuriosendo i lettori²¹. Al contrario, distribuire volantini a mano ai passanti, posizionarli sul parabrezza delle auto (in alcune città è anche vietato per legge) o nelle bacheche tipiche dei supermercati, si mostra come una strategia poco adatta a un ente di formazione professionale; per cui un suggerimento sarebbe, piuttosto, la distribuzione di una maggiore quantità di volantini presso le sedi dell’ente, posizionare i cartacei nei centri per l’impiego, bar, musei e altri luoghi pubblici, collocare più spesso (in varie occasioni) un punto informativo dotato di marchio dove del personale competente potrà distribuire materiale pubblicitario e rispondere immediatamente alle eventuali domande (centro città, supermercati, scuole e altre zone affollate sono ottimi punti strategici). A questo proposito, Enaip Veneto ha provveduto ad installare alcuni punti informativi presso dei supermercati di Padova e Vicenza e pure un cartellone pubblicitario (*roll up* classici) in occasione del 50° anniversario della sede di Piove di Sacco (Fig. 3.10). In questi casi si può ottenere subito un feedback da parte dei passanti, sia grazie all’osservazione diretta del personale che al conteggio del numero di volantini distribuiti alle persone interessate.



Fig. 3. 10 Punti informativi/pubblicitari di Enaip Veneto

Quest’ultima immagine si è dimostrata particolarmente valida su Instagram, raccogliendo ben 42 like proprio perché sono presenti i volti di tanti giovani diversi, fatto che suscita interesse, propensione all’azione, determinazione. Enaip Veneto

²¹ <http://www.start-srl.it/distribuzione-volantini-5-motivi-per-cui-e-efficace/> - Distribuzione volantini: 5 motivi per cui è efficace, Start Srl, ultimo accesso 11/10/2018

utilizza una buona strategia nell'usare gli *hashtag* e aggiungere alla foto un'informazione testuale di dove si trova il cartellone, però è possibile apportare un miglioramento semplicemente attivando la funzione di geolocalizzazione e assegnando un luogo alla foto, in modo che l'utente possa andare direttamente al collegamento sulla mappa. Inoltre, con una ricerca sugli *hashtag* inerenti allo studio più utilizzati dai giovani al momento (lavoro, futuro ecc.), si può ampliare la possibilità di ottenere visualizzazioni utilizzando gli stessi attraverso questo canale che, come sappiamo, è utilizzato ogni giorno da ben 11 milioni di italiani di cui 30% ragazzi di età compresa fra 13 e 24 anni.

Abbiamo accennato sopra di come uno dei problemi del marketing tradizionale (offline) sia la difficoltà di monitorare la distribuzione dei materiali informativi/promozionali, in quanto i volantini non prevedono un coupon allegato e quindi non può essere misurato un effettivo ritorno; anche Enaip Veneto, come tante altre imprese, avvia campagne pubblicitarie di questo genere senza una vera strategia di controllo e ottimizzazione. A differenza oggi, grazie alle opportunità del web, è possibile monitorarle unendo, appunto, strategie on/off-line, al fine di poter valutare contemporaneamente l'andamento delle campagne. Esiste quindi una modalità per capire cosa migliorare in una campagna per ottenere maggiori risultati: ad esempio, in concomitanza al lancio di una campagna tradizionale si può creare una *landing page*²² (che non è il sito ufficiale dell'ente) per ogni promozione che l'ente mette in atto, in modo da aggiungere nel volantino il link che rimanda a maggiori informazioni e la *call to action*²³, così da poter valutare il traffico verso la landing page. Per i volantini che pubblicizzano corsi a pagamento per adulti, ad esempio, si potrebbe inoltrare un coupon contenente uno sconto ed eventualmente un codice promozionale per far sì che il lettore possa usufruirne anche online (sarebbe una valida proposta anche per la pubblicità nella stampa). Per una campagna pubblicitaria offline occorre integrarne una di e-mail marketing, aumentando le possibilità di guadagnare clienti, nonché sfruttare le potenzialità di coinvolgimento delle piattaforme social, del proprio blog e del *web advertising*.

²² Landing page - una pagina web appositamente creata che il visitatore raggiunge dopo aver cliccato un link o una pubblicità.

²³ La call to action è un pulsante inserito in una landing page o un sito (spesso e-commerce) che spinge l'utente a compiere un'azione: registrarsi, scaricare qualcosa, comprare ecc.

Un altro tipo di pubblicità veicolato da Enaip Veneto sono le inserzioni nelle riviste di settore della formazione e lavoro, nelle riviste di annunci come Occhi, L'arena affari e La Piazza (in tutte le versioni delle varie province del Veneto), nei giornali come Primo Giornale, l'Arena di Verona, Viavai (Rovigo), Il Mattino di Padova (nel quale spesso vengono pubblicati anche articoli giornalistici legati all'attività o agli eventi di Enaip Veneto), Il Gazzettino. In seguito, analizzeremo alcune testate per avere un quadro ancor più completo dell'estensione pubblicitaria dell'ente.

Nel caso della pubblicità su stampa, così come nei testi giornalistici, bisogna tener conto delle regole principali: ordine, chiarezza e semplicità – raccomandate da Carducci ancora un secolo fa e alle quali si fa ancora riferimento (Gensini et al. 1999). D'altro canto è importante anche il contesto in cui viene inserita la pubblicità: ad esempio, nell'edizione di settembre 2018 del periodico La Piazza di Treviso Ovest troviamo ben due annunci pubblicitari di Enaip Veneto; il primo è collocato alla pagina numero 19 (che si trova a metà della pubblicazione) e presenta il corso di Tecnico del restauro dei beni culturali (Fig. 3.11), il dépliant de quale abbiamo parlato in precedenza, mentre il secondo – alla pagina numero 30 – promuove corsi per adulti nelle due sedi dell'ente ad essi dedicati: Noale e Conegliano.



Fig. 3. 11 Pubblicità del corso di Enaip Veneto, La Piazza di Treviso, Sett. 2018

La prima inserzione si trova sulla pagina destra della pubblicazione e occupa

l'intera pagina; nella *headline* troviamo il titolo che punta ad attrarre l'attenzione del lettore attraverso le dimensioni, la posizione (in alto, che come abbiamo visto è la parte più letta) e il contrasto del colore bianco su fondo blu. Il testo del *bodycopy* che si trova nella parte sinistra dell'annuncio è abbastanza esplicativo e succinto, ben organizzato in sequenze che aiutano il lettore a trovare l'informazione di suo interesse (quindi si può considerare abbastanza efficace come modello). A differenza delle informazioni relative al corso descritte nel dépliant, in questa inserzione viene anche specificato il titolo gratuito del corso, mettendo ben in risalto anche il logo della Regione Veneto. Poiché la parte iniziale e finale del testo acquisisce maggiore importanza in un annuncio (Codeluppi, 2003), Enaip Veneto ha considerato di rendere chiaro fin da subito i destinatari del corso, concludendo invece con le informazioni circa il luogo dove si svolgerà e la sua tipologia ("corso diurno").

La parte visuale è rappresentata da un'immagine abbastanza suggestiva e coerente con l'informazione trasmessa, dai colori con funzione di esaltare il contenuto testuale – elementi che si completano a vicenda, quindi ci si trova nuovamente in una relazione di convergenza; viene riportato in basso anche il logo di Enaip Veneto, che forse sarebbe stato opportuno rendere più grande, vicino all'insegna dell'accREDITamento da parte della Regione e ai contatti del Centro per il restauro Mantegna. A differenza della pubblicità commerciale, non vengono trasmessi ai lettori messaggi che inducono direttamente all'azione come acquisto, partecipazione ecc. (Codeluppi, 2003), insomma, non c'è un *payoff* (la frase conclusiva che veicola, appunto, verso un ritorno commerciale), ma viene soltanto pubblicizzato un corso gratuito che si intende rivolgere solo al pubblico giusto (potenziali giovani interessati).

La seconda inserzione, invece, ha un layout totalmente diverso, coprendo sempre tutta la pagina ma con uno sfondo azzurro e testo bianco scelti in modo strategico per attirare l'attenzione, anche perché, abbiamo riferito nel capitolo precedente, le varie tonalità del blu sono spesso associate allo studio e quindi coerente con il messaggio che veicola: "corsi per gli adulti". È un'inserzione che occupa la pagina intera (sinistra) nel periodico La Piazza, ma che ritroviamo anche in altre testate, sia cartacei che online, tra quali la variante online di Primo Giornale nella quale troviamo invece un formato più ridotto (Fig. 3.12).



Fig. 3. 12 Pubblicità Corsi per adulti di Enaip Veneto, Primo giornale, Ott. 2018

Il titolo messo in risalto attira l'attenzione, mentre l'immagine è meno notevole. Invece ritroviamo le icone dei profili social di Enaip Veneto ed i contatti delle sedi di riferimento che, a nostro avviso, è una buona strategia, cosa che non si può dire del logo: invece di mantenere la coerenza con il classico logo con la freccia nera sopra il quadrato blu si è preferito utilizzarne una variante bianca. Consideriamo che è meglio mantenere la coerenza del marchio con la quale gli utenti sono già abituati, pur rischiando di essere meno visibile ad un primo sguardo. Tutto sommato, l'annuncio è abbastanza sintetico e schematico, risale agli occhi dei lettori e si fa ricordare grazie al colore azzurro intenso, una scelta abile, in quanto l'*headline* e il *visual* sono gli elementi più importanti che vengono percepiti subito dal lettore (Codeluppi, 2003).

Secondo il bilancio sociale di Enaip Veneto, nel periodo 2016-2017 sono state programmate diverse campagne promozionali e comunicative: in totale sono stati acquisiti 340 spazi grafici nelle varie pubblicazioni; forse sarebbe una strategia valida se il target di riferimento fossero gli adulti: secondo i dati Istat, il 43,9% della popolazione legge quotidiani almeno una volta alla settimana²⁴, mentre secondo i dati Audipress, il 76,7% di loro legge almeno un titolo nella stampa²⁵. Se si punta invece ai giovani,

²⁴ <https://www.istat.it/it/files/2017/12/C10.pdf> - Cultura e tempo libero, Istat, 2016

²⁵ Secondo i dati rileva da Audipress - la società che raccoglie e pubblica i dati sulla lettura di giornali e periodici in Italia, 2017.

questa strategia potrebbe funzionare di meno, in quanto “non leggono più i giornali”²⁶ e nemmeno le testate online: secondo DataMediaHub²⁷ solo l’11% dei ragazzi di età compresa fra i 18-24 anni legge giornali online, mentre i *Millennials* (13-17 anni) sono ancora meno, circa il 2%.

Considerato che pochi leggono giornali o riviste da cima a fondo, occorre tenere conto che il lettore abituale sa bene dove trovare le informazioni che gli servono, come ad esempio gli annunci di lavoro; sa che sulla prima pagina sono riportate le informazioni più importanti, mentre sull’ultima trova la pubblicità e sicuramente sa distinguere un materiale giornalistico dalla mera propaganda pubblicitaria (Gensini et al., 1999), per cui è importante scegliere con astuzia la parte più consona dove inserire l’annuncio, pur sapendo che l’ultima pagina è più costosa rispetto alle pagine interne. Tuttavia, consideriamo che l’inserimento dell’annuncio sulla pagina destra a metà pubblicazione è abbastanza positiva, in quanto è la parte del giornale che viene aperta più facilmente e quindi è più probabile attirare l’attenzione del lettore che semplicemente foglia la pubblicazione.

Enaip Veneto non comunica soltanto attraverso le testate giornalistiche, ma anche attraverso gli articoli divulgativi che parlano dell’ente, pubblicati sia sul supporto cartaceo che su quello digitale grazie ai *media relations* che l’ente sviluppa con il sostegno dell’agenzia Ikon Comunicazione di Padova, giacché l’ente non dispone né di un proprio ufficio stampa, né di addetti stampa veri e propri. Infatti, secondo i dati del bilancio sociale, nel 2016-2017 sono stati pubblicati 62 articoli nei giornali regionali, soprattutto ne “Il Mattino di Padova”; purtroppo l’ente non ha messo a disposizione dati dettagliati sulla quantità di articoli presenti in ogni testata, ma si può trovare facilmente sul sito la rassegna stampa che l’agenzia di comunicazione mette a disposizione dell’ente.

Per quanto riguarda le affissioni e i led wall, l’ente non è stato in grado di fornire informazioni concrete (però si possono trovare le prime nei trasporti pubblici e le seconde negli incroci più trafficati), mentre gli spot radio sono stati più di 14 mila, la

²⁶ <https://www.wired.it/attualita/media/2016/10/13/quanto-leggono-giovani-giornali/> - “I giovani leggono i giornali?”, Wired, 13/10/2010

²⁷ <http://www.datamediahub.it/2016/10/10/millennials-non-leggono-le-news-online/#axzz5UJf988qp> - “I Millennials Non Leggono le News Online”, DataMediaHub, 10/10/2016

maggior parte dei quali tramite Radio Caffè, Radio Sportiva, Radio Genius ecc. L'ente spesso prende parte ai diversi dibattiti e programmi Tv (Italia 7 Gold, TelePadova, Gruppo Tv7, CafèTv24, Telenuovo, TeleArena, TeleChiara, Rete Veneta ecc.) nella persona di Sandro dal Piano, direttore dell'ufficio Comunicazione e Promozione, perché come in tutte le ONP, non avendo degli addetti stampa, la figura che compare nei media o a cui essi si rivolgono è la persona ritenuta più competente in materia o lo stesso presidente dell'organizzazione (Stella et al., 2008).

Avevamo accennato in precedenza che alcune organizzazioni non profit producono riviste o comunque pubblicazioni librarie, oltre al sito web, per comunicare la presenza dell'organizzazione e delle attività svolte. In questo senso, Enaip Veneto pubblica saltuariamente delle brochure sia in formato cartaceo che online; ad esempio, di recente ha pubblicato una brochure aziendale di 28 pagine (Fig. 3.13) in italiano e inglese per parlare di sé, della missione e dei propri valori, nonché dei risultati raggiunti: una pubblicazione ricca di dettagli, di immagini di alta qualità e testi sintetici ma abbastanza informativi. Pubblica, inoltre, delle brochure con l'offerta formativa delle varie sedi, oppure in occasione di anniversari o progetti come ICE (di cui abbiamo parlato nel paragrafo precedente) o ancora dei concorsi ai quali partecipano le sedi formative, nonché cataloghi con i corsi offerti dall'ente.

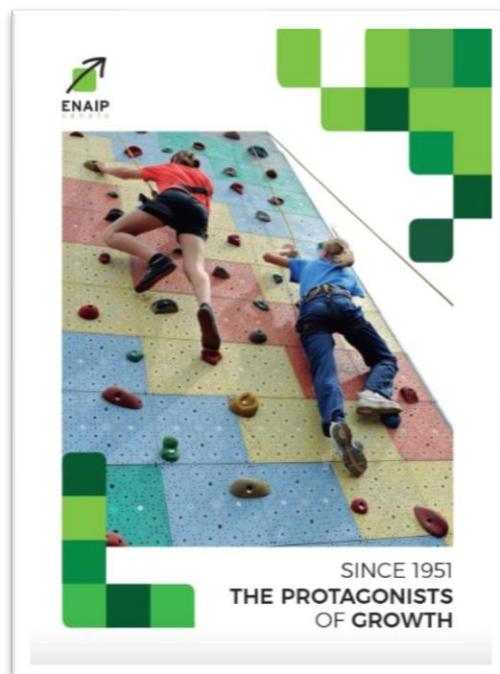


Fig. 3. 13 La brochure aziendale dell'Enaip Veneto

Stando a quanto esposto sopra, occorre aggiungere che gli effetti che hanno le campagne pubblicitarie dell'ente sono di due tipi: cognitivi – la notorietà, perché riesce a farsi conoscere e ricordare la marca e i servizi offerti (secondo il bilancio sociale di Enaip Veneto, il 18% sono clienti che tornano a scegliere servizi a catalogo, alcuni da 10 anni); e comportamentali – la scelta dei corsi dell'ente (più di 4 mila studenti vi studiano ogni anno), l'acquisto dei servizi a catalogo (quasi 4 mila adulti scelgono i corsi offerti dall'Enaip Veneto), il passaparola, la collaborazione ecc. Certamente, non si tratta soltanto di campagne tradizionali, perché esse vengono integrate con le strategie online e di relazioni pubbliche, per cui in seguito andremo ad approfondire anche questi aspetti.

3.3.2 Il piano di comunicazione

Avevamo riferito nel secondo capitolo che anche nel sociale occorre pianificare le attività, scegliere una strategia e gli strumenti adeguati e misurare i risultati delle azioni intraprese. Nel caso di Enaip Veneto, possiamo affermare che la pubblicità come principale attività di marketing viene pianificata, nel senso che si collabora con le testate per l'inserimento di annunci pubblicitari e quindi si pianificano le date in cui essi verranno pubblicati oppure si pianifica l'ideazione e la produzione dei materiali promozionali e delle pubblicazioni periodiche o la condivisione di alcuni post sui profili social e la pubblicazione dei contenuti sul sito web, ma in maniera verbale (e quindi superficiale) durante le riunioni del personale, però non possiamo confermare una pianificazione vera e propria delle attività di comunicazione, di un piano editoriale quale seguire rigorosamente; non si agisce secondo una strategia discussa e adottata in anticipo e nemmeno per le attività sui social media, sui quali si agisce in senso promozionale solo quando si decide di assegnare alcuni investimenti, mentre i risultati vengono monitorati soltanto sul sito e sui social media grazie ai *tool* che i mezzi mettono a disposizione, ma per la pubblicità tradizionale.

L'unico piano di cui possiamo parlare in questo senso è “Comunicare il brand”, un piano di intervento su diverse aree di attività dell'ente proposto dall'agenzia di comunicazione Action, a cui si è rivolto l'ente per migliorare le proprie attività

comunicative, ma soprattutto per la brand awareness. Il piano ha come obiettivi una serie di azioni più generiche, come “costruire la brand awareness” o “comunicare in maniera più efficace l’intero sistema formativo Enaip Veneto”²⁸ e prevede “valorizzare le persone, [...] i luoghi”, “puntare in alto” ecc. e prevede di pianificare in seguito (probabilmente con un altro piano) i contenuti editoriali e sui social network, di creare un magazine digitale e una web tv dell’ente come strumenti di storytelling e testimonial, nonché per parlare dell’ente e della sua offerta formativa; intervenire sulla gestione dei profili social ed affiancare l’ente nell’organizzazione di eventi e nelle attività di ufficio stampa ecc.

Come si può dedurre, il piano non prevede azioni concrete da eseguire passo per passo, in modo da poter raggiungere gli obiettivi comunicativi dell’ente e, oltre a tutto, la proposta dell’agenzia di comunicazione sembra essere stata troppo costosa (quasi 15 mila euro) per il budget che l’ufficio Comunicazione e Promozione ha a disposizione, in quanto non è stata ancora realizzata: l’ente non ha un piano editoriale, non esiste né il magazine digitale, né la web tv; l’ente non dispone di un ufficio stampa, mentre dell’organizzazione eventi si occupa il personale della Direzione generale. Per quanto riguarda la brand awareness, invece, l’ente continua a svolgere le azioni esattamente come negli anni precedenti: attraverso la pubblicità nei media, gli articoli nei giornali, gli interventi e le interviste alla radio tv, attraverso il materiale promozionale, l’organizzazione e la partecipazione agli eventi e certamente attraverso i new media.

Consideriamo carente la mancanza di un piano di comunicazione, in quanto il marketing nel sociale, così come il marketing classico si realizza attraverso un piano di comunicazione che, come abbiamo affermato all’inizio di questo paragrafo, ha diverse fasi: l’analisi di mercato, dei pubblici a cui rivolgersi, adottare una strategia di comunicazione (Puggelli, Sobrero, 2010) e solo ulteriormente scegliere gli strumenti comunicativi e mettere in pratica le azioni pianificate monitorando lo stato di avanzamento e i risultati, il che renderebbe le azioni intraprese molto più efficaci. Un’organizzazione deve essere in grado di pianificare le proprie attività comunicative e definire in modo chiaro il programma d’azione (Puggelli, Sobrero, 2010), perché il piano di comunicazione è fondamentale per poter organizzare con chiarezza le attività

²⁸ Tratto dal piano “Comunicare il brand” proposto all’Enaip Veneto dall’agenzia Action, 2017

comunicative, rispettare le tempistiche e avere i criteri di valutazione dei risultati ottenuti. In più, consente al personale interno di condividere le strategie e quindi creare un senso di appartenenza, il che rende più efficace la comunicazione interna che, come abbiamo riferito nel capitolo precedente, rende più efficace anche la comunicazione esterna e migliora l'immagine dell'organizzazione.

3.3.3 La comunicazione interna come parte delle Relazioni Pubbliche

Secondo gli specialisti in comunicazione e relazioni pubbliche, la comunicazione interna è indispensabile in qualsiasi tipo di impresa e non deve essere scontata. Abbiamo già riportato in precedenza le opinioni dei ricercatori (Gensini et al., 1999; Vecchiato, 2008) secondo i quali, prima di comunicare all'esterno, è importante rendere efficace la comunicazione interna, perché i dipendenti sono i primi a portare la reputazione dell'azienda verso i clienti. E poi, in un ente non profit non può mancare il senso di appartenenza, la coesione, la fiducia e l'autostima dei collaboratori (Peruzzi, Volterrani, 2016), per poter garantire la qualità sia dei servizi, sia della comunicazione. All'Enaip Veneto la comunicazione interna rappresenta una modalità di scambio di informazioni all'interno del personale per pianificare e svolgere le attività dell'organizzazione e le sue attività comunicative (Pellegrini, 2005). In questo senso, la redazione Aula 51 dell'ufficio Comunicazione e Promozione, a partire dal 2016, realizza e invia in maniera saltuaria delle newsletter (Fig. 3.14) a tutti i collaboratori del database dell'ente, in occasione alle feste principali o eventi importanti, nelle quali parla dei risultati ottenuti agli eventi, dei progetti avviati dall'ente, notizie sulle varie sedi, sugli studenti ecc.

Una newsletter tipica è composta da 9 sezioni, in cui vengono riportate: una frase celebre, un articolo sull'ente o i suoi studenti, uno su vari progetti o risultati ottenuti, una fotonotizia che contiene una fotografia di alta qualità dei ragazzi "messi alla prova", una notizia di un futuro evento o progetto oppure sull'innovazione di qualche sede ecc., uno sui risultati dei giovani anche all'estero, una vignetta, una videonotizia che rimanda ad un video caricato su YouTube (reportage su un progetto, intervista in occasione ad un evento, premiazioni ecc.) e una rassegna stampa di 5-6 articoli di vari giornali sui

temi inerenti allo studio e al lavoro, nonché due libri consigliati dal giornalista e scrittore Giuseppe Gottardo²⁹.



Fig. 3. 13 Newsletter di Enaip Veneto inviata al personale, 02/05/2018

Consideriamo molto ridotta la frequenza con quale le newsletter vengono inviate, in quanto nel 2016 ne sono state inviate 5, nel 2017 soltanto 1 e nel 2018, fino al momento della stesura del presente lavoro – 4. Il layout, pur essendo “leggero” e semplice, sembra datato e poco adeguato ai tempi della modernizzazione e della digitalizzazione, il che crea un’immagine datata dell’ente stesso; sarebbe opportuno utilizzare sempre delle immagini più accattivanti e di alta qualità e una grafica più moderna, poiché la maggior parte degli utenti “scansiona” in fretta la newsletter e legge soltanto i titoli e le prime parole della prima riga, è importante che i titoli siano messi in risalto e che incuriosiscano il lettore, mentre i testi sintetici e chiari. Si riscontrano, inoltre alcuni

²⁹ <http://www.gottardogiuseppelibri.com/index.php> - Sito personale di Giuseppe Gottardo, ultimo accesso 18/10/2018

problemi di caricamento, per cui è importante che le immagini siano leggere in modo che si carichino velocemente.

La comunicazione all'interno dell'ente è considerata anche come attività di formazione in quanto si organizzano degli incontri, riunioni, seminari, convegni, corsi, incontri di presentazione del bilancio sociale ecc. Si tratta soprattutto delle riunioni dei dirigenti e dei capi reparti, mentre sarebbe opportuno organizzare più spesso delle riunioni anche degli addetti dell'ufficio Comunicazione e Promozione con i colleghi degli uffici con cui si collabora nelle diverse attività di comunicazione (area internazionale, aree adulti, giovani e imprese). Dicevamo nel paragrafo precedente che Enaip Veneto svolge mediamente 21 ore di formazione all'anno per ogni dipendente. I dipendenti, infatti, seguono corsi di formazione e aggiornamento, come i corsi di inglese, corsi di sviluppo tecnologico come il corso sul SharePoint, la piattaforma di creazione e sviluppo di siti web aziendali, oppure corsi di aggiornamento del Microsoft Office e altri programmi.

Gli altri strumenti utili che potrebbero favorire la comunicazione interna potrebbero essere le pubblicazioni cartacee a destinazione interna, una sorta di newsletter cartacea per comunicare al personale e distribuirlo presso tutte le sedi formative dell'ente, in modo che tutti abbiano accesso alle informazioni, perché da un'analisi delle newsletter inviate è emerso il fatto che esse vengono lette da meno della metà degli utenti (Fig. 3.15). Infatti, da un totale di circa 830 newsletter inviate, viene aperto mediamente il 45%. È importante, però, comunicare a tutti i collaboratori la mission e i valori dell'organizzazione, nonché coinvolgerli direttamente nella comunicazione interna dell'ente (determinandoli eventualmente a contribuire con opinioni o articoli), per migliorare l'efficienza e la qualità dei rapporti, diminuire i rischi di conflitti, per rafforzare la coesione interna, stimolare il lavoro per raggiungere gli obiettivi prefissati (Vecchiato, 2008), ma anche per conoscere meglio la propria organizzazione e stimolare il passaparola che si rivela ancora uno strumento molto efficiente di comunicazione.

#	OGGETTO - DATA DI INVIO	E-MAIL APERTE	CANCELLATI	INVIATO	NON CONSEGNATE	ID
1	Aula 51 - ENAIP Veneto - n. 05 Data di invio : 15 Dicembre 2016 11:11	39,95%	0%	831	0	21
2	Aula 51 - ENAIP Veneto - n. 04 Data di invio : 23 Giugno 2016 11:03	37,37%	0%	832	0	19
3	Aula 51 - ENAIP Veneto - n. 03 Data di invio : 29 Aprile 2016 14:15	42,90%	0%	832	0	17
4	Aula 51 - ENAIP Veneto - n. 02 Data di invio : 08 Marzo 2016 17:21	45,80%	0%	834	0	15
5	Aula 51 - ENAIP Veneto - n. 01 Data di invio : 11 Febbraio 2016 13:25	59,35%	0%	834	0	13

Fig. 3. 15 Statistiche dell'invio e apertura delle newsletter inviate, Enaip Veneto, 22/12/2017

Per quanto riguarda l'ufficio stampa, ci siamo espressi in precedenza, Enaip Veneto non dispone né di una struttura, né di un addetto stampa o comunicatore/relatore pubblico, nemmeno di uno spazio dedicato sul sito web e si affida a un'impresa terza per la rassegna stampa e la gestione delle relazioni con i media. Consideriamo, però, più opportuno avvalersene di almeno un addetto stampa a tempo pieno, in modo che tutte le relazioni con i giornalisti vengano gestite direttamente dall'ente, perché senza uno specialista dell'ufficio stampa, gli enti hanno difficoltà nell'uso del comunicato stampa per rapportarsi ai media (Pellegrini 2005) e a costruire e mantenere un'identità positiva e la buona reputazione dell'ente, nonché per comunicare a tutti gli stakeholders le notizie importanti in maniera breve ed efficace. Oltre a ciò, il contributo di un comunicatore o un addetto stampa sarebbe molto utile per quanto riguarda l'organizzazione di eventi, dato che Enaip Veneto ne organizza più di 50 all'anno, nonché per accreditare l'organizzazione come fonte rilevante, affidabile e interessante per i media (Peruzzi, Volterrani, 2016) circa l'ambito di cui si occupa l'ente, il che porterà maggiore visibilità, oltre alla pubblicità e le interviste nei media.

Poiché un addetto stampa nel non profit conosce in modo più approfondito le normative nel non profit, le banche dati, le personalità specializzate nei temi del non profit, i media locali, regionali e nazionali e i giornalisti, le istituzioni di monitoraggio e ha le capacità di scrittura professionale, sarebbe più efficace abbinare le attività dell'addetto stampa con quelle degli addetti dell'ufficio comunicazione per adottare la

strategia giusta e scegliere i media più adatti a cui puntare nella comunicazione esterna, grazie agli studi interni, al monitoraggio dei risultati raggiunti e alla valutazione dell'impatto delle attività comunicative che, con il contributo dell'addetto stampa, diventa più probabile realizzare, per non limitarsi a una semplice rassegna stampa, caratteristica della maggior parte delle ONP.

Infine, per concludere questo sottoparagrafo, riteniamo utile evidenziare il fatto che un ente non profit non può operare senza creare relazioni con i propri pubblici di riferimento (clienti, media e tutti gli altri stakeholders); senza comunicare il valore e la qualità; senza farsi conoscere, sentire e ricordare, per quale motivo la comunicazione e le relazioni pubbliche sono importantissime per il buon andamento dell'ente, per la visibilità e la reputazione, per cui è necessario dotarsi di una struttura e una squadra di comunicatori professionisti che si occupino a tempo pieno della comunicazione e delle relazioni con gli stakeholders, nonché avvalersi di almeno un addetto stampa responsabile soprattutto delle relazioni con i media, perché, come abbiamo riferito in precedenza, i media tradizionali così come quelle digitali fanno parte della vita sociale della popolazione. Gli addetti altamente specializzati in comunicazione e relazioni pubbliche sono vitali per qualsiasi tipo di organizzazione, perché sanno comunicare in modo efficace, seguendo un piano di comunicazione studiato e impostato con cura; sanno a cui rivolgersi e come farlo; conoscono le strategie giuste da adottare per i vari mezzi di comunicazione; sanno monitorare le attività svolte, valutare e interpretare i risultati raggiunti e si rivelano, inoltre, di ottimo aiuto nel migliorare la comunicazione e i rapporti interni, l'organizzazione e promozione di eventi. In altre parole, riescono a stabilire migliori relazioni con il mondo esterno.

3.3.4 Gli eventi come strumento di comunicazione

La comunicazione sociale presuppone l'incontro con l'Altro e nuovi orientamenti, idee e relazioni (Binotto, 2010). Con questa idea intendiamo studiare un altro strumento utilizzato sempre più spesso per comunicare – l'evento (incontro o festa di risonanza) che ha un forte impatto simbolico e di testimonianza. Gli eventi sono organizzati per attirare l'attenzione su un tema particolare e per raccogliere fondi o, nel caso di Enaip

Veneto, per acquisire futuri studenti e per parlare di sé (finalità promozionale). Stando a quanto riferito nel capitolo precedente, il mercato degli eventi si aggira intorno a più di 830 milioni di euro (2016) il che vuol dire, che pur aver sofferto la crisi economica degli ultimi anni, l'uso degli eventi porta successo ed è in costante crescita a partire dal 2014, per cui pensiamo sia utile puntare su questo strumento, dato che permette di raccogliere i pubblici potenzialmente più interessati e quindi comunicare in maniera più mirata.

Enaip Veneto si rende spesso presente con eventi istituzionali e promozionali che mettono in risalto le esperienze dei centri, le attività innovative, dando valore all'incontro con le persone e con gli stakeholders del territorio che sostengono la formazione professionale (comuni, aziende, associazioni, fondazioni, banche, organizzazioni del mondo del privato sociale ecc.). Poiché l'ente organizza e sostiene diversi eventi in un anno, tra quali possiamo citare "Scuola Aperta", in cui Enaip Veneto presenta le sue scuole ai ragazzi e ai genitori con lo scopo di acquisire nuovi studenti; "Evento Orto Botanico", in cui l'ente festeggia i 65 anni di storia e attività e lo racconta alla comunità; "Cyberbullismo", l'evento dedicato alla prevenzione del bullismo in rete, promosso dall'ente per dimostrare la sua attenzione ai problemi sociali; Job&Orienta, uno degli eventi di grande risonanza (fiera nazionale) al quale l'ente partecipa ogni anno con fedeltà; e diversi altri in cui partecipano gli allievi dell'ente, mettendo alla prova le loro abilità, ma su questo argomento torneremo successivamente. Stando alle affermazioni del Direttore Sandro dal Piano, le proposte per gli eventi vengono dai vari centri, ma c'è un team di valutazione all'interno dell'ente che valuta sempre se la proposta di attività che coinvolge i ragazzi li permette di fare esperienze di crescita professionale, invece se bisogna essere presenti solo per comunicare ci si affida ad un'agenzia esterna, per cui non abbiamo avuto modo di studiare il modo in cui essi vengono organizzati e gli aspetti positivi e negativi.

Gli eventi vengono comunicati attraverso soprattutto i profili social, i volantini, il sito web e le interviste alla tv e alla radio locali (che abbiamo citato in precedenza), nonché attraverso articoli pubblicati nella stampa sia prima che dopo l'evento. Ad esempio, per l'evento Scuola Aperta o Open Day in cui tutti i centri dell'ente accoglie ragazzi e i loro genitori per far conoscere da vicino cosa significhi formazione

professionale, per darli la possibilità di conoscere i docenti e i tutor, l'offerta formativa, ma anche il livello di innovazione dei centri e dei laboratori e certamente di acquisire nuovi iscritti ai corsi futuri. Come invito all'evento, abbiamo menzionato in precedenza, sono stati recapitati alle famiglie con adolescenti di età scolastica volantini con informazioni sulle date e gli indirizzi dove rivolgersi. Inoltre, l'iniziativa è stata promossa sia sul sito web di Enaip Veneto, sia nei giornali (Fig. 3.16) con articoli giornalistici e spazi pubblicitari; ma anche sui profili social, con diversi post pubblicati e promossi soprattutto su Facebook, grazie alla pubblicità che la piattaforma mette a disposizione a pagamento.



Fig. 3. 16 Esempio di articolo pubblicato nella stampa per la Scuola Aperta, Il Gazzettino ed. Belluno, 14/01/2017

Per i post sui social (Fig. 3.17) sono state utilizzate in questa occasione sia immagini che video, però, a nostro avviso, i risultati, pur essendo notevoli, non hanno soddisfatto del tutto le aspettative: dei più di 57 mila utenti raggiunti, solo 749 (circa l'1,3%) hanno cliccato sul post per scoprire maggiori informazioni. Dall'altra parte invece, l'utilizzo del video al posto dell'immagine ha dato i suoi risultati, perché ha ottenuto più di 64 mila visualizzazioni e con una durata media di 5 secondi sui 16 della durata totale del video, tempo in cui si riesce perfettamente a visualizzare l'annuncio e le date dell'evento. I testi dei post sono invitanti e sono stati utilizzati, inoltre, gli hashtag che, come abbiamo affermato in precedenza, contribuiscono a portare visualizzazioni. Invece su altri profili social i post hanno raggiunto risultati meno

importanti, mentre su YouTube il video ha ottenuto soltanto 110 visualizzazioni. Sarebbe stato utile integrare la campagna digitale con alcuni banner su Google o YouTube e sfruttare al massimo i led wall, oltre alla pubblicità nella stampa e alla radio.

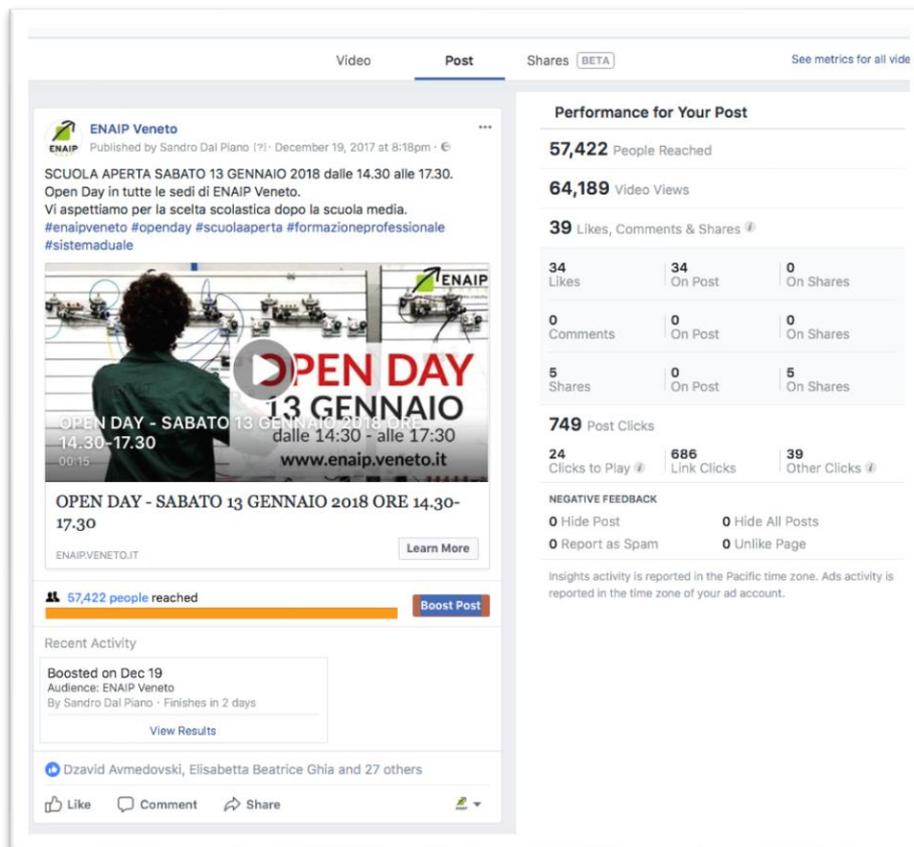


Fig. 3. 17 Promozione del post su Facebook, Pagina ufficiale di Enaip Veneto, 11/01/2018

Un altro esempio che vorremmo riportare è l'evento di risonanza nazionale Job&Orienta, la 27° edizione della fiera dell'Orientamento, Scuola, Formazione e Lavoro, alla quale Enaip Veneto è stato presente dal 30 novembre al 2 dicembre 2017, con i propri stand organizzati in 5 aree, della superficie totale di 240 metri quadri, nelle quali l'ente ha impostato: un Welcome corner dedicato alle informazioni sull'ente e sui servizi offerti; un Food corner con show cooking spettacolari dei cuochi specializzati (aiutati dagli studenti della Ristorazione di Enaip Veneto); un'area dedicata alla tecnologia e all'innovazione – le parole chiave dell'esibizione dell'ente; un'area *social e digital*, alla quale Enaip Veneto ha contribuito con laboratori e orientamento per i visitatori interessati, sempre con l'intento a far conoscere l'impresa e la sua offerta formativa e un'area "salotto" dedicata al restauro dei beni culturali, con testimonianze dal vivo. Consideriamo una scelta molto efficace, perché la testimonianza, l'opinione di

chi ci ha studiato e riuscito ad integrarsi nel mondo del lavoro ha maggiore impatto rispetto a qualsiasi tipo di promozione. Nel quadro di questo evento, Enaip Veneto ha avuto diverse possibilità di comunicare, di farsi conoscere e ricordare ad un bacino di circa di 70 mila persone interessate alla formazione e lavoro attraverso il personale presente e i materiali informativi, il marchio ben visibile; la mostra di tecnologie innovative; attraverso gli spettacoli di cucina e i laboratori dedicati. Per questo motivo consideriamo la fiera un ottimo strumento di comunicare e raggiungere maggiormente il pubblico necessario. In genere, per gli esperti di comunicazione come Pecchenino (2002), le relazioni pubbliche e specialmente gli eventi sono gli strumenti più efficaci di comunicazione, perché, nonostante lo sviluppo digitale, le persone sentono ancora la necessità di incontrarsi e parlarsi, mentre per le aziende, sia profit che non profit, è fondamentale relazionarsi con i propri pubblici. Gli eventi permettono, inoltre, di raggiungere la visibilità e la notorietà in breve tempo, di migliorare la reputazione, di ottenere in modo privilegiato l'attenzione dei media; ma oltre a ciò rappresentano un'ottima occasione per il coinvolgimento dei collaboratori e dei dipendenti, per incentivare la comunicazione interna e il senso di coesione e appartenenza, in quanto, come abbiamo affermato all'inizio del paragrafo, all'Enaip Veneto il personale svolge attività interconnesse e durante l'organizzazione degli eventi si attiva sia l'ufficio comunicazione che le altre aree per offrire idee preziose e svolgere nel miglior modo le attività necessarie.

3.3.5 I new media

Nel capitolo precedente abbiamo riferito le opportunità che offre il web e le new media per la comunicazione e promozione, ma anche per stabilire delle relazioni più strette con i propri pubblici, dato che circa il 57% della popolazione in Italia spende mediamente quasi 2 ore al giorno sui social media. I social network, in speciale, permettono di raggiungere un maggiore numero di persone, ottenere più visibilità e coinvolgimento, selezionare il pubblico al quale vogliamo rivolgerci in modo più preciso e monitorare meglio le attività svolte e valutare meglio i risultati raggiunti. Ritornando all'argomento della pubblicità, permettono inoltre di promuovere i prodotti e i servizi a prezzo inferiore rispetto ai media tradizionali e portano più visibilità. Enaip

Veneto, ad esempio, utilizza spesso il servizio di advertising online di Google e la promozione dei post su Facebook, il social network più usato.

Riteniamo opportuno aggiungere che sarebbe utile impiegare anche la tecnica del banner, come pubblicità online, che consiste in un'immagine animata per attirare l'attenzione dell'utente e cliccando lo porta verso pagine con contenuti commerciali. Oltre a ciò, come abbiamo riferito nel capitolo precedente, più della metà degli italiani preferiscono consultare il volantino in formato digitale. Il 73% di questi preferiscono farlo attraverso il pc, il 14% sul tablet e 11% sullo smartphone (Ziliani, 2015), quindi è bene tenere conto di queste tendenze e rendere disponibili i materiali promozionali e informativi anche attraverso il sito web, le piattaforme di aggregazione di volantini, con la condizione che siano facilmente fruibili e user-friendly, per poter coinvolgere gli utenti. In questo senso Enaip Veneto rende pubbliche le brochure aziendali, le rassegne stampa, i cataloghi dei corsi e altro attraverso la piattaforma Issuu (Fig. 3.18), dove ha un profilo con 177 materiali pubblicati e appena 9 follower³⁰, ma non i volantini realizzati.



Fig. 3. 18 Profilo Enaip Veneto su Issuu

Consideriamo che tutti i materiali, annunci, volantini e tutte le informazioni inerenti all'attività dell'ente devono ritrovarsi sul sito web considerato dagli esperti la carta di visita di ogni impresa. Secondo il bilancio sociale dell'ente, il sito istituzionale di Enaip

³⁰ <https://issuu.com/pierobet/docs> - Profilo Enaip Veneto su Issuu

Veneto www.enaip.veneto.it raccoglie annualmente più di 350 mila visite, più di un milione di pagine visualizzate e la maggior parte degli utenti sono giovani di età fra 14 e 24 anni (il 68%), 58% di quali rappresentano le femmine e 42% i maschi.

La homepage del sito si presenta abbastanza moderna, con sezioni ben divise e un menu a tendina di facile navigazione. Il menu presenta con chiarezza i servizi destinati alle imprese, le sedi. Sotto la barra del menu sono messi in evidenza i pulsanti dei profili social dell'ente e i corsi in evidenza. Poi ci sono le immagini a carosello sulle quali cliccando si arriva direttamente ai corsi, alle news o alle iniziative messe in evidenza. La parte centrale della pagina è stata rimodernata ultimamente e contiene una serie di pulsanti che rimandano ai corsi per gli adulti in partenza. L'organizzazione che assomiglia a una tabella denota ordine e chiarezza.

Sulla parte laterale troviamo i link verso i prossimi eventi. Troviamo, inoltre, un video testimonianza di circa un minuto, inserito da YouTube con l'hashtag "#scelgoEnaipperché" in cui diversi ragazzi spiegano in due parole perché hanno scelto Enaip Veneto. Il video ha raccolto in 4 mesi 360 visualizzazioni, mentre la media dei video caricati sul canale dell'ente è di 200, il che dimostra ancora una volta che la testimonianza ha maggiore successo rispetto ai materiali pubblicitari. Poi segue la sezione delle news che mettono in evidenza le notizie più recenti, quindi è una sezione che viene aggiornata spesso, e 3 barre del menu nella più di pagina, che però porta della confusione all'utente (Fig. 3.19), perché ha tante voci, alcune delle quali non porta da nessuna parte; in più, le informazioni potrebbero essere ricollocate in modo da diminuire il numero delle voci: ad esempio "Scopri Enaip Veneto", "company profile" e "Le nostre attività" possono essere organizzate in un'unica pagina, dove si può aggiungere anche la "Presentazione Enaip in altre lingue" che rimanda ad una pagina che contiene un solo file in PDF; oppure la Voce "Pubblicazioni" dell'ultima barra del menu dovrebbe essere messo in risalto e collocarlo nella sezione Chi siamo, che avrebbe più senso e sarebbe maggiormente visibile. In più, dovrebbero essere aggiunte tutte le pubblicazioni dell'ente pubblicate sul profilo Issuu.

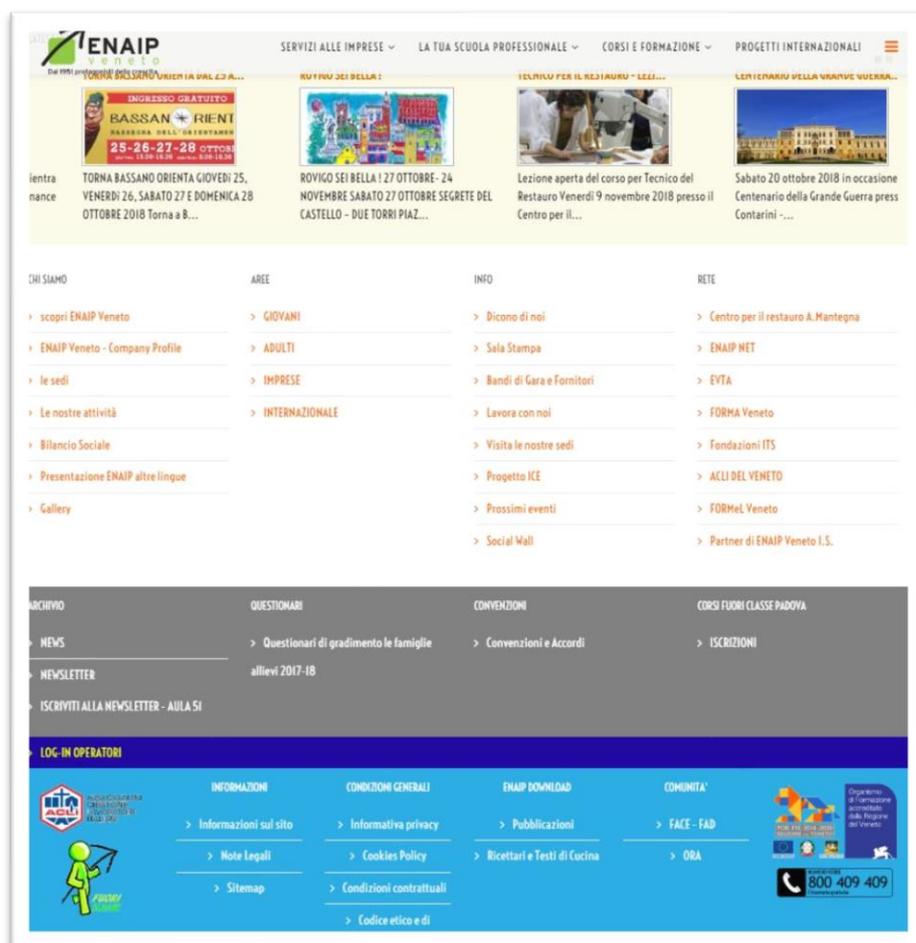


Fig. 3. 19 Piè di pagina della homepage del sito web di Enaip Veneto

Stando all'opinione del direttore dell'ufficio comunicazione, il sito è diventato ormai un vero portale. Riteniamo, però che il portale dovrebbe essere sistemato un po', perché ci si perde nella navigazione e difficilmente si capisce dove ci si trova e come tornare indietro. Essendo il sito istituzionale, tutte le sedi vi fanno riferimento, per cui bisogna dare spazio anche agli annunci, le informazioni, le esperienze e le testimonianze di tutte le sedi; in più è importante sistemare il funzionamento della caselle "Cerca" perché impostando le parole chiave di ricerca, non mostra tutti i risultati pertinenti e spesso mostra diversi articoli: ad esempio, introducendo la parola chiave "bilancio sociale", essa mostra, oltre ai risultati necessari, anche offerte di lavoro, notizie, eventi ecc. che non sono pertinenti con la *query* di ricerca.

A livello di posizionamento nei motori di ricerca e cioè in Google, il sito è posizionato bene se si tratta dei singoli corsi, invece per parole chiave più generiche come "corsi di formazione veneto", il sito si ritrova sulla 6° e 7° posizione, che però

sarebbe da migliorare, in quanto, come abbiamo riferito nel capitolo precedente, le ricerche hanno mostrato che gli utenti leggono i risultati in Google a forma di F, cioè i primi risultati sono letti maggiormente, mentre i risultati dalla metà pagina in giù sono letti raramente e difficilmente si arriva fino in basso o sulla seconda pagina. Invece per una *query* ancora più generica, che è maggiormente utilizzata, “corsi di formazione”, Enaip Veneto non compare tra i risultati del motore di ricerca. Per cui si devono adoperare azioni di miglioramento del posizionamento (SEO) a livello di parole chiave, di contenuto, di immagini ecc. Pure Aprile e Carpentieri (2015) suggeriscono, in questo senso, utilizzare dei testi essenziali e una sintassi lineare, un lessico semplice e chiaro, un registro informale, usare le immagini a supporto dei messaggi, informazione mirata e link efficaci.

Per quanto riguarda i social network, Enaip Veneto dispone di profili su Facebook, Google Plus, LinkedIn, Twitter, Instagram, Pinterest e un canale su YouTube. In seguito, ci concentriamo sui profili, che a nostro avviso hanno maggiore rilevanza, cioè Facebook, Instagram e YouTube, in quanto canale di grande potenzialità. Gli altri quattro invece, pur comunicando gli stessi temi degli altri hanno meno follower e non vengono impostate campagne promozionali.

Sulla piattaforma più usata in Italia e nel mondo – Facebook (34 milioni di italiani ne hanno un profilo), Enaip Veneto dispone di una pagina ufficiale (Fig. 3.20) che ha come immagine di profilo il marchio dell’ente, mentre l’immagine della copertina viene aggiornata in occasione agli eventi più noti. La pagina ha raccolto 11.413 like e 11.503 follower. È notevole il fatto che le altre pagine Facebook delle 6 sedi di Enaip Veneto hanno come immagine di profilo la stessa immagine, il che vuol dire che si mantiene una coerenza visiva dell’ente sulla piattaforma.

Sulla pagina vengono pubblicati quasi ogni giorno post sugli eventi, sui corsi e generalmente sulle attività svolte, nonché articoli inerenti al tema scuola e lavoro. Riteniamo utile pubblicare direttamente nella pagina anche gli aggiornamenti per quanto riguarda i calendari e gli orari, in modo che gli studenti possano accedervi più facilmente rispetto al sito istituzionale e cercare di pubblicare post validi per tutti i tipi di utenti, pur considerando utili e gradevoli tutti i post che abbiamo ritrovato sulla pagina.



Fig. 3. 20 Pagina ufficiale di Enaip Veneto su Facebook

Un esempio di post “utile” potrebbe essere il seguente (Fig. 3.21) e lo dimostra il numero di like che ha raccolto – più di 270, mentre gli altri post sulla pagina di Enaip Veneto arrivano mediamente a 20 like. Si tratta di un’informazione utile, appunto, per diversi utenti, non solo per i clienti di Enaip Veneto; inoltre, ha un titolo invitante, l’informazione è sintetica e l’immagine suggestiva, è presente il link al sito per i dettagli e gli hashtag adeguati e riesce ad incuriosire gli utenti.



Fig. 3. 14 Esempio di post “utile” sulla pagina Facebook di Enaip Veneto

Invece per promuovere un corso o un evento, come abbiamo riferito nel sottoparagrafo precedente, Enaip Veneto si rivolge a Facebook Ads, così come il 48% delle pagine Facebook in Italia che usano i *paid media* per incrementare la *reach* dei propri post. Poiché lo strumento permette di impostare la zona, l'età e gli interessi del target si possono raggiungere in maniera più mirata gli utenti interessati e i potenziali clienti. Prima di lanciare una campagna pubblicitaria su Facebook, occorre creare i post giusti. Siccome il tasso di engagement³¹ su Facebook per i post che contengono un video o un'immagine sono superiori rispetto alla media (il 7,69% e rispettivamente il 4,63% di fronte al 3,93%), un consiglio per Enaip Veneto sarebbe di includere sempre nei propri post, soprattutto nelle campagne Facebook, un'immagine o una fotografia (l'elemento umano porta ancora più successo al post) e un link verso il sito o la landing page di riferimento oppure includere un video più spesso possibile. Un altro suggerimento per la promozione degli eventi è “creare” eventi sulla pagina Facebook, che secondo i dati della piattaforma³², 35 milioni di utenti vi guardano ogni giorno gli eventi pubblici e permette di conteggiare, almeno ipoteticamente, il numero delle persone che saranno presenti all'evento offline.



Fig. 3. 22 Tassi di engagement di Facebook, We Are Social, Gen. 2018

³¹ Tasso di engagement – indice che dimostra il coinvolgimento degli utenti attraverso domande e commenti, condivisione dei post, utilizzo della pagina aziendale.

³² <https://www.facebook.com/business/learn/facebook-page-post-events#why-facebook-events> – Creare eventi, Facebook

Aprile e Carpentieri (2015) suggeriscono di pubblicare i post frequentemente e di accompagnarli con *emoticons*, immagini o video, ma anche link al sito e agli altri profili social attivati, in modo da stimolare le visite agli altri profili; suggerisce, inoltre, il coinvolgimento degli utenti adottando un registro informale e una relazione diretta con l'utente (uso del "tu", le domande dirette, *la call to action*) e certamente favorire la diffusione dei post utilizzando gli hashtag pertinenti.

Stessi suggerimenti sono validi anche per Instagram, la piattaforma utilizzata da 16 milioni di italiani soprattutto giovani (27% della popolazione), che non deve essere scontato. Il profilo di Enaip Veneto su Instagram ha raccolto fino in presente 1.682 follower e ha pubblicato quasi 1.500 post. Anche in questo caso il profilo rispecchia la natura dell'ente attraverso le immagini che ritroviamo anche su Facebook.

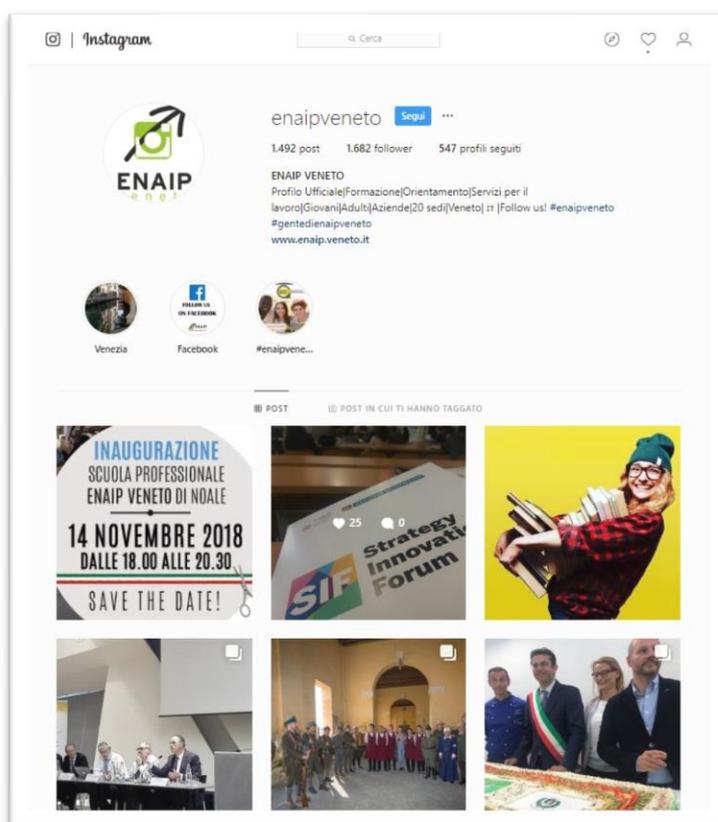


Fig. 3. 23 Profilo Instagram di Enaip Veneto

Su Instagram vengono condivisi post su ciò che viene fatto, ma soprattutto sugli eventi. Consideriamo che sarebbe una buona idea condividere immagini dei giovani ai corsi o nei laboratori, che aiuterebbe a ottenere più visualizzazioni e coinvolgimento grazie alla presenza dell'elemento umano, su cui abbiamo annotato in precedenza, e alla

distribuzione dei rispettivi post da parte degli studenti coinvolti e dei loro “amici”. Una cosa positiva è che i post e i contenuti sono adatti alla piattaforma, spesso sono sintetici e coerenti, si usano gli hashtag adeguati e vengono condivisi abbastanza frequentemente. Possiamo aggiungere solo che sarebbe forse opportuno condividere più spesso dei video, dato che i post con video ricevono in media più *like* rispetto ai post con immagini.

Uno strumento da non scontare è, a nostro avviso, la piattaforma di video sharing YouTube, in quanto è il terzo sito in Italia a cui si accede più spesso, dopo Google e Facebook³³. Poiché il 54% degli utenti attivi su internet guarda video online quotidianamente, Enaip Veneto potrebbe puntare sulla pubblicità attraverso YouTube. Su questa piattaforma, Enaip Veneto ha un proprio canale e 100 video caricati, che hanno raccolto in totale più di 20 mila visualizzazioni. Consideriamo un dato positivo e l'unico suggerimento è di incrementare il numero dei video prodotti. I materiali rappresentano sempre le attività dell'ente, documentano le presenze ai vari eventi, testimoniano la messa alla prova degli studenti, raccolgono interviste, opinioni, gli interventi dei dirigenti, però ultimamente l'ente si è orientato verso la testimonianza dei ragazzi che vi studiano per parlare al pubblico con loro voce: in questo senso troviamo il video³⁴ di presentazione della sede di Padova “con gli occhi dei ragazzi”, oppure il video che abbiamo citato in precedenza, in cui i ragazzi raccontano perché scelgono Enaip Veneto. Inoltre, l'ente promuove le iniziative promosse con i volantini anche attraverso questo canale: ad esempio, presenta l'iniziativa “Assegno per il Lavoro” in un video di 2 minuti (Fig. 3.24), con l'intervento della project manager dell'ente che spiega cosa sia e a chi sia rivolta, visualizzato da quasi 2.200 utenti negli ultimi 9 mesi, un risultato notevole, di fronte agli altri video che raccolgono poche centinaia di visualizzazioni. Questo vuol dire che il metodo funziona e quindi bisogna essere sfruttato in diverse occasioni, mentre i video dovrebbero essere condivisi sui profili social.

³³ Report Digital in Italia, We Are Social, 2018

³⁴ <https://www.youtube.com/watch?v=XuLDJ6dAwWw> - Con gli occhi dei ragazzi: il centro ENAIP di Padova si presenta, Enaip Veneto, YouTube



Fig. 3. 24 Presentazione dell'iniziativa "Assegno per il Lavoro" attraverso il video sul canale YouTube di Enaip Veneto

Tutto sommato, a livello di social media la situazione di Enaip Veneto è abbastanza gradevole, in quanto comunica spesso, i post sono ben fatti, ma le potenzialità del web non finiscono lì e bisogna sfruttarle al massimo per ottenere risultati. Consideriamo utile aggiungere che un altro modo di fare pubblicità oggi è l'opinion sharing sui social network, sui forum, sui blog e sui siti di recensioni amatoriali. Sono mezzi che permettono anche lo scambio di commenti tra utenti, il che rende la pubblicità più affidabile perché rappresenta un passaparola, e in questo caso la reputazione online (Venturini, 2015) diventa fondamentale e quindi bisogna essere necessariamente curata.

Analizzando i principali strumenti utilizzati dall'ente per comunicare, ci sarebbe la tentazione di aggiungere che per un'operazione completa di promozione sarebbe efficace integrare anche lo street marketing (disegni del marchio sulle strade, marciapiedi o edifici) che metterebbe in uso tutta la creatività dell'organizzazione, ma nel caso di Enaip Veneto sembra una mossa inutile per un'impresa che non ha come scopo il guadagno, poiché una sola operazione non porta a grandi risultati e servirebbero 3-4 azioni finché si potranno attirare i clienti e quindi si dimostra una strategia

abbastanza costosa. Inoltre, Enaip Veneto dispone di 20 sedi di formazione professionale e cioè servirebbe un'azione di street marketing in ogni città di ogni sede.

In conclusione, dopo aver osservato il clima interno e studiato i principali strumenti attraverso quali Enaip Veneto comunica ai propri pubblici, dobbiamo ammettere che è stato importante scoprire un atteggiamento nel comunicare l'impresa sociale che non prevede soltanto la promozione dei servizi e la ricerca dei clienti, ma anche creare relazioni, comunicare valori in maniera corretta e trasparente, prestando attenzione ai giovani e alle loro esigenze. Sono aspetti che, secondo noi, dovrebbero essere considerati sempre sia dalle ONP che dalle imprese commerciali nelle loro attività comunicative. Dovrebbero inoltre prestare attenzione allo sviluppo digitale che caratterizza i nostri giorni e adeguare il proprio modo di comunicare alla situazione attuale, prendendo in considerazione le abitudini e le preferenze dei propri pubblici. Per questo motivo, abbiamo deciso di completare quanto studiato finora cercando di rilevare le opinioni di alcuni giovani in merito alla comunicazione di Enaip Veneto e alle loro preferenze digitali. In seguito, quindi, andremo ad analizzare e interpretare le loro risposte rilevate attraverso il questionario online precompilato.

CAPITOLO 4: QUESTIONARIO SULLA QUALITA' COMUNICATIVA DI ENAIP VENETO

Dopo aver studiato e analizzato le tecniche comunicative dell'ente possiamo fare il passo conclusivo e completare la nostra ricerca con un'indagine campionaria che non vuole essere esaustiva, giacché il numero dei rispondenti è molto limitato per poter trarre giudizi definitivi, bensì uno spunto per ulteriori indagini interne degli enti non profit e, nel caso specifico, di Enaip Veneto, in modo da poter approfondire su quali strumenti puntare o investire di più.

4.1 Metodologia e dimensione campionaria

Il questionario online strutturato nella forma precompilata è lo strumento che abbiamo considerato come il più opportuno e adatto a soddisfare alcune domande rimaste ancora irrisolte: cioè quali siano gli strumenti di comunicazione e quali gli elementi di un messaggio che attirano di più l'attenzione, soprattutto dei giovani (principali clienti dell'ente), nonché le loro abitudini digitali. Oltre all'intuitività, rapidità ed economicità, la scelta dello strumento è stata guidata dalla capacità peculiare di ridurre al minimo le differenze culturali, perché tra i giovani che studiano o hanno studiato presso Enaip Veneto si trovano sia italiani che stranieri e la differenza culturale nel rilevamento delle opinioni/preferenze è stata ritenuta non pertinente all'indagine; un altro motivo che ha portato alla scelta del questionario online è la facilità di comprensione dell'elaborazione e della rappresentazione grafica dei dati.

Poiché la piattaforma Facebook è la più usata dai giovani ed Enaip Veneto stesso la utilizza come principale strumento digitale per comunicare ai clienti, abbiamo scelto di contattare le persone proprio attraverso Facebook e di non considerare penalizzante il fatto di aver trascurato la fascia di studenti che non possiede un proprio profilo nella piattaforma. La selezione del campione è avvenuta secondo criteri non statistici, anche se si è cercato di coinvolgere studenti ed ex-studenti, sia maschi che femmine e quindi

anche l'analisi verrà fatta senza ricorrere alla statistica con la sola eccezione della presentazione dei dati. I giovani sono stati scelti in modo più proporzionato possibile (49 maschi e 51 femmine) rintracciati grazie alla community di Enaip Veneto su Facebook, facendo ulteriormente affidamento ai ragazzi stessi, affinché creassero un collegamento con i loro "amici" – studenti o ex-studenti di Enaip Veneto. I ragazzi sono stati contattati direttamente attraverso un messaggio in cui si presentava la ricerca e veniva chiesto il loro prezioso contributo per la rilevazione dei dati.

4.2 Presentazione del questionario

L'indagine è volta a scoprire le opinioni degli intervistati piuttosto che dati quantitativi, tuttavia hanno avuto risposta maggiormente le domande a scelta multipla e una sola domanda aperta, introdotta anche per evitare l'eccessiva rigidità del questionario strutturato e per dare maggiore spazio al rispondente se volesse esprimere la propria opinione in modo più dettagliato. Le domande con poche alternative di risposta sono state introdotte per quantificare il numero degli intervistati e ottenere dati oggettivi quali il sesso ecc.; quelle con risposte a scelta multipla sono costruite dando la possibilità di scegliere una o più risposte, mentre una domanda implica delle risposte con scala Likert¹ per scoprire i comportamenti degli utenti sul web.

Il questionario (Allegato 1) è suddiviso in 4 sezioni: la prima contiene domande anagrafiche per inquadrare il profilo dei partecipanti, la seconda serve a scoprire informazioni sull'impatto degli strumenti di comunicazione dell'ente, la terza raccoglie le opinioni dei rispondenti circa un volantino incluso e la quarta contiene domande sulle preferenze riguardo all'uso dei social network. Le domande del questionario rispecchiano le domande della ricerca, in quanto sono incentrate sui mezzi di comunicazione studiati in questa relazione. Sono state create in modo da affrontare un argomento per volta, cercando di mantenere chiarezza e concisione, nonché un linguaggio accessibile a tutti gli utenti (anche di origine straniera). In questo modo l'analisi delle risposte può essere svolta in base alla dimensione sociografica (scoprire il

¹ La scelta di utilizzare questa scala si deve al fatto che viene utilizzata frequentemente nelle ricerche che hanno lo scopo di rilevare informazioni su atteggiamenti e opinioni, anche perché è semplice da utilizzare e registrare le risposte o le categorie di risposta.

profilo dell'utente), degli atteggiamenti (l'opinione dell'utente sulle esperienze comunicative) e del comportamento (l'uso degli strumenti digitali).

Per quanto riguarda la presentazione e l'analisi dei dati verrà utilizzata la statistica descrittiva per poterli sintetizzare e renderli immediatamente visibili: come strumento, in questo caso verrà adottato il diagramma a barre e quello a torta (Pelosi, Sandifer, 2005); verranno, inoltre, analizzati sia i dati quantitativi (numerici) e sia quelli qualitativi (non numerici). I dati quantitativi verranno analizzati calcolando la frequenza di risposta per ogni scelta, mentre i dati qualitativi, che sono influenzati dalla dimensione del campione, verranno conteggiati e analizzati in relazione al numero di volte in cui un valore compare nella classificazione rappresentato come una parte della quantità totale (Pelosi, Sandifer, 2005).

È necessario specificare, però, che nell'analisi dei risultati non vengono utilizzati metodi statistici più specifici del calcolo della media. Per i risultati della domanda aperta verranno analizzati i contenuti rispettivi, cioè lette e classificate le risposte in base al concetto chiave esposto. Oltre a ciò, realizzando lo studio di caso ampiamente presentato sopra e impostando il questionario online, sono emerse alcune ipotesi di risposta che vorremmo poi verificate con l'analisi delle stesse e cioè:

- Alla domanda “come è venuto a conoscenza di Enaip Veneto”, viste le statistiche analizzate in precedenza, la risposta potrebbe essere “da un amico”, “da un volantino”, “ad un evento” e “dai social network”;
- Lo stesso potrebbe valere per la domanda sulla pubblicità di Enaip Veneto;
- Alla domanda “dove ha trovato informazioni sul corso di suo interesse”, la risposta potrebbe essere “sul sito” e “sui social network”;
- Mentre i social media più usati potrebbero essere Facebook, Instagram, YouTube, Whatsapp ecc.

Ipotizzate le risposte, andremo in seguito nel dettaglio analizzando le domande e i dati rilevati con estrema facilità grazie alla possibilità di ottenere, direttamente da Google Moduli, i grafici rappresentativi delle apposite percentuali. Le analisi verranno arricchite da interpretazioni, ove necessarie.

4.3 Analisi dei dati

Il questionario è stato somministrato a 100 tra ragazzi e ragazze attraverso, già riferito sopra, il contatto diretto sulla piattaforma Facebook con l'invito a partecipare alla ricerca. Di questi, hanno risposto 57 utenti; nonostante il numero dei rispondenti sia decisamente limitato per trarre delle conclusioni significative sulle opinioni e sui comportamenti nel web, abbiamo deciso di presentare i dati emersi perché spesso corrispondono ai trend studiati in precedenza.

Dunque, nel 36,8% dei casi si tratta di studenti, mentre gli ex-studenti rappresentano il 63,2%: questo è il motivo per il quale abbiamo pensato di adottare un registro formale nella stesura delle domande, proprio perché si trattava di persone adulte, ex-studenti che ad oggi sono professionisti di vari settori e quindi ci è sembrato più opportuno dare del "Lei".

Individuando il profilo dell'utente con la domanda sul genere, abbiamo rilevato le seguenti percentuali: il 57,9% rappresenta le femmine, contro il 42,1% dei maschi. Come si può osservare, le femmine sono state più disposte a prendere parte alla ricerca, forse perché tante di loro hanno continuato i loro studi all'università dopo quelli svolti presso Enaip Veneto e probabilmente si sono identificate meglio con la sottoscritta.

Per quanto riguarda le fasce di età, il 31,6% rappresenta i giovani di età inferiore ai 20 anni, probabilmente ancora studenti presso Enaip Veneto; il 52,7% rappresenta i giovani di età 20-24 anni, quindi forse già diplomati, e il 15,9% di età maggiore ai 25 anni, presumibilmente lavoratori/specialisti in vari settori. Quest'ultima potrebbe essere la fascia meno interessata e quindi meno attenta alla comunicazione e, in special modo, alla pubblicità di Enaip Veneto, così come poco coinvolta dalle altre parti del questionario.

Alla successiva domanda, come abbiamo ipotizzato appena sopra, il 31,6% rappresenta i giovani che attualmente studiano presso Enaip Veneto, mentre il resto rappresenta le risposte delle persone che non studiano (o "non più", quindi forse appena diplomati). La differenza di percentuale rispetto alla prima domanda, in cui è emerso

che il 36,8% ha affermato di essere “studente”, è dovuta probabilmente a un errata risposta di alcuni utenti.

Alle domande numero 4 e 5, le risposte hanno mostrato che una parte dei rispondenti (il 37,5%) studia o ha studiato presso la sede Enaip Veneto di Padova, mentre il resto si è diviso in percentuali uguali (il 12,5%) fra le sedi di Dolo, Verona, Cittadella, Porto Viro e Piazzola sul Brenta. Questo risultato è dovuto anche al fatto che la domanda era rivolta in realtà agli studenti e, non essendo obbligatoria, tanti utenti non hanno risposto. E’ emerso, inoltre, che fra i rispondenti vi sono persone che hanno iniziato a studiare ancora nel 2012 o 2014, per cui in seguito i risultati potrebbero essere influenzati dall’età dei rispondenti e dal periodo in cui hanno iniziato a studiare: cioè alcuni, ad esempio, potrebbero non aver mai trovato una pubblicità di Enaip Veneto su Facebook, dato che 5-6 anni fa non era ancora una pratica comune come al giorno d’oggi, oppure potrebbero non aver trovato le informazioni riguardanti il corso sul sito web, bensì su un altro canale datato che potrebbe non essere incluso nelle risposte a scelta di questo sondaggio. Alla domanda successiva su “come è venuto a conoscenza di Enaip Veneto” (Fig. 4.1), le risposte sono abbastanza varie.

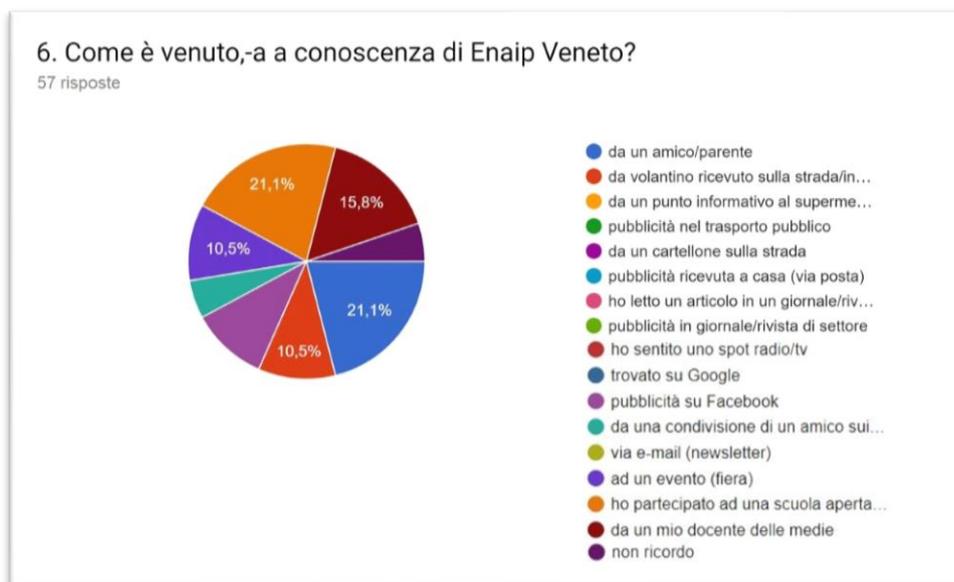


Fig. 4. 1 Le risposte alla domanda n. 6, Questionario sulla comunicazione di Enaip Veneto, 2018

Il 21,1% ha risposto, infatti, di aver saputo di Enaip Veneto da un amico/parente; un altro 21,1% - dalla Scuola Aperta; ancora un altro 15,8% - da un docente della scuola, il che dimostra che il passaparola è un metodo che porta buoni risultati; il 10,5% ha scoperto le informazioni nel volantino e la stessa percentuale ad un evento (fiera),

altri due metodi che sembrano funzionare; ancora, 9,5% dalla pubblicità su Facebook, uno strumento importante anche questo; il 6% afferma di aver scoperto l'ente grazie a una condivisione sui social network di un amico, che potrebbe trattarsi di Facebook così come di altri social network, e potrebbe essere stata la condivisione di un post, di una pubblicità, di un evento oppure di un articolo su un giornale online o di un blog/sito/portale ecc. Questo argomento è interessante e potrebbe essere soggetto ad ulteriori ricerche. Il restante 5,6% dichiara di non ricordare – consideriamo positivo il fatto che la percentuale che non ricorda la sua esperienza con Enaip Veneto e come abbia scoperto la scuola sia così bassa. Potrebbe trattarsi delle persone che avevano studiato tempo fa, ma anche in questo caso la percentuale rappresenta un terzo degli ex-studenti, gli altri due terzi presumibilmente si ricordano ancora.

Un'altra domanda importante per questo lavoro di ricerca è “Dove ha trovato informazioni sul corso di suo interesse?” (Fig. 4.2) e le risposte confermano le ipotesi formulate all'inizio di questo paragrafo: il 52,6% afferma di aver trovato le informazioni sul sito web dell'ente; il 4,9% nella brochure cartacea, il 5,7% ad un evento, mentre il 36,8% dichiara di non ricordare.

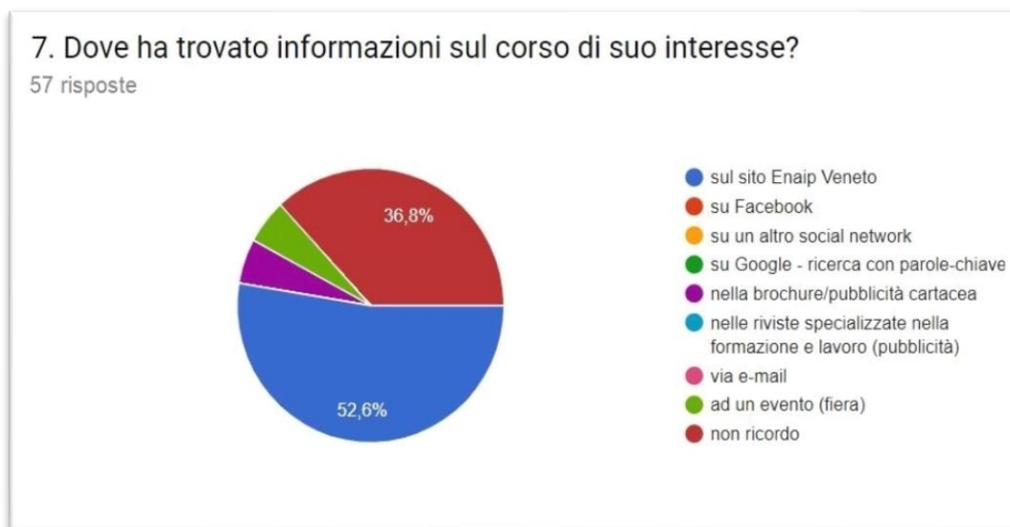


Fig. 4. 2 Le risposte alla domanda n.7, Questionario sulla comunicazione di Enaip Veneto, 2018

Siamo costretti ad accettare una risposta del genere, dato che non è sempre facile tenere a mente dove si è andati ad approfondire le informazioni su un certo corso. Per quanto riguarda il sito web, invece, è chiaro che abbia un ruolo importante e quindi va curato e aggiornato costantemente.

Sono importanti anche le domande 8a e 8b sulla pubblicità di Enaip Veneto, le risposte delle quali potrebbero essere spunto di altre indagini per l'ente a riguardo, in quanto il 31,6% dichiara di non ricordare se ha mai visto una pubblicità Enaip Veneto, il 10,5% afferma di no, mentre il 57,9% afferma di sì. Nell'ultimo caso, alla domanda aperta su dove hanno visto la pubblicità, i 34 rispondenti hanno dichiarato: in 12 casi – su Facebook, in 10 casi – nel volantino, in 9 casi – alla radio, in 6 casi – sul cartellone pubblicitario e altri 6 – nel giornale, in un caso – a Padova, probabilmente un cartellone pubblicitario in giro per la città. Come si può osservare, Facebook e il volantino si sono rivelati gli strumenti più potenti in questo caso, e pure la radio sorprendentemente presenta delle potenzialità; invece la pubblicità nel giornale e le affissioni si rivelano meno impattanti. Quest'ultima pare confermare l'opinione del direttore Sandro dal Piano sul rapporto costo-beneficio (non soddisfacente) dei cartelloni pubblicitari.

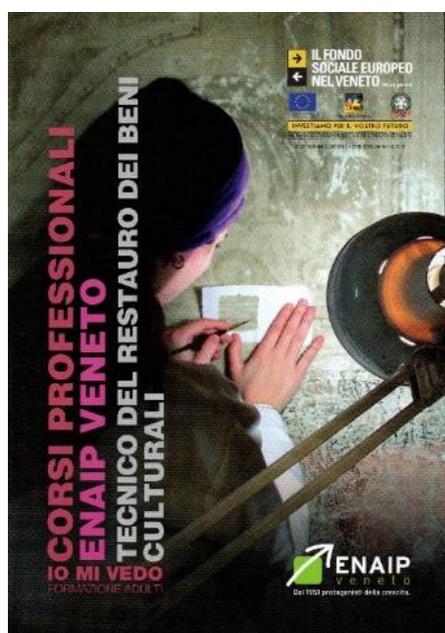


Fig. 4. 3 Il volantino relativo alle domande n. 9a e 9b, Questionario sulla comunicazione di Enaip Veneto, 2018

Alle successive 2 domande, le risposte riguardo “Cosa ha attirato la sua attenzione” nel volantino (Fig. 4.3) ha portato il 42,1% a dichiarare “l’immagine”, il che conferma quanto studiato in precedenza sulla parte visuale di un materiale pubblicitario, ovvero che il visual è fondamentale; il 21,1% ha risposto “il titolo (le parole chiave)”; il 15,8% ha affermato “il logo” e altrettanto i colori, mentre il 5,3% ha optato per “l’annuncio/l’informazione”. Sorprendentemente, nessuno dei rispondenti ha usato la

dicitura “altro”. Si può facilmente dedurre che occorre prestare molta attenzione alla parte visuale (l’immagine) e al titolo in quanto sono gli elementi che attirano maggiormente l’attenzione e si deve mettere di più in risalto il logo dell’ente per renderlo memorabile.

La domanda n. 10 invece rientra nella sezione tematica delle abitudini e del comportamento digitale degli utenti e intende scoprire quali siano i social network più usati. I risultati confermano i trend discussi in precedenza, tranne l’uso di Facebook che viene dato per scontato, visto che gli utenti sono stati contattati proprio attraverso questa piattaforma quindi a prescindere ne posseggono un profilo (100%). Invece per gli altri social network e servizi di messaggistica, spunta il Whatsapp con circa l’84% dei rispondenti, superiore ai dati offerti dalle ricerche nazionali (circa il 59%), dovuto al fatto che lo strumento è utilizzato di più dai giovani e, dato che i rispondenti sono giovani di età inferiore ai 30 anni, risulta abbastanza verosimile. Anche l’uso della piattaforma YouTube si allinea ai dati nazionali (il 62%), essendo in realtà il social media più attivo in Italia, superiore a Facebook del 2%. Come si può osservare anche Instagram e il Messenger di Facebook sono utilizzati spesso, per cui è importante dare attenzione a questi strumenti nelle strategie comunicative. In più, Telegram, il canale implementato da Enaip Veneto di recente, si fa strada tra le reti ormai conosciute da anni, con il 21%, considerando però che occorre far passare più tempo affinché sia chiaro se vale la pena svilupparlo o meno.

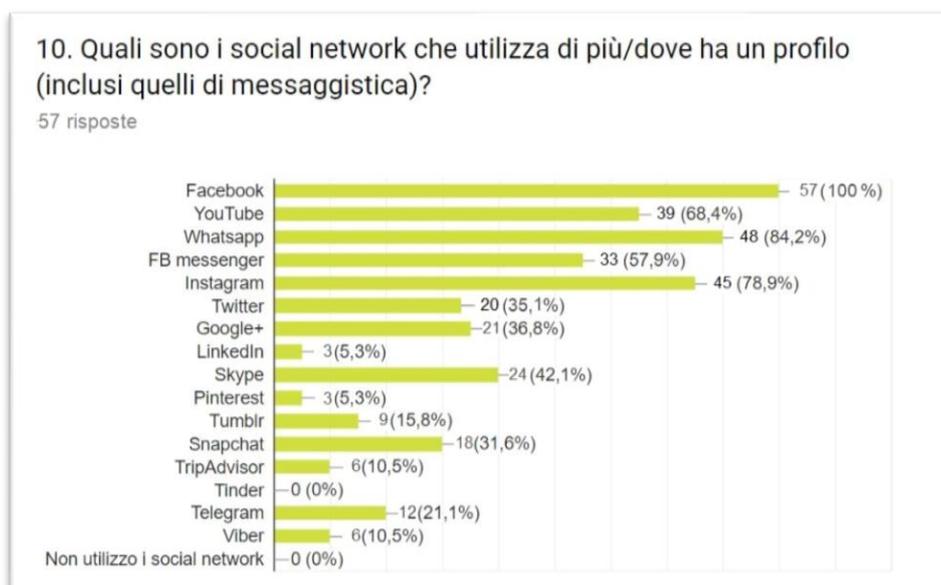


Fig. 4. 4 Le risposte alla domanda n.10, Questionario sulla comunicazione di Enaip Veneto, 2018

Per quanto riguarda il comportamento degli utenti le risposte (ottenute con scala Likert) sono in linea con i trend analizzati in precedenza, cioè:

- la maggior parte dei rispondenti “spesso” guarda video su YouTube, passa del tempo su Facebook, chatta su Whatsapp e/o Messenger e guarda la tv;
- alcuni “molto spesso” passano tempo su Facebook e Instagram e fanno ricerche con Google;
- gli altri “quasi sempre” verificano la mail e chattano su Whatsapp/Messenger;
- una buona parte dei rispondenti “raramente” legge giornali, frequenta eventi/fiere e va al cinema;
- mentre un'altra parte non ascolta la radio, non guarda la tv, non legge i giornali e le riviste specializzate e non frequenta eventi/fiere “quasi mai”.

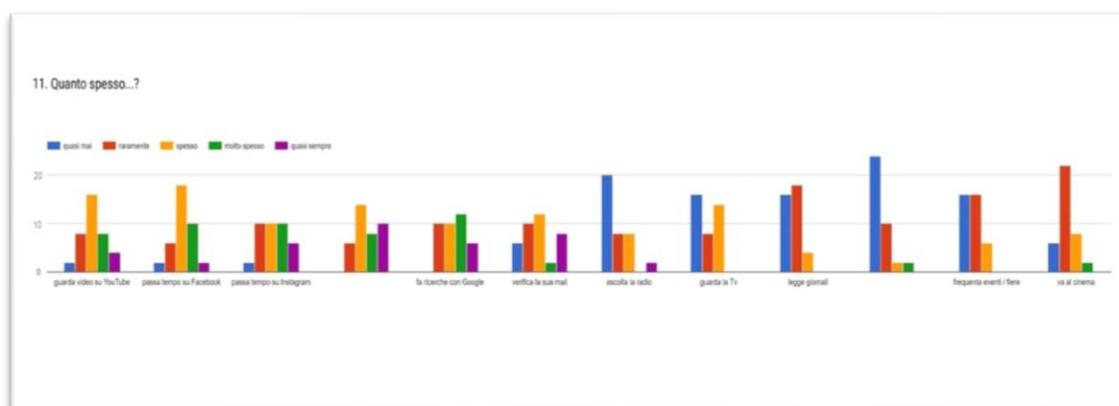


Fig. 4.5 Le risposte alla domanda n.11, Questionario sulla comunicazione di Enaip Veneto, 2018

Come si può dedurre, per più un terzo dei giovani rispondenti le riviste specializzate non sono una fonte rilevante per informarsi sullo studio e lavoro, per cui un ente come Enaip Veneto deve valutare bene se puntare su quelle riviste per rivolgersi ai giovani. Sarebbe, come abbiamo esposto in precedenza, probabilmente un mezzo più adatto per promuovere i corsi per gli adulti. Sorprendentemente, un'altra parte ha affermato di non ascoltare “quasi mai” la radio e solo 2 persone delle 57 intervistate hanno detto di ascoltarla “quasi sempre”. In quest’ottica forse la radio non è lo strumento perfettamente adatto a comunicare ai giovani; d’altro canto, una parte dei rispondenti ha affermato di frequentare “raramente” e “quasi mai” gli eventi/fiere, ma dato che il loro numero arriva appena a circa il 15% ciascuna, possiamo prendere ancora

in considerazione questo strumento, in quanto gli studi più ampi rilevano un loro crescente successo; inoltre il cinema è “raramente” frequentato da più di un terzo dei giovani e il trend è confermato dai pochi investimenti nella pubblicità in questo settore. Per contro, un numero elevato di rispondenti ha ammesso di passare “spesso” il tempo su Facebook, YouTube e davanti alla tv e visto che anche gli altri studi ne confermano la popolarità tra i giovani, consideriamo che sarebbero i mezzi su cui vale la pena di investire di più per la pubblicità/promozione dei propri servizi.

Le ultime due domande sono ugualmente importanti per questa ricerca, perché rilevano le preferenze dei rispondenti circa il modo in cui vorrebbero ricevere le comunicazioni e gli avvisi dalla propria scuola e i loro consigli su cosa cambierebbero nella comunicazione di Enaip Veneto, pur essendo suggerimenti in numero limitato. Dunque, circa il 42% preferirebbe ricevere un SMS con le informazioni importanti o gli avvisi; una parte vorrebbe ancora ricevere le comunicazioni in formato cartaceo (circa il 16%), mentre l'altra accetterebbe ugualmente le mail (circa il 16%). Pochi invece vorrebbero riceverle attraverso i social network (il 5%), a differenza delle nostre considerazioni circa questi strumenti ritenuti, invece, idonei. I restanti 21% non vorrebbero ricevere comunicazioni; nessuno invece ha risposto di voler ricevere telefonate (probabilmente perché le persone si sentono invase dalle troppe telefonate di telemarketing) e nessuno ha scelto di voler consultare le comunicazioni sul sito web dell'ente, perché forse ritenuto troppo complesso e difficilmente si trovano le informazioni necessarie, soprattutto gli avvisi.

Dalla risposta aperta, alla quale ha risposto circa la metà delle persone intervistate (29 persone), abbiamo rilevato che i rispondenti preferiscono comunque i canali digitali piuttosto che i materiali cartacei (16 opinioni); altre 5 persone non cambierebbero niente della comunicazione dell'ente; 4 preferirebbero ricevere un volantino, mentre altre 4 hanno suggerito di “puntare di più sui social”.

4.4 Conclusione parziale

In conclusione, dopo aver individuato il profilo dei partecipanti – nella maggior parte dei casi ex-studenti dell'ente con età mediamente tra 20-24 anni e nel 57% dei casi

femmine, possiamo affermare che la gran parte degli intervistati condivide la visione generale rispecchiata dai trend delle varie ricerche, tuttavia sono emersi anche dei risultati che sarebbe opportuno prendere in considerazione, come il numero delle persone che sono venute a conoscenza di Enaip Veneto “da un amico/parente”, il che ci indica come il passaparola abbia un impatto maggiore e potenziato dalla relazione che intercorre fra le persone; oppure c’è chi trova le informazioni necessarie circa un corso prevalentemente sul sito web dell’ente e sui social network, quindi sia l’uno che l’altro vanno curati rendendo chiare e comodamente accessibili le informazioni sui corsi, nonché condivise principalmente su Facebook (visto che è stato anche esplicitamente suggerito da alcuni rispondenti).

Oltre a ciò, dato che circa un terzo degli intervistati ha ammesso di non ricordare se ha mai visto una pubblicità di Enaip Veneto, sarebbe auspicabile rendere più visibile il marchio nella pubblicità e, in aggiunta, potenziare gli strumenti visuali, come i cartelloni nei luoghi pubblici, per stimolarne il ricordo e l’associazione d’immagine; a riprova di ciò è emerso il fatto che in un volantino, ad esempio, nella maggior parte dei casi è l’immagine ad attirare maggiormente l’attenzione, dunque va scelta sempre con cura particolare, di alta qualità e in grado di colpire il lettore. Non per ultima cosa, occorre prendere in considerazione quali strumenti digitali vengono prevalentemente utilizzati dai giovani, per puntare a promuovere il materiale pubblicitario proprio sui quei canali (Facebook, YouTube, Instagram, Whatsapp), nonché attraverso quale strumento inviare eventuali comunicazioni e avvisi: nel nostro caso è emerso che l’SMS sarebbe preferibile nel 42% dei casi, ma è un servizio che un ente di formazione difficilmente riuscirebbe a implementare.

Pur nelle sue limitazioni, vogliamo credere comunque che questa indagine possa aver portato un po’ più chiarezza sull’argomento affrontato, arricchendo le informazioni raccolte e analizzate con le opinioni dei giovani, uno dei principali pubblici a cui si rivolge l’ente. Questa ricerca vuole essere un punto di partenza per ulteriori indagini, più approfondite, per enti come Enaip Veneto, in quanto per poter progettare delle attività comunicative efficaci è importante partire dall’individuazione e dall’ascolto del proprio pubblico (Vecchiato, 2008).

CONCLUSIONE

La prima cosa che un comunicatore impara è che la comunicazione è alla base dell'attività umana e, stando all'opinione dei ricercatori del campo, è fondamentale per il funzionamento di qualsiasi impresa. Questo elaborato prende spunto dalle idee di Binotto (2010) e Stella et al. (2008), secondo le quali la comunicazione nel non profit è piuttosto inefficiente e insufficiente, e necessita di professionisti per testimoniare il valore dell'ente e delle sue attività. L'obiettivo principale era dunque di capire, sulla base di un esempio concreto, se queste affermazioni di quasi un decennio fa fossero ancora attuali: perciò abbiamo deciso di esplorare gli strumenti e le tecniche comunicative utilizzate da un'impresa sociale per comunicare con i propri clienti; ci siamo concentrati maggiormente sui giovani, in quanto sono i protagonisti delle attività dell'ente.

Grazie all'opportunità data dallo stage curriculare all'interno dell'ufficio Comunicazione e Promozione di Enaip Veneto Impresa Sociale, è stato possibile svolgere la ricerca sul campo e raccogliere informazioni e dati tramite l'osservazione partecipante, la consultazione dei materiali dell'archivio dell'ente e il dialogo informativo; il personale si è mostrato piuttosto disponibile a fornire le informazioni necessarie e l'accesso agli *Insights* dei social media e del sito web.

Allo scopo di capire qual è la situazione all'interno dell'impresa sociale, abbiamo svolto uno studio esplorativo sul non profit e sugli strumenti di comunicazione, prendendo in considerazione sia gli strumenti tradizionali che digitali, in quanto ormai parte determinante della strategia comunicativa di un ente non profit. Abbiamo continuato esaminando, dunque, il settore non profit/Terzo settore e in particolare l'impresa sociale, soffermandoci sulle varie definizioni fornite dai ricercatori del campo, sulla situazione attuale a livello normativo, aggiungendo una breve incursione storica e dati a sostegno della tesi offerti dagli istituti di ricerca italiani. Emerge infatti che

l'impresa sociale è un tipo di ente non profit diverso dalle altre ONP in quanto presenta caratteristiche sia dell'impresa commerciale (servizi di formazione professionale) che dell'organizzazione non profit (senza scopo di lucro). Oltre a ciò, le imprese sociali non vengono ancora censite dall'Istat con tale forma giuridica proprio perché l'impresa sociale rappresenta una qualifica che può essere assunta da qualsiasi tipo di impresa, anche profit, purché rispetti le condizioni richieste per legge, di cui abbiamo discusso nel primo capitolo; a differenza, invece, la rete di istituti di ricerca Iris Network studia ampiamente l'impresa sociale come tipo di impresa a parte e grazie al loro contributo è stato possibile rilevare dati importanti sulla sua situazione attuale.

Abbiamo elencato e analizzato, inoltre, gli strumenti di comunicazione che i ricercatori del campo considerano adeguati al mondo non profit partendo dal concetto di “comunicazione sociale”, in quanto ritenuto in assoluto il tipo di comunicazione che un'impresa sociale debba promuovere. Avendo identificato le definizioni in merito e le cifre che caratterizzano il campo della comunicazione nel presente, abbiamo rilevato che il maggiore utilizzo degli strumenti di comunicazione è concentrato al Nord, così come anche il numero delle ONP in generale; è emerso, inoltre, che un gran numero di imprese ha implementato nelle strategie comunicative anche degli strumenti di comunicazione digitale: circa il 61% delle organizzazioni utilizza il sito web come principale strumento di trasmissione dell'informazione, mentre il 30% utilizza i social network per la condivisione dei contenuti (sui quali una persona trascorre mediamente 6 ore al giorno).

Per rendere chiaro il quadro riguardo l'importanza della connessione e dei new media, nonché sul potenziale posseduto dal mondo digitale in genere, abbiamo illustrato i dati delle ricerche in proposito, dai quali è risultato il fatto che circa due terzi della popolazione è connessa ad Internet, mentre il 60% circa utilizza i social media, quando il numero delle persone con competenze digitali è molto più basso (circa il 44%): il che vuol dire che c'è un ampio bacino di utenti e potenziali clienti, donatori ecc. per le ONP ma un numero ridotto di specialisti (la media europea è al 57%) dei quali gli enti potrebbero avvalersi; poi abbiamo illustrato i dati secondo i quali la maggior parte della popolazione usa attivamente il mobile, per essere sempre connessa e raggiungibile.

Abbiamo approfondito, inoltre, gli strumenti di comunicazione tradizionale e online, quali pubblicità e strumenti di marketing, relazioni pubbliche, eventi e i principali new media. Il quadro teorico delineato ha permesso di trarre le prime conclusioni in merito agli strumenti comunicativi, in modo che possano essere applicate all'indagine dello studio di caso. Infatti, quest'ultimo parte con la metodologia ampiamente esposta, seguendo la presentazione di Enaip Veneto e arrivando successivamente alle relative analisi. Abbiamo, quindi, redatto per esteso la situazione dell'ente per quanto riguarda la comunicazione, partendo dalle osservazioni dirette rilevate all'interno dell'ufficio Comunicazione e Promozione e analizzando, poi, l'identità visiva dell'ente e gli strumenti adottati per comunicare all'esterno per promuovere i propri servizi.

Abbiamo studiato e interpretato alcuni volantini diffusi per proporre i propri corsi, la pubblicità nella stampa sia tradizionale che online e la loro integrazione con i profili social; abbiamo discusso sulla mancanza di un piano di comunicazione (fondamentale per la buona riuscita della comunicazione di un ente) e dell'assenza di un ufficio stampa o di un addetto stampa/relatore pubblico all'interno dell'ente (determinante per la notorietà e la reputazione) per la scarsità di risorse umane ed economiche. Abbiamo scoperto, inoltre, che c'è un'interdipendenza tra la crescita delle risorse con competenze adeguate e le attività svolte in maniera efficace nel campo delle relazioni pubbliche e dei media (Binotto, 2010); d'altra parte però, a Enaip Veneto, così come nella maggior parte degli enti non profit, l'amministrazione è ancora troppo chiusa per assumere lavoratori altamente specializzati. Abbiamo osservato e analizzato anche la comunicazione interna dell'ente che è risultata ancora limitata: da una parte, per comunicare a tutte le 850 persone (dipendenti e collaboratori esterni) viene utilizzata la newsletter inviata con una frequenza molto bassa e quindi insufficiente per mantenere aggiornato il personale (mediamente 4-5 all'anno); dall'altra parte invece, sono utilizzati software innovativi come WeTransfer o il nuovo implementato Telegram, per favorire una comunicazione più semplice e immediata tra i dipendenti.

Poiché la rivoluzione digitale ha influito anche sulle strategie delle aziende (Venturini, 2015), abbiamo indagato sugli strumenti digitali adottati dall'ente nelle sue strategie comunicative: il sito web, che si è rivelato in buono stato ma ancora troppo complesso ed è, quindi, da migliorare; i profili social, gestiti nella maggior parte dei casi

dal dirigente, comunque con contenuti adeguati al mezzo, le immagini gradevoli e l'uso di hashtag per stimolare la diffusione e la circolazione degli argomenti. Abbiamo studiato i profili di maggior successo: Facebook, Instagram e il canale YouTube. Per quanto riguarda l'engagement degli utenti, abbiamo rilevato mediamente un basso tasso di coinvolgimento su tutte le piattaforme, eccetto i post che veicolano informazioni di interesse collettivo circa il lavoro oppure i video testimonianza dei ragazzi che studiano presso Enaip Veneto. Alla luce di quanto appena detto, risulta necessario implementare delle strategie per potenziare la comunicazione sui social network in base al problema riscontrato.

Nell'ultimo capitolo abbiamo deciso di svolgere una ricerca per scoprire il punto di vista dei giovani, studenti ed ex-studenti di Enaip Veneto, circa la comunicazione dell'ente. I risultati hanno confermato alcune ipotesi, ovvero che nella maggior parte dei casi hanno scoperto l'ente grazie a un volantino, ad un evento o sui social network; le informazioni inerenti ai corsi vengono trovate in gran parte sul sito web istituzionale, mentre tra i social più usati risultano Facebook (dato per scontato, poiché tutti i rispondenti sono stati contattati tramite Facebook), Instagram e YouTube. È emerso, inoltre, che il passaparola è ancora uno strumento potente e che forse sarebbe opportuno considerare nella scelta della strategia comunicativa; in più sembra necessario potenziare gli strumenti visuali nelle campagne pubblicitari, in quanto un terzo dei rispondenti non ricorda di aver mai visto una pubblicità dell'ente.

Infine, come scenario futuro, ipotizziamo che Enaip Veneto e altri soggetti del Terzo settore non apporteranno grandi modifiche per il momento, almeno finché l'amministrazione non deciderà di investire maggiori risorse finanziarie negli strumenti di comunicazione e in specialisti altamente qualificati. Al momento gli enti si concentrano di più sui mezzi digitali per il loro costo contenuto, ma la mancanza di comunicatori specializzati non garantisce il successo della comunicazione online. Risulta infatti necessario un cambiamento culturale all'interno degli enti a proposito del concetto di comunicazione, non più visto come una risorsa complementare ma come uno strumento strategico e fondamentale per il buon funzionamento dell'ente stesso.

Oltre a quanto detto sopra, riteniamo che il contributo alla definizione del tema sia comunque rilevante poiché, pur essendo limitativo e con qualche imprecisione o

mancanza, abbiamo attirato l'attenzione su un aspetto non spesso indagato all'interno dei materiali letti sin d'ora: l'opinione degli utenti. In più consideriamo di una certa rilevanza i risultati di questa ricerca, in quanto possono contribuire a far luce sul modo di agire, gli strumenti di comunicazione da adottare e i miglioramenti da apportare in questo senso per un ente non profit.

BIBLIOGRAFIA

- Ambrosio G., Regosa M. (2004), *Comunicare nel non profit*, Roma: Carocci
- Aprile G., Carpentieri C.M. (2015), *La scrittura online e sui social network*, Milano: EDUCatt
- Arvidsson A., Delfanti A. (2016), *Introduzione ai media digitali*, II ediz., Bologna: Il Mulino
- Barisione M., Mannheimer R. (1999), *I sondaggi*, Bologna: Il Mulino
- Binotto M. (2010), *Comunicazione sociale 2.0: reti, non profit, partecipazione*, Roma: Nuova cultura
- Borzaga C. (2000), “Significato, obiettivi e principali risultati della ricerca”, in *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali*, Fondazione italiana per il volontariato, Roma, pp.18-36
- Borzaga C., Defourny J. (a cura di) (2001), *L’impresa sociale in prospettiva europea*, Trento: Edizioni 31
- Borzaga C., Fazzi L. (2011), *Le imprese sociali*, Roma: Carocci
- Capecchi M. (2005), *Evoluzione del terzo settore e disciplina civilistica. Dagli enti non lucrativi alla “impresa sociale”*, Padova: Cedam
- Cartocci R., Maconi F. (a cura di) (2006), *Libro bianco sul Terzo settore*, Bologna: il Mulino
- Casturà A., Di Liddo A. (2017), *YouTuber*, Milano: Apogeo
- Cimini C. (a cura di) (2005), *Lavorare nel terzo settore. Come si crea e si gestisce un’organizzazione non profit*, Roma: Carocci Faber
- Cini C. (2016), *Facebook Marketing*, Milano: Apogeo
- Cini C. (2018), *Instagram Marketing*, Milano: Apogeo
- Codeluppi V. (2003), *La pubblicità: guida alla lettura dei messaggi*, Milano: FrancoAngeli
- Colozzi I., Bassi A. (2003), *Da terzo settore a imprese sociali. Introduzione all’analisi delle organizzazioni non profit*, Roma: Carocci

- Comba V. (2000), *Comunicare nell'era digitale*, Milano: Editrice Bibliografica
- Corbetta P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Bologna: Il Mulino
- Couldry N. (2015), *Sociologia dei nuovi media*, Milano: Pearson
- Crespellani Porcella C. (a cura di) (2000), *La comunicazione nell'era di Internet*, Milano: Etas
- Dym B., Hutson H. (2008), *Alla guida di un'impresa sociale. La leadership nel Terzo settore*, Gardolo (TN): Erickson
- Enaip Veneto (2002), *Dalla Formazione alla Professione. 1960-2000 L'Enaip Veneto da 40 anni per i giovani e lo sviluppo a Legnago e nel Basso Veronese*, Caselle di Sommacampagna (VR): Cierre
- Fabris G. (2010), *La società post-crescita. Consumi e stili di vita*, Milano: Egea
- Favaretto M.P. (2013), *La strategia di comunicazione nell'era digitale*, Padova: Libreriauniversitaria.it Edizioni
- Ferraresi, M. (2011), *Responsabilità sociale dell'impresa e diritto del lavoro*, Padova: Cedam
- Fici A., Galletti D. (a cura di) (2007), *Commentario al decreto sull'impresa sociale*, Torino: Giappichelli
- Fiorentini G. (1995), *Il marketing dello Stato: l'ufficio relazioni con il pubblico*, Milano: Editrice Bibliografica
- Fiorentini G. (1997), *Organizzazioni non profit e di volontariato: direzione, marketing e raccolta fondi*, Milano: Etas
- Gensini S. (a cura di) (1999), *Manuale della comunicazione*, Roma: Carocci
- Giaccardi C. (2012), *La comunicazione interculturale nell'era digitale*, Bologna: Il Mulino
- Grimaldi P. (2004), *Piano di comunicazione per piccole e medie imprese, quello che non cambia in digitale*, Milano: FrancoAngeli
- Kotler P., Armstrong G. (2010), *Principi di marketing*, Milano: Pearson
- Mendel M. (2009), "Riflessioni sulle attuali trasformazioni dell'impresa sociale in Nord America", in J.L. Laville, M. Larosa (a cura di), *Impresa sociale e capitalismo contemporaneo*, Roma: Sapere, pp. 61-68
- Merli R. (a cura di) (2012), *La responsabilità sociale d'impresa: aspetti teorici e strumenti operativi*, Padova: Cedam

- Moores S. (1998), *Il consumo dei media*, Bologna: Il Mulino
- Morcellini M., Cheli E. (a cura di) (2004), *La centralità sociale della comunicazione. Da cenerentola a principessa*, Milano: FrancoAngeli
- Morcellini M., Mazza B. (a cura di) (2008), *Oltre l'individualismo. Comunicazione, nuovi diritti e capitale sociale*, Milano: Franco Angeli
- Morcellini M., Rivoltella P.C. (a cura di) (2007), *La sapienza di comunicare*, Gardolo (TN): Erickson
- Napolitano E.M. (1999), *La qualità nell'impresa sociale: strumenti per il non profit*, Milano: FrancoAngeli
- Nervo G. (2009), *Terzo settore o terzo sistema? Appunti per una formazione sociale e politica*, Padova: Edizioni Messaggero
- Nobili L. (2014), *La comunicazione nei media. Linguaggi, teorie, formati*, Roma: Ilmiolibro.it
- Osservatorio sul Mercato del Lavoro dell'Università di Padova (2017), *Attività e professionalità nel settore della pubblicità e della comunicazione d'impresa in Veneto*, Quaderno Pharos 24
- Pasquali F. (2003), *I nuovi media: tecnologie e discorsi sociali*, Roma: Carocci
- Pecchenino (2002), *Organizzare gli eventi*, Milano: Il sole 24 ore
- Pellegrini G. (2005), *Comunicazione e giovani: dialoghi e riflessioni con le organizzazioni di volontariato*, Padova: Cedam
- Pelosi, M., Sandifer, T. (2005). *Introduzione alla statistica*. Milano: McGraw Hill.
- Peruzzi, Volterrani (2016), *La comunicazione sociale*, Roma: Laterza
- Pessione M. (2012), *Web community, una risorsa strategica per lo sviluppo progettuale nelle organizzazioni non-profit e for-profit*, Padova: Cedam
- Pira F., Pistolozzi V. (2005), *Come comunicare il sociale. Strumenti, buone pratiche e nuove professioni*, Milano: FrancoAngeli
- Pizzetti V., Zanardo M. (2014), *Scrivere Newsletter e DEM*, Milano: Mondadori
- Propersi A. (2005), *Gli enti non profit*, Milano: Il sole 24 ore
- Propersi A., "Lo svolgimento di funzioni pubbliche da parte degli enti non profit" in Farnetti G., Vagnoni E. (a cura di) (1997), *I controlli nelle pubbliche amministrazioni*, Santarcangelo di Romagna (RN): Maggioli Editore
- Puggelli F.R., Sobrero R. (2010), *La comunicazione sociale*, Roma: Carocci

- Rheingold H. (1994), *Comunità virtuali. Parlare, incontrarsi, vivere nel cibernazio*, Milano: Sperling & Kupfer
- Ricciardi M. (2011), *La comunicazione: maestri e paradigmi*, Roma: Laterza
- Riva C. (2005), *Spazi di comunicazione e identità immigrata*, Milano: FrancoAngeli
- Riva C., Scarcelli C.M. (2016), *Giovani e media. Temi, prospettive, strumenti*, Milano: McGraw-Hill education
- Rogers R. (2016), *Metodi digitali: fare ricerca sociale con il web*, Bologna: Il Mulino
- Ruggeri G. (a cura di) (2012), *Cambiati dalla rete: vivere le relazioni al tempo dei social network*, Padova: Edizioni Messaggero
- Scarcelli C.M. (2015), *Intimità digitali*, Milano: FrancoAngeli
- Schenkel M., Mellano M. (a cura di) (2004), *Le imprese del terzo tipo: economia e etica delle organizzazioni non profit*, Torino: G. Giappichelli Editore
- Semprini A. (1997), *Analizzare la comunicazione. Come analizzare la pubblicità, le immagini, i media*, Milano: FrancoAngeli
- Silvano G. (a cura di) (2011), *Società e Terzo settore. La via italiana*, Bologna: Il Mulino
- Silverstone R. (2002), *Perché studiare i media?*, Bologna: Il Mulino
- Spazzoli F., Liuzzi F. (2010), *Il personale nel non profit*, Santarcangelo di Romagna (RN): Maggioli Editore
- Stella R. (2012), *Sociologia delle comunicazioni di massa*, Torino: Utet
- Stella R. (a cura di) (2008), *Spazi comunicativi contemporanei*, Roma: Editori Riuniti
- Stella R. et al. (2014), *Sociologia dei new media*, Torino: Utet
- Vecchiato G. (2003), *Relazioni pubbliche e comunicazione*, Milano: FrancoAngeli
- Vecchiato G. (2008), *Manuale operativo di relazioni pubbliche*, Milano: FrancoAngeli
- Venturini P., Zandonai F. (a cura di) (2012), *L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa*, Rapporto Iris Network, Milano: Altreconomia
- Venturini P., Zandonai F. (a cura di) (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal gruppo cooperativo Cgm*, Bologna: Il Mulino,
- Venturini R. (2015), *Relazioni pubbliche digitali*, Milano: Egea

- Weldemariam H. (a cura di) (2001) *1951-2001. Enaip, 50 anni di storia*, pubblicazione di Enaip e Acli
- Yunus M. (2008), *Un mondo senza povertà*, Milano: Feltrinelli
- Zamagni S. (2011), *Il Terzo settore dalla A alla Z: parole e volti del non profit*, Milano: San Raffaele
- Zamagni S. (2013), *Impresa responsabile e mercato civile*, Bologna: Il Mulino
- Ziliani C. (2015), *Promotion revolution. Nuove strategie e nuovi protagonisti della promozione 2.0*, Milano: Egea

SITOGRAFIA

- *#Istantanee dati*, X edizione, Osservatorio Isnet sull'Impresa Sociale in Italia, ultimo accesso 07/08/2018
http://www.impresasociale.net/osservatorio/osservatorio_isnet_sull_impresa_sociale_10a_edizione_-_istantanee_dati.php
- Borzaga C., *L'impresa sociale*, Iris Network, 2010, PDF
http://www.irisnetwork.it/wp-content/uploads/2010/04/Definizione_impresa_sociale.pdf
- *Censimento permanente delle istituzioni non profit*, Istat, 2017
<https://www.istat.it/it/files/2017/12/Nota-stampa-censimento-non-profit.pdf>
- *Che differenza c'è tra flyer, volantino e brochure?*, Add Lance, 15/01/18
<https://www.addlance.com/blog/differenza-tra-flyer-volantino-e-brochure/>
- *Codice del Terzo settore, entra in vigore oggi il Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117*, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, ultimo accesso 23/09/2018
<http://www.lavoro.gov.it/notizie/Pagine/Codice-del-Terzo-settore-entra-in-vigore-oggi-Decreto-legislativo-03072017-n-117.aspx>
- *Codice Terzo settore, ecco cosa cambia con il decreto correttivo*, Redattore Sociale, 03/08/2018
<http://www.redattoresociale.it/Notiziario/Articolo/591365/Codice-terzo-settore-ecco-cosa-cambia-con-il-decreto-correttivo>
- *Cultura e tempo libero*, Istat, 2017 (PDF)
<https://www.istat.it/it/files/2017/12/C10.pdf>
- *Dati di scenario*, Audipress, 22/05/2018
https://www.primaonline.it/wp-content/uploads/2018/05/Audipress2018I_INFOGRAFICA.compressed.pdf
- *Decreto Legislativo n. 105, 3 agosto 2018, "Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, recante: «Codice del Terzo settore, a*

norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106",
Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana

<http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2018/09/10/18G00131/sg>

- *Decreto Legislativo n. 112, 3 luglio 2017, "Revisione della disciplina in materia di impresa sociale, a norma dell'articolo 2, comma 2, lettera c) della legge 6 giugno 2016, n. 106"*, Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana
<http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/07/19/17G00124/sg>
- *Decreto Legislativo n. 117, 3 luglio 2017, "Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106"*, Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana
<http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/08/2/17G00128/sg>
- *Guida alla Riforma del Terzo settore, Italia non profit, ultimo accesso 25/09/2018*
<https://italianonprofit.it/riforma/>
- Horn R.E., *Visual Language and Converging Technologies in the Next 10-15 Years (and Beyond)*, National Science Foundation Conference on Converging Technologies (Nano-Bio-Info-Cogno) for Improving Human Performance, 3-4 dic., 2001
<https://web.stanford.edu/~rhorn/a/recent/artcINSFVisualLangv.pdf>
- *I giovani leggono i giornali?*, Wired.it, 13/10/2016
<https://www.wired.it/attualita/media/2016/10/13/quanto-leggono-giovani-giornali/>
- *I Millennials NON Leggono le News Online*, DataMediaHub, 10/10/2016
<http://www.datamediahub.it/2016/10/10/millennials-non-leggono-le-news-online/#axzz5UJf988qp>
- *Impresa Sociale 4.0, XII edizione, Osservatorio Isnet sull'Impresa Sociale in Italia, 2018*
http://www.impresasociale.net/osservatorio/impresa_sociale_40_-_osservatorio_isnet_2018.php
- *Impresa sociale, Italia non profit, 2017 (ultimo accesso 23/09/2018)*
<https://italianonprofit.it/riforma/impresa-sociale>
- *L'Italia in cifre, Istat, 2001, PDF*
<https://www.istat.it/it/files/2011/06/italiaincifre2001.pdf>

- *Lavoratori preparatori dei progetti di legge*, Camera dei deputati (ultimo accesso 18/09/2018)
<http://www.camera.it/leg17/126?leg=17&pdl=2617>
- *Legge n. 106, 6 giugno 2016 “Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale”*, Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana
<http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2016/06/18/16G00118/sg>
- *L'impresa sociale in Italia: profili normativi e prospettive socio-economiche*, colloquio scientifico sull'impresa sociale, IX edizione, 22-23 maggio 2015, PDF
<http://irisnetwork.it/wp-content/uploads/2015/06/colloquio15-ognibene-notarstefano.pdf>
- Polillo R., *Il check-up dei siti web delle organizzazioni non profit*, Think!, Osservatorio per il non profit, 2013
<http://www.rpolillo.it/blog/2013/11/il-check-up-dei-siti-web-delle-organizzazioni-non-profit/>
- *Report “Terzo Settore e Trasformazione Digitale”*, Italia non profit, 2018
<https://italianonprofit.it/trasformazione-digitale/>
- *Terzo settore e trasformazione digitale*, Italia non profit, Report 2018
<https://italianonprofit.it/trasformazione-digitale/>
- *Terzo settore, 300 mila enti con 1 milione di addetti e 64 miliardi di entrate*, Il Fatto Quotidiano, 25/07/2015
<https://www.ilfattoquotidiano.it/2015/07/25/terzo-settore-300mila-enti-con-1-milione-di-addetti-e-64-miliardi-di-entrate/1624012/>
- Venturi P., Zandonai F. (a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma*, Rapporto Iris Network, 2014, PDF
<http://www.irisnetwork.it/wp-content/uploads/2014/12/Rapporto-Iris-Network.pdf>

RINGRAZIAMENTI

Rivolgo i miei più sinceri ringraziamenti alla mia famiglia e soprattutto a mio marito Stefan, per essermi stato sempre accanto in questo cammino per niente facile. Un grazie speciale alla mia relatrice, Prof.ssa Maria Carla Bertolo, per avermi seguita pazientemente in questo lavoro e per la sua gentile disponibilità. Grazie a Enaip Veneto per l'accoglienza e per avermi dato la possibilità di svolgere la mia ricerca e alle mie carissime amiche, Elisangela da Silva e Giulia Gastaldello, per il loro sostegno senza di quale questo lavoro non sarebbe stato compiuto. Grazie a tutti i professori di Strategie di Comunicazione per avermi trasmesso conoscenze e competenze preziosissime.

Allegato 1. Il questionario sulla comunicazione di Enaip Veneto

Sondaggio sulla comunicazione-Enaip Veneto

Sondaggio sulla comunicazione di Enaip Veneto, comprese tutte le sedi dell'ente.

Gentile utente, compilando questo sondaggio, darà il suo prezioso contributo alla ricerca sulle tecniche comunicative di Enaip Veneto. Grazie.



Lei è:

- studente
- ex-studente

1. Informazioni anagrafiche.

- Maschio
- Femmina

2. Qual'è la sua età?

3. Lei o un suo familiare sta frequentando un corso Enaip?

- Sì
- No
- Non più

4. Se sì, in quale sede?

Scegli:

1.

2.

3.

4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.

5. Quando ha iniziato il suo corso?

Data: _____

6. Come è venuto,-a a conoscenza di Enaip Veneto?

- da un amico/parente
- da volantino ricevuto sulla strada/in centro città
- da un punto informativo al supermercato

- pubblicità nel trasporto pubblico
- da un cartellone sulla strada
- pubblicità ricevuta a casa (via posta)
- ho letto un articolo in un giornale/rivista
- pubblicità in giornale/rivista di settore
- ho sentito uno spot radio/tv
- trovato su Google
- pubblicità su Facebook
- da una condivisione di un amico sui Social Network
- via e-mail (newsletter)
- ad un evento (fiera)
- ho partecipato ad una scuola aperta (avevo già in mente cosa voglio studiare)
- da un mio docente delle medie
- non ricordo

7. Dove ha trovato informazioni sul corso di suo interesse?

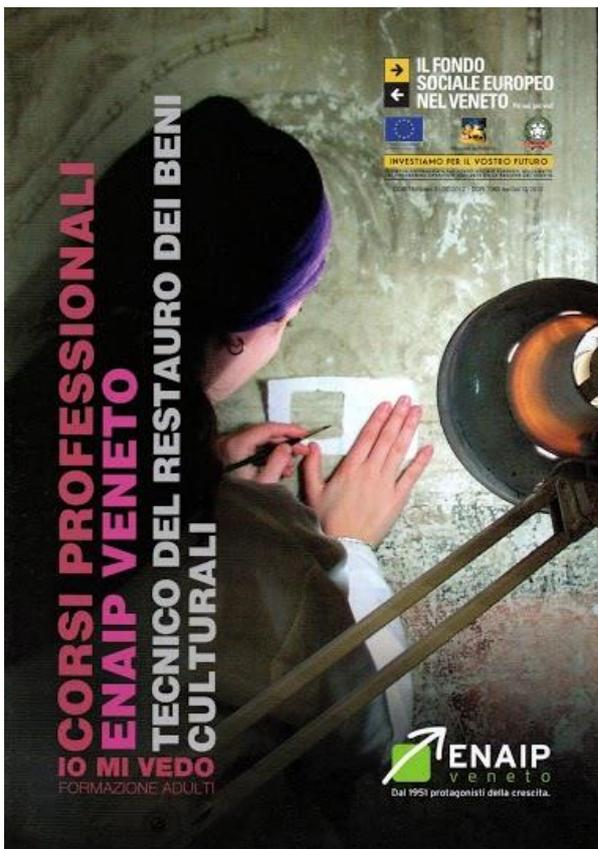
- sul sito Enaip Veneto
- su Facebook
- su un altro social network
- su Google - ricerca con parole-chiave
- nella brochure/pubblicità cartacea
- nelle riviste specializzate nella formazione e lavoro (pubblicità)
- via e-mail
- ad un evento (fiera)
- non ricordo

8a. Ha mai visto da qualche parte una pubblicità di Enaip Veneto?

- Sì
- No
- Non ricordo

8b. Se sì, dove?

Dia uno sguardo veloce a questo volantino.



9a. Cosa ha attirato la sua attenzione?

- l'immagine
- il titolo (parole-chiave)
- i colori utilizzati
- il logo di Enaip Veneto
- l'annuncio/l'informazione
- altro (specifichi nella domanda successiva)

9b. Specifichi se "altro"

10. Quali sono i social network che utilizza di più/dove ha un profilo (inclusi quelli di messaggistica)?

- Facebook
- YouTube
- Whatsapp
- FB messenger
- Instagram
- Twitter
- Google+
- LinkedIn
- Skype
- Pinterest
- Tumblr
- Snapchat
- TripAdvisor
- Tinder
- Telegram
- Viber
- Non utilizzo i social network

11. Quanto spesso...?

quasi mai raramente spesso molto spesso quasi
sempre

guarda video su YouTube

passa tempo su Facebook

passa tempo su Instagram

sta chattando su WhatsApp / Messenger

fa ricerche con Google

verifica la sua mail

ascolta la radio

guarda la Tv

legge giornali

legge riviste specializzate (sport, lavoro, arte ecc.)

frequenta eventi / fiere

va al cinema

guarda video su YouTube

passa tempo su Facebook

passa tempo su Instagram

sta chattando su WhatsApp / Messenger

fa ricerche con Google

verifica la sua mail

ascolta la radio

guarda la Tv

legge giornali

legge riviste specializzate (sport, lavoro, arte ecc.)

frequenta eventi / fiere

va al cinema

13. Come vorrebbe ricevere le comunicazioni/avvisi dalla scuola?

- via SMS
- via e-mail
- attraverso social network
- consultabili sul sito di Enaip Veneto
- in modo cartaceo
- con una telefonata (a te o ai genitori)
- non voglio ricevere comunicazioni

14. Cosa cambierebbe nel modo di comunicare e interagire di Enaip Veneto?

Invia