



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in Strategie di Comunicazione

Classe LM-92

Tesi di laurea

“Partnership Profit – Non Profit. Il ruolo della comunicazione”

Relatore:
Prof. Giampietro Vecchiato

Laureanda:
Margherita Papi
Matricola 1193618/LMSGC

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

Introduzione.....	3
CAPITOLO 1 – LA COMUNICAZIONE	9
1.1 L’importanza della comunicazione nella società di oggi	11
1.2 La comunicazione sociale e il <i>societing</i>	15
1.1.1 Il <i>marketing</i> sociale.....	21
1.2 Le Relazioni Pubbliche	26
1.2.1 Le <i>Digital PR</i>	31
CAPITOLO 2 – IL MONDO <i>NON PROFIT</i>	35
2.1 Struttura e profili del <i>non profit</i>	38
2.2 Il valore del terzo settore	40
2.3 L’importanza del <i>fundraising</i>	42
2.3.1 Il piano di <i>fundraising</i>	44
2.4 Dall’istituto <i>non profit</i> all’impresa sociale.....	47
2.4.1 Il <i>fundraising</i> per l’impresa sociale	49
2.5 La comunicazione per il terzo settore. Perché comunicare?	51
2.5.1 Criticità dei processi comunicativi	52
2.5.2 Le opportunità create dal digitale	54
2.6 I rapporti con il mondo <i>profit</i>	56
CAPITOLO 3 – IL MONDO <i>PROFIT</i>.....	61
3.1 Un mondo che cambia	62
3.2 I rapporti con il mondo <i>non profit</i>	64
3.3 Le finalità sociali	66
3.4 Responsabilità Sociale d’Impresa (RSI).....	71

3.4.1 Le principali teorie sulla RSI	75
3.4.2 Le forme moderne della RSI.....	80
3.5 Non solo RSI. Il sociale come posizionamento.....	89
3.5.1 La strategia sociale d'impresa.....	90
3.6 La <i>Multistakeholder Strategy</i>	91
3.7 Oltre la RSI. La creazione di valore condiviso	93
3.7.1 Che cos'è il valore condiviso.....	94
3.7.2 Come si crea valore condiviso	95
3.7.3 Differenze tra CSR e CSV	97
CAPITOLO 4 – LA PARTNERSHIP	99
4.1 Le principali teorie di <i>marketing</i> sulle <i>partnership profit – non profit</i>	100
4.2 Perché intraprendere una <i>partnership</i> di questo tipo?.....	115
4.2.1 Criticità nel processo di costruzione di una <i>partnership</i>	122
4.3 Il ruolo essenziale della comunicazione	123
4.3.1 Il piano di comunicazione.....	125
4.3.2 Le modalità di relazione	130
4.3.3 <i>Corporate Giving</i>	135
4.3.4 Strumenti di comunicazione	140
4.4 Esempi di <i>partnership profit – non profit</i>	144
4.5 Caso studio: Morellato & Medici con l'Africa Cuamm.....	152
CONCLUSIONI	169
Bibliografia.....	173
Sitografia	175

Introduzione

Nel corso degli ultimi anni è cresciuta la consapevolezza dell'importanza della comunicazione: spesso sottovalutata, gioca ora un ruolo fondamentale (e strategico) in diversi settori, non solo quelli dove già si ritagliava uno spazio, ma anche e soprattutto, in settori in forte crescita, come quello del *non profit* che ha sempre guardato con occhi scettici questo ambito.

Questi nuovi riflettori hanno imposto una forte spinta all'evoluzione della disciplina dando vita a nuove pratiche comunicative e creando un ponte tra il mondo aziendale e il terzo settore, mondi che hanno sempre provato a dialogare tra loro ma con scarsi risultati. La tendenza che si va instaurando, infatti, vede una convergenza tra i due soggetti, che non si guardano più in maniera diffidente, ma cercano punti comuni per costruire relazioni che siano alla base di co-progettazioni, la definizione congiunta di iniziative di comunicazione e di azioni concrete rivolte alla società.

Questo elaborato nasce con l'intenzione di intercettare i cambiamenti e le evoluzioni della società che hanno portato a questo avvicinamento e di esplicitare il ruolo che ha avuto e che deve avere la comunicazione. L'obiettivo finale dell'elaborato è quindi quello di soddisfare le seguenti domande di ricerca: che ruolo ha la comunicazione nel processo di costruzione di una *partnership profit – non profit*? E quali sono i benefici e i vantaggi competitivi che possono essere prodotti da una strategia di comunicazione che è espressione di una *partnership* di questo tipo?

In una società dove la responsabilità sociale è tornata prepotentemente al centro dei dibattiti globali, il mondo *profit* non può più prescindere da una visione sociale del proprio lavoro; mentre il mondo *non profit* non può fare a meno di comunicare la propria credibilità per costruire relazioni solide che possano durare nel tempo.

Nascono così delle vere e proprie *partnership* che generano benefici per entrambe le parti. Oltre a creare degli effetti positivi sulle relazioni con i propri pubblici e *stakeholder*, lo scambio di competenze arricchisce il bagaglio professionale: il terzo settore può, ad esempio, acquisire dal mondo *profit* una visione più manageriale, che punti all'ottimizzazione dei costi e alla pianificazione strategica e non episodica; le aziende, invece, possono imparare a migliorare la loro immagine e reputazione, ma non solo, perché i vantaggi che si possono ottenere da un dialogo tra i due mondi sono innumerevoli.

Il mio elaborato è suddiviso in quattro capitoli: ho introdotto la comunicazione come disciplina, presentando i due soggetti della mia analisi, ovvero il mondo *non profit* e il mondo *profit*, e descrivendo lo strumento "*partnership*" come innovativo e strategico, in modo particolare nel caso in cui si tratti di un rapporto di collaborazione tra i due settori, per esaminare in seguito benefici e vantaggi che una forma di collaborazione di questo genere può portare, analizzando un caso studio a me molto vicino.

Per entrare più nello specifico, nel primo capitolo ho introdotto il tema della comunicazione, focalizzandomi sull'importanza della comunicazione nella società di oggi: la grande competizione mondiale, infatti, determinata dalla globalizzazione, ha reso difficile, per i soggetti che operano nei mercati, riuscire a differenziarsi; come conseguenza del *consumer empowerment* e dell'imporsi del nuovo paradigma dello sviluppo sostenibile, i valori intangibili diventano i veri protagonisti della nostra epoca ed in questo scenario, proprio la comunicazione

rappresenta il più potente strumento di differenziazione. In seguito, sono passata ad esplicitare il mio campo d'azione, ovvero la comunicazione sociale e le relazioni pubbliche. In prima battuta ho delineato l'evoluzione della disciplina della comunicazione sociale che, al contrario del passato, si vede più vicina ad ambiti come il *marketing*; un *marketing* che ha cambiato forma divenendo espressione della nuova connessione con la società: il *societing*¹. Dopo aver introdotto gli obiettivi e le finalità di un piano di *marketing* sociale sono passata ad analizzare l'importanza delle relazioni pubbliche nel processo di costruzione di relazioni, indispensabile per comprendere a fondo il valore di una *partnership profit – non profit*.

Nel secondo capitolo, invece, ho affrontato l'analisi del mondo *non profit*. Ho inizialmente fornito alcuni dati per inquadrare il fenomeno della forte espansione di questo settore negli ultimi anni, esplicitandone strutture, profili e valore. Successivamente, sono passata ad esaminare l'importanza del *fundraising* per questo tipo di organizzazioni, che ne garantisce l'esistenza e, per questo motivo, deve essere organizzata in maniera più strutturata ed efficace. Una parte del secondo capitolo fotografa l'evoluzione degli enti *non profit* in imprese sociali ed espone le motivazioni per cui la comunicazione si rileva tanto fondamentale per il Terzo Settore, evidenziando le criticità e le opportunità che possono crearsi all'interno processi comunicativi, mentre l'ultima parte analizza i rapporti tra il mondo *non profit* e quello *profit*.

Il terzo capitolo, invece, è dedicato al mondo *profit*. Nella parte iniziale ho descritto i cambiamenti che hanno portato alla delineazione di un nuovo tipo di consumatore, più responsabile, attento e critico che, con il suo nuovo modo di porsi, ha modificato il rapporto cliente – azienda. Successivamente, ho analizzato la relazione tra *profit* e *non profit* per poi passare in esame le nuove tipologie di

¹ Fabris G., “*Societing*. Il marketing nella società postmoderna”, Milano, EGEA, 2008

soggetti *non profit*, ovvero le imprese con finalità sociali e le imprese socialmente responsabili che costruiscono la loro strategia competitiva in un'ottica di *corporate social responsibility (CSR)*. Dopo aver descritto le principali teorie sulla responsabilità sociale d'impresa sono passata ad analizzare le possibili strade che un'azienda può intraprendere per inserirsi adeguatamente nel nuovo panorama delineatosi, evidenziando l'importanza di adottare strategie *multistakeholder*, di prendersi carico di impegni sociali e facendo un *focus* finale sulla differenza tra responsabilità sociale d'impresa e creazione di valore condiviso.

Il quarto ed ultimo capitolo si concentra sulla descrizione e sull'analisi dello strumento "*partnership*" come *driver* strategico di innovazione economica e sociale. Dopo aver ripercorso le principali teorie di *marketing* sulla *partnership profit – non profit* sono passata ad analizzare il perché una collaborazione di questo tipo possa produrre benefici per entrambe le parti, evidenziandone criticità e opportunità. Successivamente, mi sono focalizzata sul ruolo della comunicazione, fondamentale per la gestione dei rapporti tra due i mondi ma anche funzionale alla produzione di messaggi per l'esterno, in grado di valorizzare quei valori intangibili tanto importanti per l'impresa oggi. Dopo aver sottolineato l'importanza di un piano di comunicazione che definisca e programmi le varie iniziative, ho descritto le modalità di relazione tra *profit* e *non profit* e le principali tipologie di supporto che l'impresa può predisporre a favore di un'organizzazione *non profit*, concludendo con un paragrafo sugli strumenti di comunicazione, che devono essere adeguatamente scelti sulla base degli obiettivi di entrambe le parti, coerentemente con le proprie identità e i propri *target*, prediligendo una strategia integrata e multicanale.

Ho dedicato la parte finale del mio elaborato all'analisi di un caso studio a me caro, in quanto vede protagonista un soggetto con cui ho collaborato. Avevo già in mente di sviluppare la mia tesi magistrale sulla *partnership profit – non profit*, in quanto penso sia uno strumento che intercetti perfettamente i cambiamenti e le

nuove esigenze, sia della società che dello stesso mercato; successivamente ho svolto il mio *stage* curricolare presso Medici con l’Africa - Cuamm, nell’*Education & Public Awareness Department* e ho avuto il piacere di lavorare con persone brillanti, come Chiara di Benedetto e Chiara Cavagna, che mi hanno parlato della collaborazione intrapresa per diversi anni e tutt’ora operativa, tra il Cuamm e Morellato, e da questa esperienza è cresciuto il mio desiderio di crearne un caso di studio da inserire all’interno del mio elaborato.

Mi sembrava potesse essere l’esempio perfetto di come una strategia integrata di comunicazione possa supportare e valorizzare un processo come quello di costruzione di una *partnership* di questo tipo e, di conseguenza, portare benefici e vantaggi per entrambi i *partner*. Per poter approfondire maggiormente la costruzione del processo di *partnership*, focalizzandomi sul lato comunicativo, ho intervistato Anna Talami, responsabile settore comunicazione (*Communication Department*) del Cuamm, con cui sono riuscita a delineare le principali tappe della collaborazione e i benefici ad esse connessi.

L’analisi del caso studio permetterà di evidenziare gli elementi fondamentali che concorrono all’identificazione dello strumento “*partnership*” come strumento di innovazione sociale ed economica (il cui successo dipende prevalentemente dalle strategie di comunicazione adottate dai *partner*), di evidenziare il ruolo che ha la comunicazione all’interno di una *partnership profit – non profit* e di esplicitarne benefici e vantaggi competitivi per entrambe le parti.

Capitolo 1 – La comunicazione

Quando si parla di comunicazione, si tende, spesso erroneamente, a pensare che sia solo un processo in cui vengono trasmesse informazioni da un emittente ad un ricevente (destinatario). Questa è sì, una delle definizioni che si possono dare, ma è molto riduttiva e si rifà ad un approccio matematico della comunicazione, proposta dai matematici statunitensi Claude Elwood Shannon e Warren Weaver, il cosiddetto Modello di *Shannon-Weaver* (Figura 1).

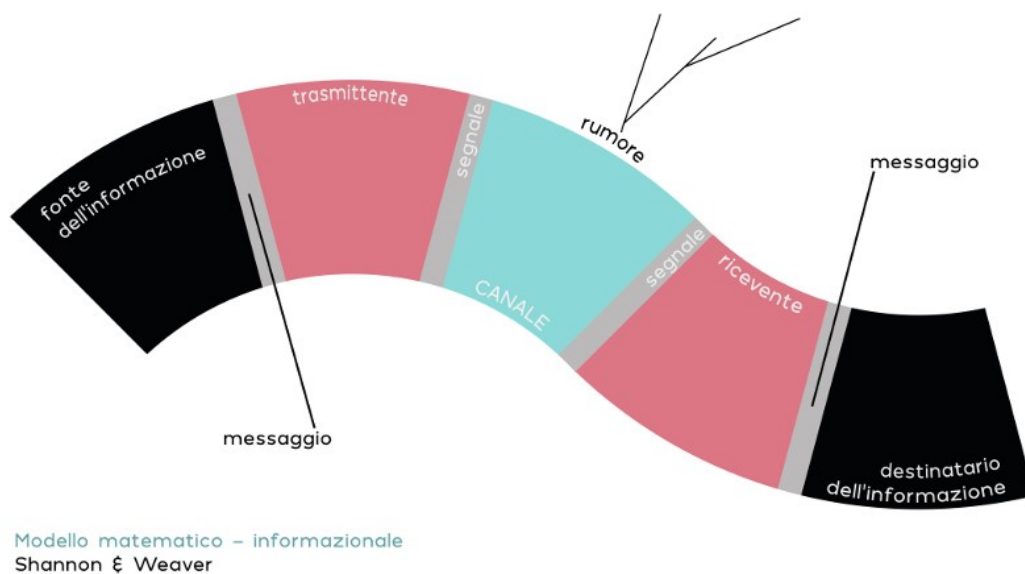


Figura 1, Modello di Shannon-Weaver

Fonte: <https://www.loomenstudio.com/modello-matematico-informazionale/>

Secondo questo modello, il processo comunicativo viene scomposto nei seguenti elementi fondamentali²:

² Fonte: <https://socialnetworkabc.wordpress.com/2-2-modello-shannon-weaver/>

- una sorgente capace di elaborare il messaggio, ovvero l'insieme di informazioni da trasmettere;
- un apparato trasmittente che codifica in base al mezzo di comunicazione prescelto;
- un canale di comunicazione attraverso il quale viaggia il messaggio;
- una fonte di rumore che può modificare o deteriorare il messaggio.

Questo modello però, non risulta esaustivo nello spiegare le dinamiche comunicative umane, in quanto, considera il processo comunicativo come unidirezionale, non prende in considerazione l'intenzionalità associata all'espressione dei messaggi e il contesto in cui i messaggi vengono trasmessi³. Il destinatario è quindi considerato come un soggetto passivo e il termine "informazione" viene inteso in una concezione più tecnica.

Una definizione più completa ci viene data dal sociologo Luciano Paccagnella, che definisce il processo comunicativo come:

“un processo di costruzione collettiva e condivisa del significato, processo dotato di diversi livelli di formalizzazione, consapevolezza e intenzionalità.”⁴

Questa definizione è collegata agli aspetti semantici della comunicazione, ovvero a quelli di significato, aspetti che non vengono presi in considerazione nel precedente modello. È necessario che tale significato sia “condiviso” e ciò, necessariamente, implica un ruolo attivo del destinatario all'interno del processo

³ Lotto L., Rumiati R. (a cura di), “Introduzione alla psicologia della comunicazione”, Bologna, Il Mulino, 2013

⁴ Paccagnella L., “Sociologia della Comunicazione”, Bologna, Il Mulino, 2004

comunicativo: il destinatario infatti non si limita ad una traduzione del messaggio secondo un codice comune con la fonte, ma gli attribuisce un senso, associandolo ad altri codici che gli derivano dalla cultura o subcultura di appartenenza e che sono, a loro volta, mediati da aspetti psicologici e dalla sua personalità. Il processo è dunque bidirezionale e, proprio per questo, quando si parla di comunicazione si parla anche di negoziazione di significati. Non di minor importanza è il contesto, in quanto un messaggio può assumere significati diversi a seconda del contesto in cui è immerso il processo comunicativo.

Proprio per questa sua natura bidirezionale, la comunicazione sta alla base di qualsiasi tipo di relazione. Ed essendo le relazioni la linfa vitale del nostro tessuto sociale, nonché della nostra società nel suo complesso, ecco il motivo per cui la comunicazione è tanto importante. Questa importanza però, è stata riconosciuta solo recentemente, dopo che è cresciuta sempre di più la consapevolezza della sua importanza strategica in ambiti come quello economico, politico e sociale.

1.1 L'importanza della comunicazione nella società di oggi

La grande competizione mondiale, conseguente alla globalizzazione, ha reso difficile, per i soggetti che operano nei mercati, riuscire a differenziarsi e quindi ad emergere. Le vecchie leve strategiche su cui si è sempre basato il successo di un'azienda, ora sembrano essere non più così efficaci: l'importanza del capitale tangibile si è infatti ridotta.

A partire dagli anni Novanta del secolo scorso, parallelamente allo sviluppo dell'economia della conoscenza, è maturata la consapevolezza che il successo di un'azienda o, più in generale, di un'organizzazione è determinato in maggior parte dalla presenza e dall'investimento su *asset* intangibili. Ma cosa intendiamo con quando parliamo di *asset* intangibili?

Consultando l'enciclopedia online della Treccani, la voce “intangibile”, riferita al termine *asset*, viene descritta come:

“Termine riferito agli asset per indicare le risorse e il patrimonio non incorporati in beni fisici o in attività finanziarie. Gli asset intangibili costituiscono il capitale intellettuale, che non può essere visto, toccato o misurato e non è incorporato nel patrimonio fisico o finanziario dell'impresa. Possono essere distinti due tipi di asset intangibili: quelli derivanti da protezioni legali, come i brevetti, le licenze, il copyright o i marchi registrati che, insieme al segreto industriale, sono generalmente raggruppati nella categoria di proprietà intellettuale, e quelli competitivi, come il capitale umano, l'efficacia dei processi organizzativi e la capacità innovativa che determinano la performance delle imprese⁵”.

In sintesi, le risorse intangibili non sono altro che risorse rappresentative del capitale umano, intellettuale, relazionale, sociale, organizzativo e simbolico di un'impresa. Sono quindi risorse di valore, difficilmente imitabili, che rappresentano un valido punto di differenziazione rispetto ai propri concorrenti. Ma proprio perché rappresentano un patrimonio invisibile è necessario comunicarle ai propri pubblici in maniera efficace. Sempre più aziende hanno infatti rivalutato il ruolo della comunicazione all'interno delle proprie strategie: da marginale a centrale.

Questi cambiamenti, nella visione e nell'agire delle aziende, non sono altro che la conseguenza di processi macro di *social change*⁶, in particolare il cambiamento antropologico del consumatore e l'instaurarsi del concetto di sviluppo sostenibile.

⁵ Fonte: [https://www.treccani.it/enciclopedia/intangibile_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/intangibile_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

⁶ Fabris G., “La società post-crescita: consumi e stili di vita”, Milano, EGEA, 2010

Per quanto riguarda il primo fenomeno, assistiamo oggi all'imporsi di un nuovo orientamento, di un nuovo approccio al consumo, un consumo che diviene responsabile, riflessivo e critico. Si parla sempre più di “*consumer empowerment*”, dell'emergere di un consumatore più consapevole, che presta attenzione alla responsabilità etica e ambientale dell'azienda da cui acquista beni o usufruisce di servizi. Un potere quindi che diventa finalmente reale, in quanto con le proprie azioni, il cittadino-consumatore⁷, orienta, più o meno consapevolmente, scelte produttive coerenti con le nuove sensibilità. Vengono infatti ad esempio “premiare” quelle aziende che comunicano il loro impegno sociale e/o ambientale e quelle che costruiscono le loro strategie sulla base di concetti come l'etica, la compatibilità ambientale, l'autenticità e la trasparenza.

Anche grazie ai nuovi media digitali, che consentono ed incentivano l'ascolto dei pubblici, i mercati diventano delle conversazioni. Ciò comporta benefici collettivi, siano essi di natura sociale, ambientale o culturale. L'asimmetria informativa che ha sempre caratterizzato il rapporto tra produzione e consumo tende ad attenuarsi, conferendo al consumatore un ruolo attivo e decisivo nelle dinamiche che portano un'azienda ad avere successo economico.

Le aziende non sono più portate a concepire ai propri consumatori come bersagli da colpire, ma come “*soggetti con cui interloquire e scambiare informazioni, comunicazioni e da spingere, oltre che all'acquisto, a un maggiore coinvolgimento con il brand*”⁸. Non si può più dunque prescindere dall'instaurare relazioni con i propri pubblici, perché ne rappresentano la linfa vitale in questo nuovo scenario.

Per quanto concerne il secondo fenomeno, l'esigenza di una crescita economica rispettosa dell'ambiente risale agli anni Settanta. La definizione

⁷ Fabris G., “La società post-crescita: consumi e stili di vita”, Milano, EGEA, 2010

⁸ Fonte: <http://www.americomunicazione.it/target-al-centro-della-relazione/>

universalmente condivisa la troviamo nel Rapporto *Brundtland* (1987), che definisce lo sviluppo sostenibile (Figura 2) come:

“uno sviluppo in grado di soddisfare i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni; un processo nel quale lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l’orientamento dello sviluppo tecnologico ed il cambiamento istituzionale sono tutti in armonia, ed accrescono le potenzialità presenti e future per il soddisfacimento delle aspirazioni e dei bisogni umani.”



Figura 2, Lo Sviluppo Sostenibile

Fonte: <https://endurancecloud.com/lo-sviluppo-sostenibile/>

È dunque un tipo di sviluppo che tiene conto: dell’equità, della necessità di utilizzare le risorse in maniera efficiente e dei parametri economici, ambientali e sociali. Si sostituisce il modello economico dell’espansione quantitativa (crescita) con quello del miglioramento qualitativo (sviluppo) come chiave per il progresso futuro⁹. Per questo si preferisce utilizzare il termine sviluppo anziché crescita.

Dalla concezione comune che l’indagine sullo sviluppo sostenibile dovesse coinvolgere anche le imprese, nasce anche il concetto di sostenibilità d’impresa, intesa come il “dovere” di ogni azienda di tener conto degli impatti ambientali, sociali ed economici che si generano dalle proprie attività¹⁰.

⁹ Daly H., “Oltre la crescita. L’economia dello sviluppo sostenibile”, Torino, Einaudi, 2001

¹⁰ Fonte: <https://www.lerosa.it/ambiente/sviluppo-sostenibile/sviluppo-sostenibile-aziende/>

L'attenzione crescente data a queste nuove dimensioni comporta la necessità delle aziende di distinguersi dai concorrenti fornendo informazioni non meramente finanziarie, ma legate alle nuove sensibilità. Ecco che iniziano a circolare veri e propri rapporti aziendali che cercano di mettere in risalto gli *asset* intangibili dell'azienda, dai rapporti sull' impegno sociale, alla *corporate governance*, fino ai codici etici e ambientali.

Come sostiene Rossella Sobrero, presidente di Koinetica e Presidente FERPI, “*le imprese devono non solo agire in modo responsabile ma anche comunicare in modo trasparente.*” Risulta quindi di fondamentale importanza comunicare il proprio operato ai propri *stakeholder* (interni ed esterni) e saper gestire le relazioni con i pubblici di riferimento: rafforzare il capitale relazionale non solo migliora la reputazione, ma garantisce benefici a lungo termine.

In questo senso entra in gioco la comunicazione di tipo sociale, che fino ad ora era, per la maggior parte, appannaggio dei cosiddetti soggetti “*non profit*”, mentre ora sta assumendo un ruolo centrale anche per molti soggetti economici: sempre più aziende “*for profit*” investono risorse in campagne di comunicazione sociale, con l'intento di associare il proprio marchio e la propria immagine a valori positivi e socialmente condivisi, così da averne, in ultima analisi, anche un ritorno in termini commerciali¹¹.

1.2 La comunicazione sociale e il *societing*

Per definire la “comunicazione sociale”, è necessario innanzitutto non confonderla con la comunicazione pubblica (Figura 3). Anche se entrambe le discipline si caratterizzano per essere estranee alle logiche di mercato e per essere

¹¹ La Spina A., da Pira F., “Come comunicare il sociale: strumenti, buone pratiche e nuove professioni”, Milano, Franco Angeli, 2005

espressione della volontà di rappresentazione del panorama più vasto possibile di valori e diritti infatti, il loro rapporto è stato definito come quello di una *species* (comunicazione sociale) rispetto ad un *genus* più vasto (comunicazione pubblica)¹².



Figura 3, La comunicazione pubblica

Fonte: <https://www.linkedin.com/pulse/comunicazione-pubblica-la-differenza-tra-politica-e-sociale-banfi/>

In relazione al *maremagnum* della comunicazione pubblica, pertanto, si ritiene necessario sottolineare cosa essa comprende e quali siano le sue prerogative; il processo di istituzionalizzazione della comunicazione pubblica, inizia negli anni Novanta e dà l'avvio alla distinzione tra¹³:

- **Comunicazione politica** → quella proveniente dai partiti o dagli attori della politica e destinata a produrre effetti in questo campo.
- **Comunicazione istituzionale** → quella proveniente dagli organi dello Stato e destinata a molteplici obiettivi: da informazione di servizio presso il pubblico fino alla promozione dell'immagine dell'istituzione.
- **Comunicazione sociale** → quella finalizzata alla promozione di una causa e proveniente da diversi soggetti, solitamente, e più frequentemente da enti pubblici e organizzazioni *non profit*.

¹² Pira F., "Come comunicare il sociale: strumenti, buone pratiche e nuove professioni", Milano, Franco Angeli, 2005

¹³ Gadotti G., Bernocchi R., "La Pubblicità sociale. Maneggiare con cura", Roma, Carrocci Editore, 2010

In generale, le attività di comunicazione sociale condividono¹⁴:

- Obiettivi di *fundraising* per cause sociali specifiche (es: cercare finanziamenti per sostenere la ricerca scientifica).
- Processi di *advocacy* per promuovere e trovare alleanze su cause, movimenti, ecc. (es: sostenere una causa ecologica).
- Divulgazione di informazioni utili per ovviare a disuguaglianze di accesso (es: ai servizi di interesse collettivo).
- Promozione del cambiamento del comportamento di un gruppo o di un sottogruppo mediante strategie o solo di pubblicità o anche e soprattutto con tecniche di *marketing* sociale (es: promuovere stili di vita considerati più sani, spingendo le persone a smettere di fumare).
- Realizzazione di modalità pubbliche di rendicontabilità dell'operato istituzionale (es: i cosiddetti bilanci sociali).
- Assicurare pubblicità e dibattito sui processi di presa di decisione, utilizzando forme diverse di comunicazione a seconda degli interlocutori (es: le varie forme sperimentali di consultazione o decisione partecipativa).

La comunicazione sociale ha subito, nella sua evoluzione, diversi cambiamenti, sia per quanto riguarda i temi affrontati, sia per quanto riguarda i linguaggi utilizzati e i soggetti promotori. Il professor Guido di Fraia, direttore del Master in *Social Media Marketing* della IULM ha individuato tre diverse fasi¹⁵ sulla base di caratteristiche socio-culturali ed economiche: la prima abbraccia gli anni Novanta del secolo scorso, la seconda riguarda gli anni dal 2000 al 2007 e la terza gli anni dal 2008 (Tabella 1):

¹⁴ Fonte: <https://www.digital-coach.it/comunicazione-sociale/>

¹⁵ Fonte: <https://www.primaonline.it/2018/05/16/271852/dalla-denuncia-anni90-al-narcisismo-solidale-del-nuovo-millennio-come-e-cambiata-la-comunicazione-sociale/>

Fase	Temi principali	Linguaggi più utilizzati
Anni '90	Dipendenze	Prescrittivo e di denuncia
2000 - 2007	Ambiente, territori, adozioni internazionali	Responsabilizzante/Sentimentale
Dal 2008	Diritti sull'infanzia, abusi, tutela della salute fisica e mentale	Rassicurante e gratificante

Tabella 1, Rielaborazione grafica delle fasi evolutive della comunicazione sociale

Fonte: <https://www.primaonline.it/2018/05/16/271852/dalla-denuncia-anni90-al-narcisismo-solidale-del-nuovo-millennio-come-e-cambiata-la-comunicazione-sociale/>

Se pensiamo alla grande evoluzione che ha subito la comunicazione sociale negli ultimi trent'anni però, la definizione data sopra appare quantomeno riduttiva. Risulta maggiormente esaustiva quella data dal sociologo e accademico Francesco Pira, che riportiamo di seguito:

“Il compito della comunicazione sociale è di catalizzare, tramite campagne di informazione, sensibilizzazione e persuasione, l'attenzione del pubblico su questioni socialmente rilevanti, connesse ad esempio alla tutela di interessi diffusi, o di beni pubblici, o di categorie deboli, sia per diffondere la consapevolezza circa tali problemi, sia per modificare una moral suasion gli atteggiamenti e i comportamenti¹⁶.”

Si ritiene necessario poi sottolineare come i soggetti promotori di questo tipo di comunicazione non siano più solamente organizzazioni che appartengono al settore pubblico o a quello *non profit*, ma che vi sia un numero sempre maggiore

¹⁶ F. Pira, “Come comunicare il sociale: strumenti, buone pratiche e nuove professioni”, Milano, Franco Angeli, 2005

di soggetti *profit* che ne fanno uso per accentuare aspetti socialmente rilevanti del loro operato.

Sempre citando Pira “*si ha quindi comunicazione sociale in senso stretto quando la finalità della campagna informativa è direttamente volta non già a vendere prodotti, bensì a sensibilizzare e modificare atteggiamenti e comportamenti allo scopo di generare benefici collettivi*¹⁷.”

I soggetti che promuovono comunicazione sociale possono essere:

- **la pubblica amministrazione** (Stato, regioni, province e comuni);
- **le organizzazioni non profit** il cui scopo è quello di fornire servizi o, a volte, informazioni non monetizzabili e non disponibili su un mercato (ONG, fondazioni, cooperative, associazioni, sindacati, ecc.);
- **le imprese** (pubbliche o private) che avendo fini di lucro ricorrono alla pubblicità sociale per incentivare le vendite.

Il fenomeno che vede le imprese protagoniste nel campo della comunicazione sociale è relativamente recente. Questo avvicinamento da parte dei soggetti economici alla società ha notevolmente ampliato il campo d'azione della comunicazione sociale e ha posto le basi per nuovi approcci al mercato. Per esprimere la connessione attuale tra società e *marketing* è stato coniato il neologismo *societing*¹⁸, concetto che sottolinea il superamento del *marketing* tradizionale, a favore di un *marketing* che pone maggiore enfasi sulla società anziché sui mercati.

¹⁷ F. Pira, “Come comunicare il sociale: strumenti, buone pratiche e nuove professioni”, Milano, Franco Angeli, 2005

¹⁸ Fabris G., “*Societing*. Il marketing nella società postmoderna, Milano, EGEA, 2008

Di seguito i dieci punti chiave che il sociologo Giampaolo Fabris individua della transizione dal *marketing* al *societing*:

1. Transizione d'epoca → fine delle certezze, fine della fede illuministica nel progresso. Inizia l'era della complessità, del relativismo, del dubbio sistematico.
2. La conoscenza come fattore di produzione → cambiano i modi di produzione, e cambiano le tecnologie. Risultato: cambia l'impresa, così come cambia la società.
3. Il postmoderno come cultura dell'economia postindustriale → dalla società moderna, caratterizzata dall'esattezza, alla società postmoderna: cangiante, indefinita, imprevedibile.
4. Una nuova centralità del consumo → la produzione lascia il suo ruolo di protagonista a favore del consumo, il quale si arricchisce di valenze sociali, semiotiche, antropologiche.
5. Dall'individualismo alla nuova società → le nuove forme di socialità che trovano anche nelle marche o nelle pratiche di consumo i totem intorno ai quali aggregarsi.
6. Dalla transizione alla relazione → la nuova forza contrattuale, il nuovo potere e la nuova discrezionalità del consumatore. E il rapporto realmente dialettico che pretende dalle imprese.
7. Il consumatore *partner* e committente → la prima volta del consumatore a fianco dell'impresa, in un rapporto che, grazie alla tecnologia, può anche

essere di collaborazione e co-creazione. In ogni caso, assolutamente alla pari.

8. Il tramonto del *marketing* di massa → fine della impostazione taylorista/fordista dei mercati di massa. Si passa al *marketing* dell'ascolto, di relazione.
9. La dimensione sociale del *marketing* → il *marketing* deve prendere coscienza di operare all'interno della società. I consumatori sono attori sociali con cui dialogare, non macchine per l'acquisto.
10. Dal *marketing* al *societing* → la rivisitazione necessaria al *marketing* per potersi aprire a un incontro proficuo con la società, alla luce delle nuove responsabilità con cui si deve confrontare.

Questo nuovo approccio ha dato nuova importanza a strumenti come il *marketing* sociale, utilizzato sia da soggetti *profit* che da soggetti *non profit*. Come già suggerisce la parola, questo tipo di *marketing* è profondamente diverso da quello commerciale per valori e finalità, ma pone le basi per le prime forme di collaborazione tra i due soggetti.

1.1.1 Il *marketing* sociale

“Il marketing sociale è l'utilizzo dei principi e delle tecniche del marketing per influenzare un gruppo target ad accettare, rifiutare, modificare o abbandonare un comportamento in modo volontario, allo scopo di ottenere un vantaggio per i singoli, i gruppi o la società nel suo complesso¹⁹.”

¹⁹ Kotler P., Roberto N., Lee N., “*Social Marketing – Improving the Quality of Life*”, USA, Sage Publications, 2002

Le campagne di *marketing* sociale, dunque, si caratterizzano per l'impiego dei metodi e dei mezzi tipici del *marketing* tradizionale ma, contrariamente a questo, non è volto a favorire l'acquisto di prodotti o servizi da parte dei destinatari finali. Il *marketing* sociale e il *marketing* commerciale hanno infatti valori e finalità diverse. Vediamoli insieme con l'aiuto della seguente tabella riassuntiva (Tabella 2):

	<i>Marketing Commerciale</i>	<i>Marketing Sociale</i>
Promuove	Prodotti (beni o servizi)	Idee e comportamenti
Convince a	Acquistare qualcosa	Cambiare opinione, modificare un comportamento
Concorrenza	È rappresentata dalle altre marche e prodotti	È rappresentata dagli stili di vita e dalle opinioni antagoniste
Benefici	Immediati o a breve termine	Medio/lungo termine
Costi	Di tipo monetario, ma anche psicologico e fisico	Di tipo psicologico e fisico
Target	Attivo/Passivo	Attivo
Scopo	Vendere (profitto)	Raggiungimento di un "bene sociale"
Finanziamenti	Provengono da investimenti e vendite	Provengono da fondi pubblici, tasse, donazioni
Guida	Responsabilità privata	Responsabilità pubblica
Performance	Misurate in profitti e quote di mercato	Misurate in rapporto a obiettivi comportamentali
Cultura	Commerciale (propensione al rischio)	Del settore pubblico (avversione al rischio)
Relazioni	Spesso competitive	Basate sulla fiducia

Tabella 2, Rielaborazione Grafica: Tabella di confronto tra marketing commerciale & marketing sociale

Fonte: https://www.dors.it/alleg/newcms/201312/Marketing_sociale_slide.pdf

Gli obiettivi finali che si pongono le campagne di *marketing* sociale possono essere riassunti in quattro punti²⁰:

1. **Cambiamento cognitivo** → favorire, attraverso una maggiore conoscenza del problema e delle sue possibili soluzioni, l'adozione di un determinato comportamento.
2. **Cambiamento d'azione** → indurre a compiere un'azione concreta entro un periodo di tempo determinato, incentivando alcune scelte a scapito di altre.
3. **Cambiamento di comportamento** → abbandonare o modificare stili di vita nocivi a favore di abitudini più salutari.
4. **Cambiamento di valori** → modificare opinioni profondamente radicate rispetto ad alcuni temi/situazioni.

Un piano di *marketing* sociale (Figura 4) consiste nella pianificazione delle strategie volte a tradurre gli obiettivi in azioni. Si suddivide in quattro fasi²¹:



Figura 4 Piano di marketing sociale

Fonte: https://www.dors.it/alleg/newcms/201312/Marketing_sociale_slide.pdf

²⁰ Fonte: https://www.dors.it/alleg/newcms/201312/Marketing_sociale_slide.pdf

²¹ Ibidem

La prima fase, ovvero quella del *marketing* analitico, consiste nel raccogliere informazioni necessarie per sviluppare il “Piano”. Si parte quindi con un’analisi del macro e del micro-ambiente in cui si intende agire, prendendo in considerazione il contesto socio-economico, culturale, tecnologico, politico e normativo, i diversi tipi di pubblico (siano essi ostili, alleati o neutrali) e la situazione della domanda.

La seconda fase, quella del *marketing* strategico, inizia con la definizione degli obiettivi, che consiste nell’identificazione del risultato che l’intervento della campagna vuole raggiungere (qualcosa che si desidera il *target* “faccia”, “sappia”, “creda”, “pensi”). Si prosegue poi con la segmentazione, ovvero la suddivisione dei destinatari in sottoinsiemi omogenei, per garantire poi un posizionamento efficace per ogni gruppo.

La terza fase è quella del *marketing* operativo, e consiste nel realizzare concretamente le strategie definite nelle fasi precedenti. Per fare ciò è necessario ricorrere al *framework* delle 4P del *marketing*, ossia l’insieme delle componenti che formano il *marketing mix* (Figura 5): *Product* (prodotto o servizio), *Price* (prezzo), *Place* (luogo), *Promotion* (promozione).



Figura 5, Marketing Mix

Fonte: <https://www.meliusform.it/il-marketing-mix-e-i-suoi-componenti.html>

Nel caso del *marketing* sociale il “*Product*” (prodotto) corrisponde all’idea, al comportamento che si intende promuovere presso il *target* e i relativi benefici che ne derivano. Può essere associato ad un prodotto tangibile o ad un servizio che facilitano il cambiamento.

“*Price*” (prezzo), invece, coincide con l’insieme dei costi economici, psicologici, di tempo e di energia che i destinatari devono sostenere per attuare il cambiamento richiesto.

“*Place*” fa riferimento al luogo e/o alle situazioni nei quali il messaggio raggiunge i destinatari. Il luogo ha una grande influenza rispetto alle scelte dei destinatari di un intervento di *marketing* sociale: può offrire un’opportunità di azione e aumentare la convivenza in termini pratici e psicologici nello scegliere un determinato comportamento, riducendone i costi reali o percepiti.

Mentre, per “*Promotion*” si intendono tutte le attività di comunicazione (pubblicità, eventi, relazioni pubbliche, ufficio stampa, materiale grafico, ecc.) utili ad evidenziare i benefici che derivano dall’adozione dell’idea/comportamento proposti e a suggerire le azioni che il target dovrebbe intraprendere.

Ed è proprio all’interno di questa dimensione che si iniziano a delineare le prime forme di *partnership*: lo sviluppo di “alleanze” permette di favorire un processo di partecipazione e di costruzione sociale condiviso.

Collaborare con altri enti/organizzazioni è spesso necessario per produrre con successo dei cambiamenti. I *partner* possono fornire risorse aggiuntive, maggiore credibilità, esperienze e competenze che un’organizzazione da sola potrebbe non possedere. Alcune realtà possono inoltre dare accesso a canali distributivi che consentono di ridurre le barriere e di trasmettere i benefici del comportamento proposto in modo più efficace ai destinatari²².

L’attività di valutazione, invece, è un processo continuativo, di particolare importanza nella definizione del piano e nella misurazione dei risultati: serve a

²² Traduzione libera da Strand, Rothschild, & Nevin, 2004

valutare l'efficienza (costi/benefici) e l'efficacia, intesa come il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

La caratteristica fondamentale della comunicazione sociale è il suo contenuto valoriale. Ed essendo l'obiettivo finale del *marketing* quello di influenzare i comportamenti (in un'ottica di lungo periodo), per ottenere tale risultato è necessario avere un approccio orientato al destinatario: è necessario conoscerlo, comprenderne i bisogni ed il modo in cui recepisce i messaggi, perché solo in questo modo potrà influenzarne il comportamento e raggiungere l'obiettivo prefissato²³.

Un altro importante aspetto riguarda i rapporti con i media, i quali stanno mostrando una sempre maggior attenzione nei confronti della comunicazione sociale e del Terzo settore in generale. In questo senso, le relazioni pubbliche offrono un essenziale contributo alla costruzione e al mantenimento di relazioni con i media e con i propri pubblici.

1.2 Le Relazioni Pubbliche

Le Relazioni Pubbliche sono l'insieme delle attività di comunicazione volte a costruire e consolidare relazioni di lungo periodo con i pubblici di riferimento dell'impresa, con il fine ultimo di influire positivamente sull'immagine e sulla reputazione dell'impresa stessa²⁴.

L'utilizzo delle PR e dei suoi strumenti è oggi indispensabile, nella comunicazione sociale, per individuare i diversi *target* che compongono l'opinione pubblica²⁵, al fine di poter creare dei messaggi "su misura" che siano il più efficaci

²³ F. Pira, "Come comunicare il sociale: strumenti, buone pratiche e nuove professioni", Milano, Franco Angeli, 2005

²⁴ Fonte: <https://www.glossariomarketing.it/significato/public-relations/>

²⁵ F. Pira, "Come comunicare il sociale: strumenti, buone pratiche e nuove professioni", Milano, Franco Angeli, 2005

possibile per ogni gruppo. Il relatore pubblico, quindi, deve costantemente monitorare e rilevare le opinioni dei pubblici, tentando, allo stesso tempo, di influenzare tali opinioni. Per poter esercitare qualsiasi influenza è necessario saper riconoscere le diverse tipologie di pubblico, che ci aiuteranno nella costruzione di una “mappa del potere”²⁶.

La mappa si costruisce partendo dalla domanda: “*Chi ci può aiutare/ostacolare nel raggiungere quel determinato obiettivo o nella realizzazione di quel particolare progetto?*”. Ciò sottende che andranno individuati pubblici diversi per obiettivi diversi. Più precisamente saranno identificati i pubblici, più facilmente di troverà lo strumento adatto per raggiungerli ed influenzarli.

I **pubblici** possono essere divisi in quattro **macro-categorie**²⁷:

1. **Stakeholder** → soggetti i cui comportamenti, opinioni, decisioni, possono favorire oppure ostacolare l’organizzazione nel raggiungimento dei propri obiettivi, essendo dei veri e propri “portatori di interesse”. Il grado di consapevolezza degli *stakeholder* determina la loro appartenenza alla categoria di attivi o potenziali:
 - **Attivi** → sono consapevoli della loro importanza come interlocutori per l’organizzazione, collaborano direttamente con essa e vengono spesso coinvolti nei processi decisionali. Qui il rapporto è facilitato dall’interesse di entrambi i soggetti nel costruire una relazione.

²⁶ Vecchiato G., “Manuale Operativo di Relazioni Pubbliche. Metodologia e Case History”, Milano, Franco Angeli, 2008

²⁷ Ibidem

- **Potenziali** → non sono ancora consapevoli del loro diritto a interloquire con l'organizzazione ma se adeguatamente informati e motivati però potrebbero essere interessati a farlo. In questo caso è l'organizzazione a decidere chi siano, o meglio, potrebbero essere, attivandosi per instaurare un rapporto con essi.
2. **Pubblici influenti** → sono importanti perché l'organizzazione li ritiene in grado di influenzare le variabili e di orientare le opinioni dei destinatari finali, ma sono anche soggetti scarsamente interessati a costruire una relazione con l'organizzazione.
 3. **Destinatari finali** → tutto il pubblico, ovvero quei soggetti che “subiscono” le conseguenze, sia dirette che indirette, delle decisioni e/o attività dell'organizzazione. Possono essere influenzati dagli *stakeholder* e dai pubblici influenti.
 4. **Influenzatori delle *issue*** → sono soggetti che hanno una capacità di influenza solamente sulle variabili politiche, economiche o tecnologiche, e che possono, quindi, agevolare/ostacolare l'organizzazione nel raggiungere gli obiettivi stabiliti.

Un importante compito che svolgono i relatori pubblici è proprio quello dell'ascolto dei pubblici, fondamentale per costruire qualsiasi campagna di comunicazione, soprattutto nell'ambito della comunicazione sociale, dove spesso i temi affrontati sono controversi o divisivi.

Al responsabile delle relazioni pubbliche spetta, quindi, il compito di gestire il sistema di relazioni che intercorrono tra tutti questi pubblici al fine di acquisire, ma anche di trasmettere, informazioni. Per fare ciò si hanno una serie di strumenti,

che secondo il professore e accademico, Philip Kotler sono racchiusi nell'acrostico **PENCILS**.²⁸ Vediamoli con ordine:

P = “*Publications*” → tutte le pubblicazioni interne ed esterne, che possono essere su supporto cartaceo o digitale, che implementano una permanente attività di comunicazione e informazione coinvolgendo i diversi pubblici. In questa categoria troviamo relazioni e *annual report*, *brochure*, *newsletter*, *position paper* ecc.

E = “*Events*” → eventi, manifestazioni, fiere, concorsi, e tanti altri “eventi speciali”, attraverso i quali si qualifica l'identità aziendale. È uno degli strumenti più utilizzati essendo quello più diretto ed efficace per instaurare relazioni con i propri pubblici.

N = “*News*” → fa riferimento alla diffusione di notizie e informazioni mediante seminari, convegni, pubblicazioni aziendali. Tutte le attività di ufficio stampa e le conseguenti relazioni con i media rientrano in questa dimensione.

C = “*Community*” → si intende la gestione delle relazioni con la comunità locale e il territorio in cui il soggetto opera.

I = “*Identity*” → creazione e mantenimento di una corretta “personalità” dell'organizzazione, mediante la diffusione di tutto quanto contribuisce a costruire un'immagine positiva, univoca e affidabile.

²⁸ Fonte: <http://www.riassuntini.com/comunicazione-significato-di/PENCILS.html>

L = “*Lobbying*” → tutti i rapporti con le istituzioni per la rappresentanza degli interessi di parte. È dunque un insieme di attività volte a promuovere gli interessi di determinate categorie di imprenditori presso le istituzioni.

S = “*Social*” → sottintende tutte le responsabilità sociali a cui le aziende devono far riferimento dei confronti dell’opinione pubblica e dei propri *stakeholder*. È una dimensione cui si sta dando sempre maggior attenzione: la comunicazione degli impegni sociali e/o ambientali è diventata a tutti gli effetti un *driver* strategico molto potente al servizio delle imprese. È necessario, quindi, saperlo sfruttare al meglio, in maniera trasparente, evitando strumentalizzazioni.

Un altro importante contributo che le PR offrono consiste in una valutazione più attendibile delle iniziative: come sostiene il sociologo Francesco Pira si tiene conto “*oltre che degli output (quanti annunci, quanti ritagli) e degli outake (quanti ricordi spontanei o guidati dei messaggi), anche degli outcome (quanti fondi raccolti, quante sigarette consumate in meno, quale regolamentazione ottenuta o modificata, quanti comportamenti mutati) e, soprattutto, degli outgrowth (come è cambiata la qualità della singola relazione e quindi, quanta e quale sfera pubblica in più è stata prodotta²⁹)*”.

Un ultimo aspetto da considerare è il nuovo spazio messo a disposizione da Internet, fertile ambiente relazionale che le PR hanno saputo sfruttare, evolvendosi in chiave digitale: questo nuovo fenomeno prende il nome di *Digital PR*.

²⁹ F. Pira, “Come comunicare il sociale: strumenti, buone pratiche e nuove professioni”, Milano, Franco Angeli, 2005

1.2.1 Le *Digital PR*

Le *Digital PR* (Figura 6) non sono altro che un'evoluzione in chiave digitale delle PR tradizionali: ovvero “*l'insieme delle attività strategiche e operative atte a determinare il coinvolgimento diretto di pubblici influenti e decisionali attraverso i media digitali*³⁰”.



Figura 6, *Le Digital PR*

Fonte: <https://www.fullpressagency.it/ufficio-stampa-digital-pr>

Mentre le PR offline hanno come riferimenti i canali tradizionali: stampa, radio, tv ed eventi in presenza, le *Digital PR* si muovono *online* e principalmente su canali 2.0 come motori di ricerca, *blog*, *news feed* e *social media*.

Le attività di un *Digital PR* si concentrano principalmente nel mantenere alta la *web reputation* del soggetto per cui lavora, nel dialogare con le *web communities*, nello stringere rapporti con gli *influencer* (che svolgono da intermediari tra il marchio e i destinatari finali) e nel monitorare il successo delle

³⁰ Rimedio E., “*Le Digital PR*”, Palermo, Dario Flaccovio Editore, 2017

campagne *online*³¹. Mentre i principali aspetti che un *Digital PR* dovrebbe tenere bene a mente sono attenzione, presenza e ascolto. È poi necessario che sia costantemente aggiornato sulle novità e sugli argomenti di tendenza. “*Dopo aver definito in linea generale la strategia di comunicazione, il Digital PR inizia a esplorare i canali più utilizzati, attinge alla sua rete di relazioni, monitora il buzz e ricerca nuovi contatti per la campagna*³²”.

Di seguito una tabella (Tabella 3) di confronto tra vecchie e nuove PR, che sintetizza i cambiamenti prodotti dai nuovi media, che sono pare integrante della transizione da PR tradizionali a *Digital PR*.

PR tradizionali	Nuove PR
Enfasi sulle “buone notizie”	Volontà di discutere le buone e le cattive notizie
Utilizzo di un unico canale	Enfasi sulle relazioni
<i>Marketing</i> di massa	<i>Micro-targeting</i>
Promozione di prodotti e servizi	Discussione di idee, problematiche e trend
Focus primario sulle pubblicazioni cartacee	Si utilizzano tutte le tipologie di media
Predilezione per le conferenze stampa	Predilezione per briefings individuali ed esclusivi
Comunicazione indirizzata solamente ai media	Si è consapevoli della presenza di diversi pubblici e <i>stakeholder</i>

Tabella 3, Tabella di confronto tra vecchie e nuove PR

Fonte: Bailey R., “*Media relations*”, 2009

³¹ Fonte: <https://www.marketingarena.it/2018/04/20/digital-pr-tradizionali-confronto/>

³² *Ibidem*

L'avvento delle *Digital PR* non deve però oscurare quelle tradizionali: una strategia di comunicazione efficace infatti vedrà l'integrazione delle modalità tradizionali (*offline*) con quelle *online*, in base al contesto in cui si sta operando e agli obiettivi prefissati.

Questi strumenti vengono utilizzati sia da soggetti *profit* che da soggetti *non profit*, in maniera diversa o complementare, a seconda del contesto e delle finalità. L'ascolto attivo dei pubblici, la ricerca di visibilità (e notiziabilità) e la spinta a tessere relazioni sempre più attorno al proprio *core business*, hanno posto le basi per l'avvicinamento tra i due mondi. Nei prossimi capitoli analizzeremo come questo avvicinamento sia stato possibile e quali sono le prospettive future.

Capitolo 2 – Il mondo *Non Profit*

Nel linguaggio economico, quando parliamo di “mondo *non profit*”, si fa riferimento ad “*organismi privati molto diversi fra loro (associazioni, comitati, fondazioni ecc.) unificati dal divieto fissato per statuto di distribuire i profitti ai membri che ne fanno parte o ai dipendenti, e dall’obbligo di reinvestirli completamente nell’attività svolta. Operano soprattutto nei campi dell’assistenza sociale, della cultura, della sanità e della cooperazione internazionale*³³”.

In Italia le organizzazioni *non profit* sono in continuo aumento, lo confermano i dati dell’ISTAT aggiornati al 2017 (Figura 7): nel 2001 gli enti erano 235 mila e nel 2011 301 mila, ciò significa che in 16 anni si è verificata una crescita del 49%³⁴.

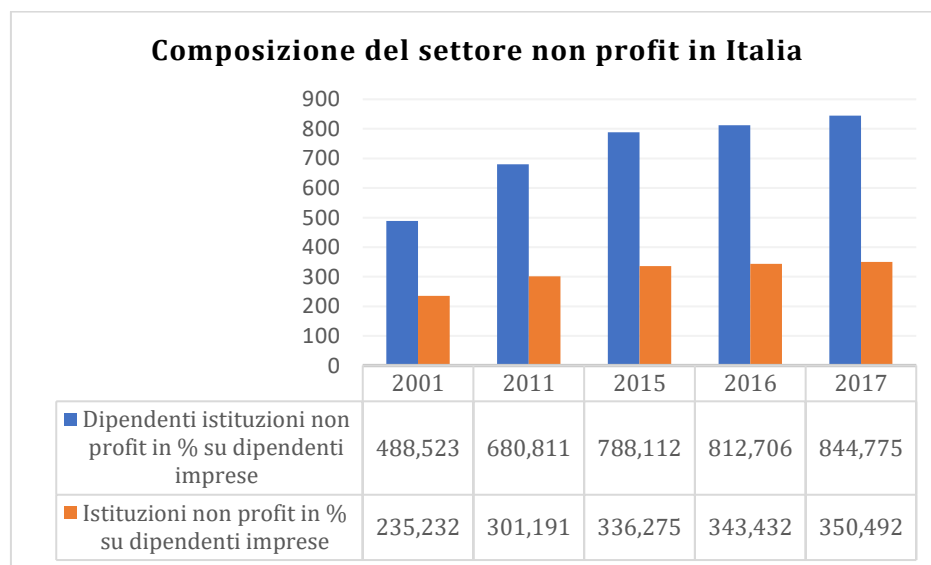


Figura 7, Rielaborazione grafica: Composizione del settore non profit italiano

Fonte: https://www.redattoresociale.it/article/notiziario/la_crescita_inarrestabile_del_non_profit_49_in_16_anni

³³ Fonte: <https://www.treccani.it/enciclopedia/non-profit/>

³⁴ Fonte: https://www.redattoresociale.it/article/notiziario/la_crescita_inarrestabile_del_non_profit_49_in_16_anni

Il proliferare di questo tipo di organizzazioni coincide con la crisi dello stato sociale, che *“ha posto le basi per loro un impegno attivo e diretto nelle problematiche legate al benessere del cittadino, fornendo servizi laddove la Pubblica Amministrazione ha lasciato dei vuoti o non è in grado di rispondere efficacemente alle istanze dei cittadini”³⁵*.

La portata del fenomeno è tanto grande da aver reso necessaria una riorganizzazione del settore, sfociata nella recente *“Riforma del Terzo Settore”* (2017), un complesso di norme che ha ridisciplinato il *non profit* e l’impresa sociale. Tre sono gli elementi principali che compongono la riorganizzazione³⁶:

1. Vengono abrogate diverse normative, tra cui due leggi storiche come quella sul volontariato (266/91) e quella sulle associazioni di promozione sociale (383/2000), oltre che buona parte della *“legge sulle ONLUS”* (460/97).
2. Vengono raggruppati in un solo testo tutte le tipologie di quelli che da ora in poi si dovranno chiamare Enti del Terzo settore (ETS).

Ecco le sette nuove tipologie:

- organizzazioni di volontariato (che dovranno aggiungere ODV alla loro denominazione);
- associazioni di promozione sociale (APS);
- imprese sociali (incluse le attuali cooperative sociali), per le quali si rimanda a un decreto legislativo a parte;
- enti filantropici; reti associative;
- società di mutuo soccorso;

³⁵ F. Pira, *“Come comunicare il sociale: strumenti, buone pratiche e nuove professioni”*, Milano, Franco Angeli, 2005

³⁶ Fonte: <https://csvnet.it/csv/storia/144-notizie/2448-il-codice-del-terzo-settore-e-legge-cosa-cambia-con-il-grande-riordino>

- altri enti (associazioni riconosciute e non, fondazioni, enti di carattere privato senza scopo di lucro diversi dalle società).
3. Vengono definite in un unico elenco riportato all'articolo 5 le “*attività di interesse generale per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale*” che “*in via esclusiva o principale*” sono esercitati dagli Enti del Terzo settore. Si tratta di un elenco, dichiaratamente aggiornabile, che “riordina”, appunto, le attività consuete del *non profit* (dalla sanità all'assistenza, dall'istruzione all'ambiente) e ne aggiunge alcune emerse negli ultimi anni (*housing*, agricoltura sociale, legalità, commercio equo ecc.).

Molti sono poi i provvedimenti previsti: si va dalla valorizzazione del volontariato alla facilitazione dell'ottenimento del riconoscimento della personalità giuridica per le associazioni e le fondazioni. Viene rivista la normativa fiscale: le ONLUS cessano di esistere come categoria fiscale. In parallelo, si richiede agli enti una maggiore trasparenza per quanto riguarda i bilanci e in generale l'utilizzo delle risorse, nonché l'attivazione di procedure burocratiche e di controllo più strutturate³⁷.

Tra i criteri che definiscono un soggetto appartenente al terzo settore, evidenziamo³⁸:

- l'assenza di distribuzione dei profitti;
- la natura giuridica privata;
- la presenza di una quota di lavoro volontario;
- la costituzione democratica;

³⁷ Fonte: <http://www.vitaminac.varese.it/la-riforma-del-terzo-settore-spiegata-in-tre-punti/>

³⁸ Fonte: https://www.jobinup.it/wp-content/uploads/2015/09/Guida-al-terzo-settore_Il-valore-dei-valori_JobinUp.pdf

- la presenza di un atto di costituzione formale;
- l'autogoverno.

Tali organizzazioni non producono beni di consumo, bensì forniscono servizi. Per questo motivo, esse sono soggette al giudizio del pubblico molto più delle imprese commerciali. Citando Francesco Pira, *“in primo luogo perché trattandosi di un “servizio pubblico”, il giudizio proviene da persone e interlocutori differenti. In secondo luogo, il giudizio del pubblico è fondamentale per queste organizzazioni che vengono finanziate dal denaro dei contribuenti o dei cittadini attraverso le donazioni elargite a sostegno della causa promossa dall’organizzazione³⁹.”*

Il crescente numero di organizzazioni ha posto le basi per l’instaurarsi di una certa concorrenza tra i soggetti che compongono il terzo settore, creando così l’esigenza di comunicare e di rendersi visibili.

2.1 Struttura e profili del *non profit*

Nonostante i grandi cambiamenti che hanno investito il terzo settore, la struttura delle istituzioni *non profit* è rimasta sostanzialmente stabile. Come possiamo vedere nella figura 8, il settore cultura, sport e ricreazione è quello che raccoglie il maggior numero di unità (64,5%), seguito da quello dell’assistenza sociale e protezione civile (9,2%), delle relazioni sindacali e rappresentanza interessi (6,5%), della religione (4,8%), dell’istruzione e ricerca (4,0%) e della sanità (3,5%).

³⁹ F. Pira, “Come comunicare il sociale: strumenti, buone pratiche e nuove professioni”, Milano, Franco Angeli, 2005

Anno 2017, valori assoluti, composizioni e variazioni percentuali

Settori di attività prevalente	Istituzioni			Dipendenti ^(a)		
	v.a.	%	Var. % 2017/2016	v.a.	%	Var. % 2017/2016
Cultura, sport e ricreazione	225.935	64,5	2,3	59.326	7,0	16,1
Istruzione e ricerca	13.915	4,0	3,7	125.710	14,9	2,3
Sanità	12.235	3,5	1,3	184.594	21,9	0,5
Assistenza sociale e protezione civile	32.245	9,2	0,4	311.399	36,9	5,4
Ambiente	5.352	1,5	-1,3	2.064	0,2	-0,3
Sviluppo economico e coesione sociale	6.489	1,9	-1,9	98.853	11,7	2,2
Tutela dei diritti e attività politica	5.279	1,5	0,2	3.592	0,4	3,4
Filantropia e promozione del volontariato	3.634	1,0	0,8	2.141	0,3	8,9
Cooperazione e solidarietà internazionale	4.192	1,2	3,5	4.240	0,5	4,1
Religione	16.826	4,8	2,3	9.608	1,1	12,0
Relazioni sindacali e rappresentanza interessi	22.621	6,5	3,7	38.630	4,6	1,5
Altre attività	1.769	0,5	1,3	4.618	0,5	-1,2
TOTALE	350.492	100,0	2,1	844.775	100,0	3,9

Figura 8, Istituzioni Non Profit e dipendenti per settore di attività prevalente

Fonte: <https://www.fondazioneLangitalia.it/wp-content/uploads/2019/10/Struttura-e-profilo-settore-non-profit-2017.pdf>

Gli incrementi percentuali maggiori (rispetto al 2016) si riscontrano nei settori delle relazioni sindacali e rappresentanza interessi, dell'istruzione e ricerca (+3,7%) e della cooperazione e solidarietà internazionale (+3,5%); al contrario, riscontriamo un calo percentuale nei settori dello sviluppo economico e coesione sociale (-1,9%) e dell'ambiente (-1,3%).

Mentre se andiamo ad analizzare l'andamento dal 2012 al 2017 (Figura 9), i settori che presentano il maggior numero di nuove costituzioni risultano essere quello sviluppo economico e coesione sociale (29,9%), della cultura, sport e ricreazione (27,1%), dell'ambiente (21,0%) ed assistenza sociale e protezione civile (21%). Dove nei primi due settori, più di un'istituzione su cinque è stata costituita negli ultimi cinque anni.

I dati Istat, dunque, riflettono l'imporsi delle nuove consapevolezza legate al sociale e all'ambiente e della tendenza a ricercare una compatibilità sociale ed ecologica attraverso questi nuovi canali. Queste nuove visioni hanno dato un'accelerazione alla costituzione di istituzioni che si possano occupare

direttamente di queste questioni, cercando di dare risposte adeguate ai diversi problemi sociali ed ambientali.

Anno 2017, composizione percentuale

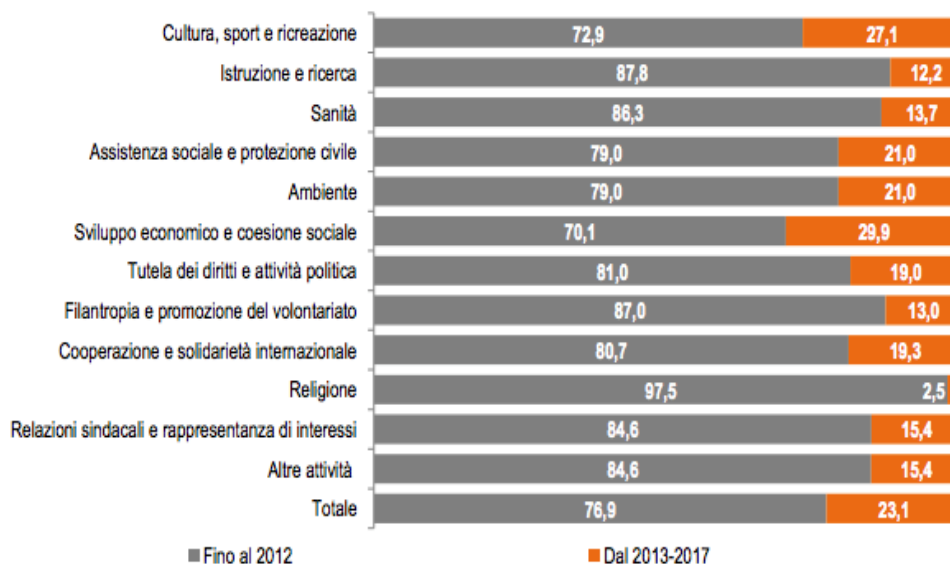


Figura 9, Istituzioni Non Profit per settore di attività prevalente e anno di costituzione

Fonte: <https://www.fondazioneLangitalia.it/wp-content/uploads/2019/10/Struttura-e-profilo-settore-non-profit-2017.pdf>

2.2 Il valore del terzo settore

Come abbiamo visto, il mondo del *non profit* è in continua espansione: rappresenta una realtà molto dinamica, il cui valore economico è stimato in circa 80 miliardi di euro, pari al 5% per PIL italiano⁴⁰.

Anche l'Istat certifica la dinamicità del contesto, sia per quanto riguarda il numero di istituzioni, il numero di risorse umane impiegate e il valore delle risorse economiche disponibili a prezzi correnti. Rilevanti in tal senso sono i risultati della

⁴⁰ Fonte: <https://www.ilsole24ore.com/art/srm-dal-terzo-settore-5per cento-pil-italiano-ADM5oqg>

prima edizione del Censimento permanente⁴¹ delle istituzioni *non profit* riferito al 31 dicembre 2015 (la nuova rilevazione è in corso di progettazione), dove risulta che sia le entrate che le uscite del terzo settore sono in crescita nel 2015 rispetto al 2011, rispettivamente del 10,1 e del 6,9% (Figura 10).

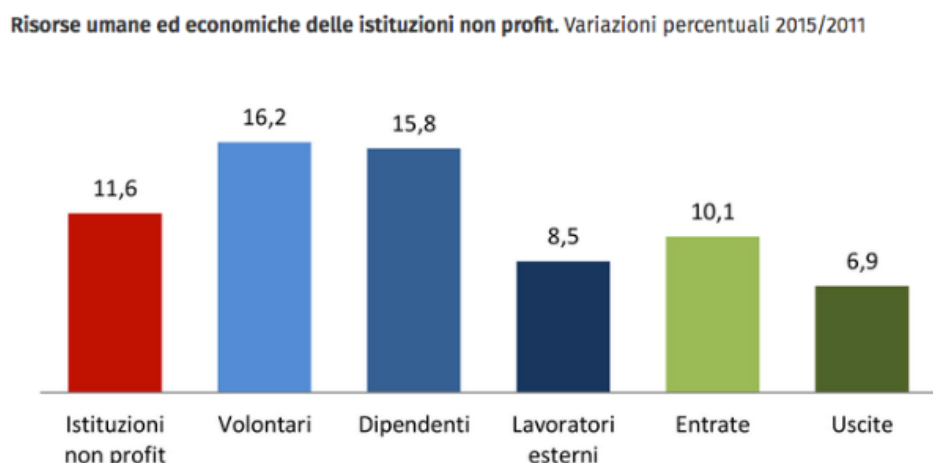


Figura 10, Risorse umane ed economiche delle istituzioni non profit

Fonte: <http://www.vita.it/it/article/2019/04/18/istat-ecco-laggiornamento-sui-numeri-del-non-profit/151323/>

Il 77,6% delle entrate si concentra in cinque settori: sanità (17,1%), cultura, sport e ricreazione (16,9%), assistenza sociale e protezione civile (16,7%), altre attività (15,8%), istruzione e ricerca (11,1%).

Un altro dato importante è che l'85,5% delle istituzioni *non profit* italiane ha come fonte di finanziamento principale donazioni di provenienza privata, mentre nel 14,5% dei casi la provenienza è pubblica. Le fonti di finanziamento pubblico sono attive principalmente nei settori della sanità (48,2%), dell'assistenza sociale e protezione civile (33,4%) e dello sviluppo economico e coesione sociale (27%); mentre le fonti di finanziamento private si interessano maggiormente a settori

⁴¹ Fonte: <http://dati-censimentoindustriaeservizi.istat.it/Index.aspx>

come quello della religione (97,8%), delle relazioni sindacali e rappresentanza di interessi (94,6%) e della cooperazione e solidarietà internazionale.

La maggiore incidenza sul totale dell'entrate risulta dai contributi annui degli aderenti (27,3%), dai proventi derivanti da contratti e/o convenzioni con istituzioni pubbliche (25,1%) e dai proventi derivanti dalla vendita di beni e servizi (22,9%). Gli istituti *non profit*, quindi, dipendono fortemente da entrate esterne e proprio per questo il *fundraising*, ovvero l'attività di raccolta fondi, è di fondamentale importanza per l'esistenza stessa di questi soggetti.

2.3 L'importanza del *fundraising*

Fundraising significa, letteralmente, “raccolta fondi”, ed indica “l'*insieme delle attività che le aziende non profit mettono in atto per accrescere, sviluppare ed incrementare i fondi che esse hanno a disposizione per lo sviluppo sostenibile e per il perseguimento della propria mission*⁴².”

Il termine però fa riferimento ad un concetto più ampio, non si tratta solo di “raccolgere fondi”, bensì di “*coltivare, far crescere e sviluppare le risorse necessarie alla realizzazione di un progetto sociale di una organizzazione non profit, promuovendo e rafforzando la sua identità sociale nella comunità di riferimento e nei confronti di una molteplicità di portatori di interesse*⁴³.”

Per fare ciò è necessario pensare in termini di sostenibilità organizzativa, economica e strategica sul medio e lungo periodo. Compito del *fundraiser*, infatti, non è quello di trovare denaro nell'immediato, ma di creare i presupposti per la costruzione di una relazione tra persone. Per persone si intendono il *fundraiser*, il

⁴² Fonte: <https://www.daviderattacaso.com/limportanza-della-raccolta-fondi-nel-mondo-del-no-profit-il-fundraising/>

⁴³ Ibidem

potenziale donatore e la causa (o i soggetti) che l'organizzazione supporta. In questo caso è preferibile parlare di scambio di fiducia e valori più che uno scambio economico⁴⁴.

Fare *fundraising*, dunque, consiste nella costruzione e nel mantenimento di relazioni, che siano durature, con i diversi attori che partecipano alle attività, dai volontari ai dipendenti fino agli stessi donatori. Le attività sono funzionali al mantenimento di un contatto comunicativo e continuativo con i propri donatori, e devono essere costruite in modo specifico per ciascun “*target donatore*”, garantendo una coerenza con la loro “capacità di donare”.



Figura 11, Fundraising

Fonte: <https://rieti.unicusano.it/universita/tecniche-di-fundraising/>

Lo stesso concetto vale quando si parla di “aziende donatrici”, “*la costruzione della fiducia, il mantenimento e il consolidamento delle relazioni restano i fattori fondati per la creazione di valide e proficue collaborazioni tra imprese e aziende non profit*”⁴⁵.”

⁴⁴ Fonte: <https://www.ferpi.it/news/non-profit-limportanza-del-fund-raising>

⁴⁵ Fonte: <https://www.daviderattacaso.com/limportanza-della-raccolta-fondi-nel-mondo-del-no-profit-il-fundraising/>

2.3.1 Il piano di *fundraising*

Organizzare le proprie attività di raccolta fondi è di fondamentale importanza. Il piano di *fundraising* non è altro che un documento in cui vengono riportati gli obiettivi finanziari e non finanziari di un'organizzazione, le attività che si vogliono intraprendere, i tempi e le risorse necessari per raggiungerli. Organizzare tutto in un piano, stabilendo un ordine di priorità, significa assicurare un'allocazione più efficiente delle energie e delle risorse. Il piano deve integrarsi con la strategia di sviluppo dell'organizzazione e, proprio per questo, non può esistere un modello unico generale, ma ogni organizzazione ne costruirà uno proprio, specifico e tarato sulle proprie necessità⁴⁶.

Vediamo con ordine i punti salienti della costruzione di un piano di *fundraising*⁴⁷:

1. **Definizione degli obiettivi** → per identificare in maniera realistica gli obiettivi che si vogliono realizzare in futuro è necessario identificare il proprio posizionamento nel mercato dei donatori e valutare i precedenti risultati. Le aree su cui si dovrebbero concentrare gli obiettivi sono le seguenti:

- la quantità di fondi da raccogliere;
- le categorie di donatori che elargiranno;
- i costi della raccolta.

Devono essere individuati sia gli obiettivi a breve termine che quelli a lungo termine, e devono essere tutti S.M.A.R.T, ovvero specifici, misurabili, attuabili, rilevanti e temporalmente definiti.

⁴⁶ Fonte: http://www.lettera27.org/lettera27uploads/2016/09/Fundraising-Guidelines_IT_DEFINITIVO.pdf

⁴⁷ Ibidem

2. Identificazione delle strategie fondamentali → stabiliti gli obiettivi, si passa alla scelta degli strumenti, che definiranno poi la strategia da implementare. In questo caso dobbiamo tenere conto delle seguenti aree tematiche:

- L'orientamento generale della raccolta fondi → è fondamentale sapere a cosa miriamo, se vogliamo ad esempio usare strumenti mirati alla penetrazione del mercato, allo sviluppo di un prodotto, allo sviluppo del mercato o alla diversificazione.
- La strategia di segmentazione dei donatori → si intende la suddivisione omogenea in gruppi di donatori, secondo caratteristiche proprie. I criteri di segmentazione sono criteri demografici, socio-economici, basati sugli stili di vita o sull'area geografica.
- Strategia di posizionamento → consiste nell'identificazione della posizione che l'organizzazione vuole occupare nel contesto non-profit. Questa strategia viene definita dal *management* e rappresenta la *mission* dell'organizzazione.
- Elaborazione del caso per la raccolta fondi → redazione di un documento che individua le finalità, il programma di attività e le esigenze finanziarie all'organizzazione.

3. Identificazione di specifiche tattiche da utilizzare con i donatori → in questo caso ne individuiamo due principali:

- Acquisizione donatori → il *recruiting* di nuovi donatori è un'attività molto complessa perché, entrare in contatto con un nuovo donatore,

costa circa cinque volte in più che interagire con uno già esistente⁴⁸. Ciò significa che si proverà ad instaurare una relazione solo nel caso un cui l'investimento è in grado di coprire almeno i costi.

Vi sono quattro tattiche di acquisizione:

- a) penetrazione del mercato → aumentare il volume di fondi elargiti da donatori esistenti, utilizzando prodotti esistenti;
- b) sviluppo del prodotto → sperimentare nuove modalità di raccolta con donatori esistenti;
- c) sviluppo del mercato → attrarre nuovi donatori con prodotti esistenti;
- d) diversificazione → attrarre nuovi donatori con nuovi prodotti.

Dopo aver scelto la strategia che si vuole implementare, si andrà a stabilire i prodotti più appropriati:

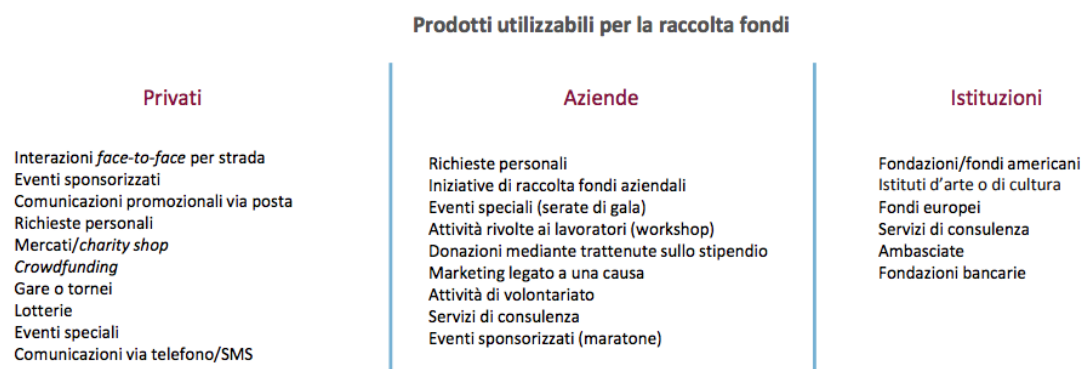


Figura 12, Prodotti utilizzabili per la raccolta fondi

Fonte: http://www.lettera27.org/lettera27-uploads/2016/09/Fundraising-Guidelines_IT_DEFINITIVO.pdf

⁴⁸ Fonte: http://www.lettera27.org/lettera27-uploads/2016/09/Fundraising-Guidelines_IT_DEFINITIVO.pdf

- Fidelizzazione donatori → questa è sicuramente la tattica più importante che possa adottare un'organizzazione perché su questa si basa lo sviluppo generale dell'organizzazione stessa. L'obiettivo è di ampliare il contributo del donatore; il successo di tale approccio dipende dalla capacità di stabilire relazioni e dalla qualità delle stesse.
4. **Piano d'azione: tempi e *budget*** → consiste nella pianificazione delle azioni da mettere in pratica per ottenere i risultati prefissati. Solitamente, per svolgere tale operazione, si utilizza un Diagramma di Gantt. Le azioni poi devono essere messe in relazione con il *budget*.

Una volta messo in pratica il piano d'azione si procederà poi con la valutazione delle *performance*, consentendo così all'organizzazione di valutare il suo operato e di intervenire in presenza di criticità, cercando di gestire al meglio le proprie risorse e potenziare l'impatto delle proprie azioni.

2.4 Dall'istituto *non profit* all'impresa sociale

L'interesse sempre maggiore verso il terzo settore ha spinto il mondo accademico ad avvicinarsi allo studio dei modelli di *business non profit*, fino all'evoluzione del concetto di impresa sociale (Figura 13). Le imprese sociali sono quelle “*organizzazioni private senza scopo di lucro che esercitano in via stabile e principale un'attività economica di produzione e scambio di beni e servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale*” (art.1 D.Lgs n. 155/2006).

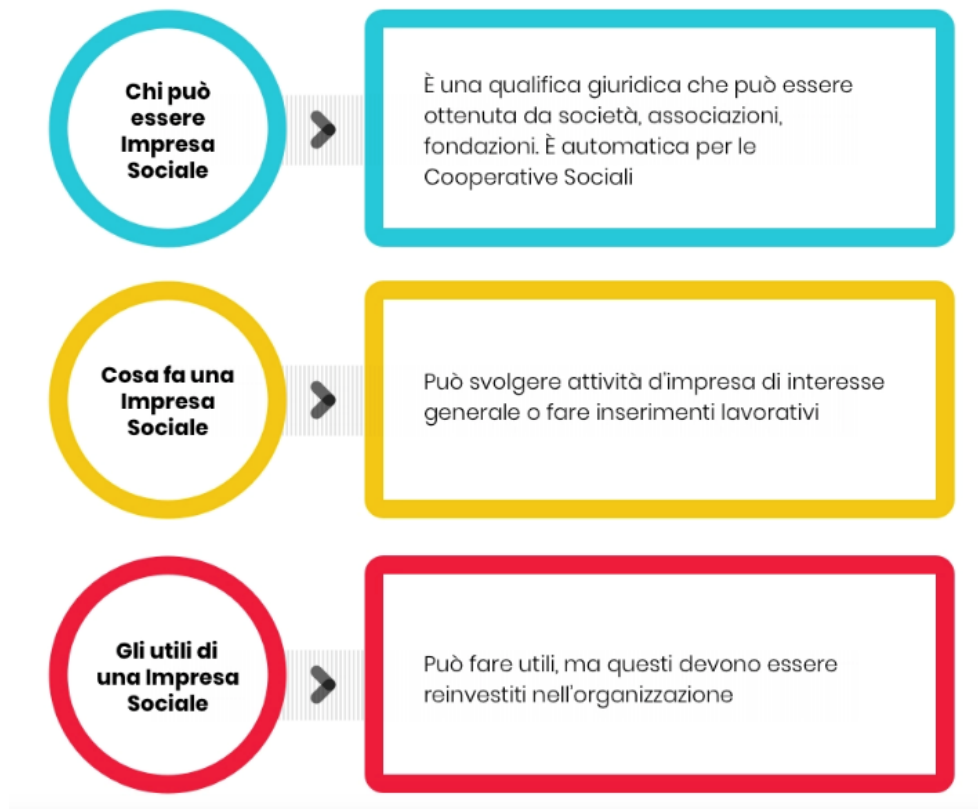


Figura 13, L'Impresa Sociale

Fonte: <https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/imprese-sociali/>

Si tratta in sostanza di “*organizzazioni private con struttura di impresa, ma che operano per il perseguimento di finalità pubbliche; ovvero che non rispondono esclusivamente agli interessi dei loro proprietari*”⁴⁹.

Ciò che differenzia le imprese sociali dalle imprese e dalle cooperative tradizionali è evidenziabile sotto tre profili⁵⁰:

- **Finalità** → pubbliche, sociali.

⁴⁹ Taraschi S., Zandonai F. (a cura di) “Impresa sociale. Dalla gestione strategica agli strumenti operativi”, Roma, Carrocci Editore 2006

⁵⁰ Bandini F., Ambrosio G., “Profit-non profit una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia”, Milano, Franco Angeli, 2012

- **Vincoli** → oltre al fatto che gli utili non possono essere ridistribuiti, ma reinvestiti nell'organizzazione vige il vincolo alla non discriminazione a favore dei soci.
- **Governance** → l'aspetto principale riguarda l'invito, che dovrebbe essere un obbligo, alla partecipazione dei lavoratori e dei beneficiari dell'attività.

La nascita di questo nuovo tipo di soggetto è il risultato di un processo di ibridazione tra *non profit* e *for profit*, frutto delle sempre più frequenti relazioni che intercorrono tra i due mondi.

La comunicazione risulta essere proprio uno di quegli ambiti dove la contaminazione tra i due soggetti produce relazioni, le quali possono essere sfruttate strategicamente all'interno del nuovo panorama economico e sociale.

2.4.1 Il *fundraising* per l'impresa sociale

Anche l'impresa sociale, per rispettare il vincolo di equilibrio economico finanziario, ricorre ad attività di *fundraising*. Le imprese sociale possono avvalersi di diverse strategie, sia rispetto ai propri pubblici di riferimento, sia rispetto alle modalità di raccolta aventi come riferimento donazioni a vario titolo. E ciò può avvenire secondo le seguenti modalità strategiche⁵¹:

⁵¹ Fonte: [https://elenazanella.it/il-fundraising-strumento-essenziale-per-lo-sviluppo-dellimpresa-sociale/#:~:text=Il%20fundraising%20\(e%20la%20raccolta,che%20opera%20alternativamente%20in%20vari](https://elenazanella.it/il-fundraising-strumento-essenziale-per-lo-sviluppo-dellimpresa-sociale/#:~:text=Il%20fundraising%20(e%20la%20raccolta,che%20opera%20alternativamente%20in%20vari)

- **Diretto generico** → in questo caso il rapporto che si crea tra l'impresa sociale e il donatore è diretto, perché non sono presenti intermediari, ed è generico perché non è collegato a nessun progetto specifico.
- **Diretto su progetto** → quando la donazione si basa sull'interesse di un progetto specifico. In questo caso la comunicazione è fondamentale sia in fase “*ex ante*”, in cui si esplicitano gli obiettivi che si vogliono raggiungere che in fase “*ex post*”, dove si evidenziano i risultati conseguiti tramite la donazione.
- **Indiretto su progetto** → in questo caso il rapporto tra le parti è gestito da un intermediario funzionale (ad esempio televisioni, giornali o piattaforme di *crowdfunding*) che si occupa direttamente della raccolta fondi e che devolgerà risorse sulla base di un progetto specifico.
- **Indiretto generico** → in questo caso l'intermediario promuove la raccolta fondi per un'impresa sociale in modo indistinto, ovvero senza focalizzarsi su di un progetto particolare.

Come per qualsiasi attività di *fundraising*, un aspetto importante, da tenere sempre a mente è che “*occorre sviluppare una logica di marketing che persegua la diversificazione delle fonti, riducendo la dipendenza da una sola tipologia d'entrata e il rischio che la sopravvivenza dell'ente sia legata eccessivamente alle politiche d'allocatione aleatoria degli enti eroganti in termini di beneficenza o filantropia*⁵².”

⁵² Fonte: [https://elenazanella.it/il-fundraising-strumento-essenziale-per-lo-sviluppo-dellimpresa-sociale/#:~:text=Il%20fundraising%20\(e%20la%20raccolta,che%20opera%20alternativamente%20in%20vari](https://elenazanella.it/il-fundraising-strumento-essenziale-per-lo-sviluppo-dellimpresa-sociale/#:~:text=Il%20fundraising%20(e%20la%20raccolta,che%20opera%20alternativamente%20in%20vari)

2.5 La comunicazione per il terzo settore. Perché comunicare?

La comunicazione viene spesso sottovalutata dal mondo *non profit*: è un errore comune di tutto il settore che tende, frequentemente, ad avere una comunicazione quasi inesistente o ad affidata a volontari con nessuna competenza in materia, finendo per ottenere risultati poco efficaci e poco professionali.

Le motivazioni che stanno dietro a queste scelte sono prevalentemente riconducibili alla scarsità di risorse economiche da potervi allocare e da una sottile presunzione che caratterizza queste organizzazioni secondo cui, lavorare “facendo del bene,” con progetti e *mission* che hanno una certa sostanza possa far perdonare una forma approssimativa dei contenuti⁵³. Ma la realtà è un'altra: “*affinché le organizzazioni non profit cambino la realtà su cui agiscono, la rendano un luogo migliore dal loro punto di vista, devono comunicare, e devono farlo bene, con cura e passione, investimenti e professionalità*”⁵⁴.

Sono principalmente quattro gli obiettivi⁵⁵ per cui un'organizzazione *non profit* deve comunicare:

1. **Raccogliere fondi** (*Fund Raising*) → la comunicazione è fondamentale per sensibilizzare i destinatari alla propria causa e promuovere ricerche di fondi, indispensabili per la sopravvivenza dell'organizzazione.
2. **Trovare volontari** (*People Raising*) → i volontari sono la linfa vitale di queste organizzazioni. La comunicazione è strumentale alla ricerca di tali

⁵³ Fonte: <https://raffaellaronchetta.it/blog/comunicazione-no-profit/>

⁵⁴ Fonte: <https://www.lenius.it/comunicazione-non-profit/#:~:text=Affinch%C3%A9%20le%20organizzazioni%20non%20profit,e%20passione,%20investimenti%20e%20professionalit%C3%A0.>

⁵⁵ Bernocchi R., Fonte: slide - materiale didattico “Comunicazione Sociale”, 2019/2020

figure: è necessario persuadere le persone affinché si uniscano attivamente alla propria causa.

- 3. Comunicare la propria identità** → *“una buona comunicazione tiene informati gli stakeholder (le persone e le realtà direttamente o indirettamente coinvolti) presenti e potenziali degli avvenimenti relativi alla vita organizzativa, rendiconta le azioni svolte, esplicita le proprie necessità, motiva donatori, volontari e operatori, chiama all’azione, fa cultura e advocacy precisando le proprie posizioni in merito a temi vicini alla propria causa, crea comunità⁵⁶”*.

Il paradigma di riferimento è il seguente: **Identità > Immagine > Fiducia**.

- 4. Modificare percezioni, comportamenti, cultura** → se si vuole attivare percorsi di cambiamento è necessario comunicare, fare informazione, approfondimenti, *advocacy* ed eventi sui propri temi.

L’attività di comunicazione dovrebbe andare di pari passo con la progettazione delle proprie attività, allocando le giuste risorse e competenze per poterne trarre benefici.

2.5.1 Criticità dei processi comunicativi

Fino a non molto tempo fa la comunicazione veniva vista come una prerogativa del mondo *profit*⁵⁷: il *non profit* si trovava in difficoltà nell’approcciare questa disciplina, perché veniva ritenuta non necessaria per il settore e perché

⁵⁶ Fonte: <https://www.lenius.it/comunicazione-non-profit/#:~:text=Affinch%C3%A9%20le%20organizzazioni%20non%20profit,e%20passione,%20investimenti%20e%20professionalit%C3%A0.>

⁵⁷ Fonte: <https://www.fundraisingkmzero.it/marketing-per-il-non-profit/comunicazione-sociale-non-profit-in-pratica>

veniva confusa con approcci di *marketing* aggressivi e strumentali. Ora questa concezione è cambiata drasticamente: non solo la comunicazione è diventata un'esigenza per il terzo settore, ma anche un'opportunità chiara e strategica in termini di posizionamento.

La tardiva presa di consapevolezza però ha causato un ritardo culturale in termini di comunicazione che non ha permesso al settore di potersi esprimere al meglio e, conseguentemente, di raggiungere risultati degni di nota. Non tutte le organizzazioni, infatti, riservano risorse per una produzione comunicativa di qualità: sono ancora molte le realtà dove la comunicazione viene affidata a volontari senza nessuna competenza o dove vi è assenza di pianificazione strategica.

Nel corso degli anni si è assistito ad un incremento delle iniziative di comunicazione da parte delle organizzazioni *non profit*, in particolare tramite il ricorso alla pubblicità, *“affidandosi alla disponibilità gratuita di fornitori esterni sia per la produzione che per la sua trasmissione⁵⁸.”* Anche questo approccio però, non garantisce il raggiungimento di standard elevati. I motivi principali sono i seguenti:

- *“essendo un contribuito volontario e gratuito, il processo produttivo è sbilanciato a favore del fornitore che, fornendo un servizio non retribuito, tende ad occupare un ruolo dominante, proponendo soluzioni che rispondono più spesso a proprie esigenze di visibilità che a quelle del committente⁵⁹”;*

⁵⁸ Gadotti G., Bernocchi R., “La Pubblicità sociale. Maneggiare con cura”, Roma, Carrocci Editore, 2010

⁵⁹ Ibidem

- affidandosi spesso a produzioni esterne, senza una vera e propria pianificazione strategica e continuità nel rapporto tra le parti, i prodotti finali risultano di scarsa efficacia;
- “*nonostante gli accordi tra emittenti e utenti di pubblicità sull’affollamento pubblicitario favoriscano la trasmissione di spot sociali*⁶⁰”, difficilmente campagne sociali promosse da soggetti *non profit* riescono a raggiungere la soglia di visibilità. Vi sono spesso scarsa frequenza e continuità e di conseguenza, scarsa visibilità ed efficacia.

Per cercare di arginare questi problemi, un numero crescente di organizzazioni ha iniziato ad allocare maggiori risorse da destinare in comunicazione: investendo non più solo nella pubblicità ma nella creazione di dipartimenti specializzati (per chi se li può permettere) o nella promozione di *partnership*, di tipo strategico e non episodico, con soggetti più competenti. Chi dispone, invece, di un numero molto limitato di risorse ha iniziato ad affacciarsi al digitale, leva strategica per il contenimento dei costi.

2.5.2 Le opportunità create dal digitale

Il mondo del *non profit* conta diverse organizzazioni, dalle piccole e medie dimensioni, che non mai avuto hanno risorse adeguate da allocare in ambito comunicazione. Ciò è stato molto scoraggiante fino all’avvento del digitale, che ha invece creato opportunità uniche per il terzo settore in termini di comunicazione, garantendo un rilevante contenimento dei costi.

⁶⁰ Gadotti G., Bernocchi R., “La Pubblicità sociale. Maneggiare con cura”, Roma, Carrocci Editore, 2010

Secondo il *magazine* Vita, mensile dedicato in generale al mondo del *non profit*, che approfondisce temi sociali, come il volontariato e la sostenibilità economica e ambientale, sono tre le principali leve strategiche del digitale applicabili al terzo settore:

1. la possibilità di gestire meglio gli interventi sul territorio attraverso un monitoraggio più efficace dell'impatto, garantendo così una migliore previsione e pianificazione delle attività sul territorio;
2. una gestione più efficace della comunicazione con gli *stakeholder*;
3. una gestione finanziaria più veloce ed efficace, in termini di *fundraising* e rendicontazione.

Il digitale dunque rappresenta un'importante opportunità da sfruttare perché può dare rilevanti contributi. Può ad esempio aiutare a⁶¹:

- definire meglio il proprio posizionamento e promuovere la propria identità;
- aumentare l'impatto della comunicazione interna;
- sviluppare il *fundraising* in modo innovativo, attraverso l'uso di piattaforme, canali di comunicazione diretta e sistemi di rendicontazione;
- fornire servizi migliori a persone con fragilità.

⁶¹ Fonte: <http://www.vita.it/it/article/2018/07/05/il-terzo-settore-performa-sei-volte-meglio-del-paese-italia/147483/>

Il ricorso al digitale garantisce un risparmio economico e di tempo da non sottovalutare, soprattutto in contesti come quello del *non profit* dove le risorse sono limitate.

2.6 I rapporti con il mondo *profit*

Tra il mondo *profit* e il mondo *non profit* c'è sempre stata una rigida suddivisione: le organizzazioni *non profit* hanno come finalità il conseguimento di un "bene pubblico", del benessere per la comunità e la società; perseguono scopi di utilità sociale, solidarietà e interesse generale (di pubblica utilità), mentre il mondo *profit* ha come finalità il conseguimento di un "bene privato" (profitto) che nasce ed è spinto dallo spirito economico di imprenditorialità, operando all'interno dei mercati.

I soggetti *non profit* hanno sempre guardato con diffidenza tutto ciò che inerente al mondo aziendale, considerato "corrotto" ed al servizio del solo profitto. Dall'altra parte, il mondo *profit* semplicemente non si interessava molto di ciò che riguardava l'ambito *non profit*. Infatti, nonostante i diversi tentativi di dialogo tra le due parti, i risultati si sono, per lo più, rivelati scarsi ed improduttivi: la reciproca diffidenza non poneva le basi per un rapporto costruttivo.

Le prime forme di collaborazione tra i due mondi sono riconducibili ad azioni ed interventi episodici e strumentali : per quanto riguarda il non profit, la necessità di dover provvedere a sempre maggiori bisogni senza una proporzionale crescita di risorse e "la difficoltà nel riuscire a definire un rapporto di reciproco riconoscimento con molti committenti pubblici hanno spinto il settore a

considerare vitale ampliare la propria sfera di interlocuzione con una molteplicità di attori, in primis le imprese for profit⁶²”.

Inizialmente non avveniva un vero e proprio confronto ma uno scambio opportunistico: il *non profit* sfruttava le competenze delle aziende per produrre materiale pubblicitario e comunicativo; mentre il *profit* sfruttava l'immagine delle organizzazioni per promuovere iniziative che, per la maggior parte, possono essere ricondotte a pratiche di *social washing* o di *green washing*, che non sono altro che una sorta di “lavaggio di coscienza” delle aziende, di cui parleremo più approfonditamente nel capitolo dedicato al mondo *profit*.

Questo tipo di “collaborazione” dunque risultava sterile e fine a sé stessa, ma ha continuato ad essere il principale strumento di dialogo tra le due parti fino all'imporsi di nuove competenze e sensibilità: dalla crescente importanza data alla comunicazione nella società di oggi, al cambiamento antropologico del consumatore sino alla ricerca del perseguimento di uno sviluppo sostenibile.

Questi nuovi *trend* hanno promosso un cambiamento di rotta nella visione di molte realtà, accelerando innovazioni da più parti e incoraggiando conversazioni che hanno portato ad un sempre più strategico avvicinamento tra i due mondi. Il terzo settore rivaluta profondamente i rapporti con i soggetti *profit* che si mostrano ora più sensibili ai temi trattati dal *non profit*, costruendo le proprie strategie di comunicazione sul concetto di responsabilità sociale d'impresa.

Sulla base di questo avvicinamento anche la comunicazione e la pubblicità vengono rivalutate, sino ad arrivare ai primi costruttivi approcci con il mondo *profit* che si identificano, ad esempio, con la recente adesione all'Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria (IAP), avvenuta nel 2017, da parte di AOI e

⁶² Fonte: <https://welforum.it/le-partnership-tra-imprese-sociali-e-aziende-funzionano/>

LINK, due tra le principali reti di organizzazioni non governative e organizzazione della società civile, che riuniscono al loro interno una gran parte del mondo della solidarietà e della cooperazione internazionale.

Tutto ciò è frutto di un percorso intrapreso dal mondo *non profit* che possiamo sintetizzare in tre punti fondamentali:

- *“il raggiungimento del pieno riconoscimento che la comunicazione, e soprattutto il modo con cui la si promuove, è un tema assolutamente centrale per la credibilità delle organizzazioni non profit nei confronti dei soci, dei partner e dei donor. Quindi una comunicazione che non è più solo la principale leva strategica per il raggiungimento della mission di un’organizzazione, ma anche e soprattutto uno dei fattori determinanti per la reputazione delle organizzazioni non profit che intendono promuovere la cultura della cooperazione che eviti gli stereotipi, le semplificazioni e che metta al centro la persona, a partire dalla comunicazione. Una comunicazione che diventi uno degli elementi distintivi del modo di operare di un’organizzazione non profit⁶³”;*
- *l’intenzione del terzo settore di cominciare a collaborare fattivamente con le realtà del mondo professionale della comunicazione e del fundraising e l’intenzione del mondo profit di approfondire la conoscenza delle dinamiche del terzo settore con la “preziosa conseguenza che i professionisti della comunicazione e i media potranno approcciarsi in un modo ancora più consapevole al particolare e variegato settore della società civile. Comprendere meglio le loro esigenze, ascoltare con rispetto le loro preoccupazioni, comprendere il loro linguaggio e la loro visione del mondo, il loro modo di immaginare la società, aiuterà i professionisti*

⁶³ Fonte: <http://www.assif.it/notizie/dal-settore/152-una-comunicazione-responsabile-condivisa-anche-il-non-profit-aderisce-allo-iap.html>

della comunicazione a non commettere gli errori del passato, considerando semplicisticamente il terzo settore come un segmento di mercato da “conquistare”, e ad interagire con esso in maniera più efficace e proficua di prima⁶⁴”;

- *il riconoscimento del fatto che il motore del cambiamento deve essere un dibattito e un confronto sul piano culturale e “l’importanza di creare un percorso culturale e formativo da svolgere non solo a livello nazionale, ma anche e soprattutto sui territori, coinvolgendo le organizzazioni, i professionisti e i media che su di essi operano. Percorsi che rendano i cittadini più consapevoli sul tema dell’etica nella comunicazione⁶⁵”.*

Un interessante punto di partenza per la creazione di proficue *partnership*, che possano produrre benefici di lungo periodo. Nel prossimo capitolo parleremo di mondo *profit*, approfondendo le motivazioni di questo avvicinamento, evidenziandone le opportunità e le potenzialità.

⁶⁴ Fonte: <http://www.assif.it/notizie/dal-settore/152-una-comunicazione-responsabile-condivisa-anche-il-non-profit-aderisce-allo-iap.html>

⁶⁵ Ibidem

Capitolo 3 – Il mondo *Profit*

Il termine *profit* sintetizza l'espressione "*profit oriented*" che "viene usata per indicare le aziende orientate al profitto, ovvero quelle imprese il cui scopo è il conseguimento di un profitto da destinare ai soci o all'imprenditore. Queste imprese producono beni o servizi e li scambiano sul mercato con l'obiettivo di conseguire un utile. Il raggiungimento dell'equilibrio economico rappresenta per queste imprese un obiettivo indispensabile⁶⁶." Il mondo *profit* dunque, coincide con il mondo della produzione.

Produzione e consumo non hanno mai elaborato un progetto comune: l'economia ha sempre prosperato servendosi del consumo e tenendosi ben lontana dall'instaurare anche soltanto un rapporto dialettico con esso⁶⁷. Il mondo *profit* ha sempre seguito le proprie regole: il conseguimento del profitto ad ogni costo, ma così facendo ha supportato una crescita continua e illimitata, una crescita non più sostenibile. Questo modello di sviluppo infatti sta entrando in crisi.

Le crisi ambientali e sociali di cui siamo diretti spettatori hanno imposto un nuovo sistema di valori: i consumatori di oggi sono più consapevoli e cercano informazioni sulle aziende, sul loro impegno in campo sociale ed ambientale. Per questo, per l'azienda, diventa fondamentale tener conto di queste dimensioni, valorizzarle ed utilizzarle in maniera strategica.

⁶⁶ Fonte: http://guide.supereva.it/economia_aziendale/interventi/2010/09/aziende-profit-oriented#:~:text=L'espressione%20aziende%20profit%20oriented,anche%20chiamate%20aziende%20di%20produzione.

⁶⁷ Fabris G., "La società post-crescita: consumi e stili di vita", Milano, EGEA, 2010

3.1 Un mondo che cambia

“Uno sviluppo illimitato, in un pianeta che ha risorse limitate è una contraddizione non sanabile⁶⁸.”

L'avvento delle nuove tecnologie ha cambiato radicalmente le modalità di accesso alle informazioni: l'asimmetria informativa che caratterizzava i rapporti tra produzione e consumo si sta pian piano assottigliando, grazie soprattutto alla capillare diffusione di internet.

La tecnologia è quindi il grande vettore di cambiamento che porta a nuove pratiche di consumo: oggi assistiamo ad un crescente rilievo di dimensioni legate all'etica nella definizione della qualità di un prodotto o un servizio. Si sta imponendo con sempre maggior forza un nuovo sistema di valori, quali l'autenticità, l'etica, la cultura digitale, la sostenibilità ambientale, che promuovono consumi diversi all'insegna di parametri quali maggiore moderazione, sensibilità e compatibilità sociale ed ecologica⁶⁹, orientando di conseguenza le scelte del consumatore in maniera discontinua rispetto al passato.

Si delinea così la figura di un “**nuovo consumatore**”, che possiamo sintetizzare con la seguente aggettivazione⁷⁰:

- **Responsabile** → riflette sugli effetti che i suoi acquisti possono avere sull'ambiente e sulla società.
- **Critico** → verso modelli improntati allo spreco, non sostenibili, cosciente anche del significato politico che le scelte di consumo potrebbero svolgere.

⁶⁸ Fabris G., “La società post-crescita: consumi e stili di vita”, Milano, EGEA, 2010

⁶⁹ Ibidem

⁷⁰ Ibidem

- **Consapevole** → ovvero in grado di scorgere il cono d'ombra che generano molte delle scelte di consumo e di comportarsi di conseguenza.

In questo nuovo scenario, va crescendo una *“forte attenzione a premiare quei prodotti o quelle marche che abbiano un più esplicito contenuto etico o di maggiore responsabilità sociale sia in termini di compatibilità ambientale, di maggiore autenticità e trasparenza. Ma che adottino anche una strumentazione orientata al societing, rinunciando cioè a quelle pratiche di marketing anacronistiche, palesemente mendaci, intrusive ma ancora così tanto praticate”*⁷¹.

Il consumatore dunque, riuscendo ora a reperire un maggior numero di informazioni rispetto al passato sull'operato delle imprese e sui loro prodotti, *“ha la possibilità di spostare fin da subito gli equilibri di mercato e influire quindi su questo in maniera significativa, a favore di soggetti socialmente e ambientalmente responsabili”*⁷². Questo fenomeno viene chiamato *consumer empowerment* ed è un nuovo formidabile strumento di pressione per il mondo della produzione. Il consumatore non è più passivo, ma diventa protagonista attivo, co-partecipando alla creazione di valore⁷³.

Il profitto, quindi, non è più il solo fine ultimo del mondo *profit*, ma entra in scena anche la dimensione della “creazione di valore”, un valore economico creato all'insegna della sostenibilità sociale e ambientale, che sottende la capacità di produrre reddito per il futuro, una crescita sana, un aumento di reputazione e il conseguente apprezzamento da parte di consumatori e *stakeholder*, che idealmente dovrebbero co-partecipare alla creazione di questo valore.

⁷¹ Fabris G., “La società post-crescita: consumi e stili di vita”, Milano, EGEA, 2010

⁷² Ibidem

⁷³ Bettiol M., Fonte: slide - materiale didattico “Marketing Avanzato”, 2018/2019

La comunicazione tra imprese e consumatori, infatti, non è più di tipo verticale, bensì orizzontale; le imprese dunque dovrebbero sfruttare questo nuovo tipo di relazione per poter farsi indirizzare alla produzione di beni, o alla fornitura di servizi, in maniera coerente con il nuovo scenario. Ciò contribuisce alla creazione di un vantaggio competitivo importante per l'impresa: essa può contare su di un pubblico più facilmente fidelizzabile perché con il consumatore, non condivide soltanto uno scambio reputato soddisfacente, ma anche un sistema di valori⁷⁴.

Il nuovo contesto in cui si muovono le imprese diventa terreno fertile per favorire l'ampliamento della propria sfera di interlocuzione: iniziano ad essere promosse sempre più relazioni con soggetti esterni, in primis con soggetti non profit, i quali riescono con maggior facilità ad intercettare ed incanalare il nuovo sistema di valori, essendone, nella maggioranza dei casi, diretta espressione.

3.2 I rapporti con il mondo *non profit*

Fino a poco tempo fa la conciliazione tra mondo *profit* e *non profit* appariva decisamente forzata: le uniche finestre di dialogo che le imprese promuovevano erano infatti strumentali all'avvio di azioni riconducibili a pratiche di *greenwashing* o *social washing* (Figura 14).

Con il termine ***greenwashing*** si identificano tutti “*i tentativi di aziende o brand di mostrarsi pubblicamente più attenti, sensibili, attivamente impegnati in questioni ambientali più di quanto lo siano effettivamente*⁷⁵.”

⁷⁴ Fabris G., “La società post-crescita: consumi e stili di vita”, Milano, EGEA, 2010

⁷⁵ Fonte: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/greenwashing/>

Mentre con **social washing** si intendono “iniziative di responsabilità sociale d’impresa volte a comunicare un’immagine etica e migliorare a reputazione di un’azienda, ma sono in realtà attività di facciata mirate esclusivamente a un ritorno economico⁷⁶.”



Figura 14, Greenwashing & Socialwashing

Fonte: <http://blog.terminologiaetc.it/2015/03/18/significato-social-washing/>

Questo tipo di pratiche concorrono nel costruire un’immagine ingannevolmente positiva sotto il profilo etico-ambientale ed anche se possono risultare efficaci nel breve periodo, esse possono danneggiare la reputazione dell’impresa e la sua competitività nel mercato. “Il rischio è quello di perdere credibilità nei confronti del consumatore e dei vari altri stakeholder per effetto di una comunicazione ambientale poco trasparente (ovvero non supportata da dati certificati e verificabili), oppure in seguito all’adozione di comportamenti non percepiti come pienamente responsabili⁷⁷”.

⁷⁶ Fonte: <http://blog.terminologiaetc.it/2015/03/18/significato-social-washing/>

⁷⁷ Fonte: <https://www.glossariomarketing.it/significato/greenwashing/>

Anche se l'utilizzo di queste pratiche non è ancora completamente scomparso, ora sembra che vi sia una più reale convergenza tra le due parti: l'imporsi di un diverso sistema di consumi⁷⁸, di cui abbiamo parlato, più coerente con le nuove esigenze del sociale, con le emergenze, ma anche con sensibilità sociali e legate all'ambiente ha spinto le imprese ad approdare nel campo della comunicazione sociale e ad avvicinarsi al terzo settore, non più con un approccio opportunistico, ma strategico e valoriale.

I nuovi rapporti tra questi due mondi si inseriscono nel nuovo quadro europeo per la responsabilità sociale d'impresa. Una dimensione che sta assumendo sempre maggiore rilievo, soprattutto nel nuovo panorama delineatosi. Ma prima di analizzare in maniera più approfondita questa dimensione è necessario fare una distinzione tra imprese che perseguono finalità sociali e imprese che aderiscono al nuovo concetto di responsabilità sociale d'impresa.

3.3 Le finalità sociali

La tendenza che si va delineando vede sempre più aziende che iniziano a riconoscere che avere una visione sociale del proprio operato è una parte necessaria per il successo del proprio *business*, e che un maggior numero di *stakeholder* deve essere considerato e valorizzato, compreso l'ambiente e le comunità in cui le aziende operano.

Essendo concetti relativamente nuovi vi è ancora un po' di confusione su quale sia la differenza tra imprese che perseguono finalità sociali (Figura 15) e imprese che costruiscono la loro strategia sul concetto di responsabilità sociale d'impresa.

⁷⁸ Fabris G., "La società post-crescita: consumi e stili di vita", Milano, EGEA, 2010



Figura 15, What is a Social Purpose Business?

Fonte: <https://www.futurpreneur.ca/en/resources/social-purpose-business/infographic/infographic-what-is-social-purpose-business/>

In nostro aiuto intervengono due articoli del *Social Purpose Institute*, un istituto che aiuta i leader aziendali ad incubare, accelerare e scalare gli scopi sociali in modo che guidino la crescita del proprio *business*. Gli articoli in questione sono i seguenti: “*What’s the difference between Corporate Social Responsibility and Social Purpose?*”⁷⁹ e “*What is a Social Purpose Business?*”⁸⁰

Nel primo articolo la responsabilità sociale d’impresa viene definita come un modello di *business* autoregolato che aiuta le aziende ad essere più socialmente responsabili nei confronti di una vasta gamma di *stakeholder*, mentre le imprese che perseguono finalità sociali (*Social Purpose Business*) sono aziende la cui ragione d’essere è la creazione di un mondo migliore. È un “motore per il bene”, che crea benefici per la società attraverso l’atto di condurre affari, facendo girare l’economia in un’ottica improntata ai benefici che si possono produrre per la società nel suo complesso.

⁷⁹ Fonte: <https://socialpurpose.ca/social-purpose/>

⁸⁰ Fonte: https://socialpurpose.ca/wp-content/uploads/sites/6/2015/12/spi-social-purpose-business-definition_2.1.pdf

Il secondo articolo, invece, evidenzia quali sono gli elementi per riconoscere un'impresa con finalità sociali:

1. **Ragione d'essere** (*Reason for being*).
2. **Ambizione sociale** (*Social Ambition*).
3. **Motivazioni di profitto** (*Profit Motive*).

REASON FOR BEING

Posto che un'impresa che persegue finalità sociali ha motivo di esistere sul lungo periodo, essa deve focalizzare la propria attività su obiettivi a medio/lungo termine. È chiara e coerente sul perché la sua attività esiste, su cosa rappresenta e di cosa si tratta. Questa ragione d'essere va oltre il prodotto o il servizio dell'azienda, guida tutto ciò che fa e determina i suoi obiettivi e la sua strategia. Si pone al centro delle sue operazioni determinando la visione strategica e il processo decisionale dell'azienda: è il motore strategico dell'azienda, che ha come fine ultimo quello di creare un mondo migliore generando benefici per la società.

SOCIAL AMBITION

Un'impresa con finalità sociali, per essere riconosciuta come tale, deve avere un'ambizione sociale, che è ciò che determina il ruolo che può svolgere all'interno della società, per migliorarla. L'ambizione sociale determina la strategia aziendale, che deve basarsi in ogni caso sulla creazione di valore per clienti, dipendenti e *stakeholder*.

Le imprese che perseguono finalità sociali adottano approcci differenti alla “questione del profitto”, perseguendo uno dei due seguenti modelli:

- **Route to profitability** → perseguono finalità sociali come percorso verso la redditività. Questo modello di *business* ricerca la massimizzazione del profitto attraverso uno scopo sociale, basato sul miglioramento della società e dell’azienda stessa.
- **Beyond profitability** → perseguono finalità sociali al di là della redditività. Questo modello di *business* va oltre il “fare soldi”, nel senso che il suo scopo è qualcosa che trascende la creazione di valore per gli azionisti, il successo commerciale o la massimizzazione dei profitti. Il profitto segue come conseguenza, piuttosto che come fine ultimo.

Segue una tabella riassuntiva (Tabella 4) che sintetizza e chiarisce cosa dovrebbe essere la finalità sociale e cosa non è:

La finalità sociale non è...	...ma dovrebbe essere ...
Un manifesto, una visione aziendale, valori su cui si fonda l’impresa, una strategia di <i>business</i> precisa o un grande traguardo	L’essenza del modello aziendale, il modo in cui l’azienda cresce e la forza trainante del modello di <i>business</i>
Una rappresentazione di ciò che è possibile oggi	Una fonte d’ispirazione motivata dalla convinzione

Una sorta di conclusione per gli attuali sforzi dell'azienda	Qualcosa di energizzante e stimolante, che crei slancio alle attività dell'impresa
Un'iniziativa o un insieme di iniziative	Un modo di fare business
<i>Branding, marketing</i> , campagne o slogan, un dispositivo di comunicazione	Qualcosa che rimane costante: la sua storia e la sua strategia di crescita sono un tutt'uno
Una decisione tattica	Qualcosa di lungo termine
Uno strumento per coinvolgere i dipendenti	Un punto centrale per l'organizzazione della <i>vision</i> , della strategia e della cultura dell'azienda
Il supporto ad una causa sociale, un obiettivo di investimento sulla comunità, una strategia di responsabilità d'impresa	Qualcosa di più grande delle sole attività aziendali, dei prodotti o dei servizi offerti dall'azienda; qualcosa che fonde con le strategie di <i>marketing</i> e degli stessi prodotti
Una visione che concerne valori come moralità, altruismo, restituzione, filantropia	Il modello commerciale dell'azienda
Qualcosa di focalizzato sull'organizzazione interna	Qualcosa di orientato e focalizzato verso l'esterno
Un obiettivo o una strategia che può essere raggiunto dall'impresa	Una stella polare, una missione continua sempre perseguita ma mai raggiunta; che non può essere pienamente realizzata

Tabella 4, *What a Social Purpose is not and What a Social Purpose Should be*

Traduzione propria. Fonte: https://socialpurpose.ca/wp-content/uploads/sites/6/2015/12/spi-social-purpose-business-definition_2.1.pdf

3.4 Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)

Per introdurre questo tema è necessario considerare il diverso approccio che ha sviluppato l'impresa con l'ambiente esterno nel corso degli anni: lo sviluppo delle tecnologie ICT ha consentito l'incremento della disponibilità di informazioni e conseguentemente di ridurre i margini di errore nei processi decisionali, favorendo lo sviluppo di un approccio proattivo dell'impresa.

Avere un approccio proattivo (Figura 16) significa “*essere in grado di percepire anticipatamente le tendenze e i cambiamenti futuri per pianificare le azioni opportune in tempo*”⁸¹, si contrappone ad un approccio reattivo che consiste “*nell'essere capaci di reagire a un evento, ma non di prevederlo anticipatamente. Essere reattivi significa accorgersi dei cambiamenti quando sono già in atto*”⁸².”



Figura 16, L'approccio proattivo dell'impresa

Rielaborazione Grafica. Fonte: F. Mandredi, "Le sponsorizzazioni sociali", Milano, 1996

⁸¹ Fonte: https://www.teatroimpresa.it/dettaglio_sottocategoria.php?id=52

⁸² Ibidem

La dimensione strategica della responsabilità sociale d'impresa ben si colloca all'interno di questa nuova logica di tipo proattivo: vengono prese in considerazione le variabili sociali ed ambientali per intercettare i nuovi sistemi di valori ed inserirli strategicamente all'interno delle logiche aziendali⁸³.

Nel Libro Verde della Commissione Europea intitolato “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese” e pubblicato nel 2001 la responsabilità sociale d'impresa (o *Corporate Social Responsibility*) viene definita come “*l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate*”. Si intende la tendenza dell'impresa” *a soddisfare in misura sempre crescente, andando al di là degli obblighi di legge, le legittime attese sociali e ambientali, oltre che economiche, dei vari portatori di interesse interni ed esterni, mediante lo svolgimento delle proprie attività*⁸⁴.

Questa definizione focalizza la sua attenzione su tre aspetti⁸⁵:

- la volontarietà → non esiste infatti nessun vincolo, l'adozione di approcci socialmente responsabili dipendono dalla volontà dell'impresa stessa;
- l'andare “oltre le regole” → ovvero l'andare oltre la legislazione imposta, cercare di fare di più per la società anche se non viene formalmente richiesto;

⁸³ Bandini F., Ambrosio G., “*Profit-non profit una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia*”, Milano, Franco Angeli, 2012

⁸⁴ Commissione della Comunità Europea, “Libro Verde della Commissione Europea”, Bruxelles, 2001

⁸⁵ Fornasier S., Lucchini G., Strelotto F., Vecchiato G., “*Welfare 4.0. Competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation. Il caso WelfareNet*”, Milano, Franco Angeli, 2019

- la sensibilità → intesa come input per abbracciare questo approccio, ciò che guida l’approccio socialmente responsabile.

Dieci anni dopo, nell’ottobre del 2011, la stessa Commissione riesamina e propone una nuova definizione di responsabilità sociale d’impresa:

“La Commissione propone una nuova definizione di RSI come “responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”. Il rispetto della legislazione applicabile e dei contratti collettivi tra le parti sociali rappresenta un presupposto necessario per far fronte a tale responsabilità. Per soddisfare pienamente la loro responsabilità sociale, le imprese devono mettere in atto un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori, con l’obiettivo di:

- *fare tutto il possibile per creare un valore condiviso tra i loro proprietari/azionisti e gli altri loro soggetti interessati e la società in generale;*
- *identificare, prevenire e mitigare i loro possibili effetti avversi⁸⁶.*

Questa nuova definizione evidenzia altri aspetti, viene superata la vecchia concezione e proposte significative novità:

- l’attenzione non è più rivolta sulla volontarietà, quanto sull’impatto che le imprese hanno sulla società: *“questa concezione è connessa ad una*

⁸⁶ Commissione Europea, Strategia rinnovata dell’UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese, COM (2011), 681 definitivo, Bruxelles, 25 ottobre 2011

prospettiva di lungo periodo, che presuppone una logica di investimento sulle proprie azioni di oggi per migliorare quello che verrà domani, e non solo una massimizzazione dei profitti ottenuti nel breve periodo⁸⁷;

- non si parla più di “andare oltre”, si evidenzia solo come il rispetto delle norme sia presupposto necessario per poter essere socialmente responsabili;
- non si allude più ad un approccio soggettivo, guidato dalla sola sensibilità, ma si parla di strategia d’impresa: si sposta il focus dal piano tattico a quello strategico.



Figura 17 Corporate Social Responsibility

Fonte: <https://www.gettyimages.dk/detail/illustration/corporate-social-responsibility-icon-set-royalty-free-illustration/638669288?language=i>

⁸⁷ Fornasier S., Lucchini G., Strelotto F., Vecchiato G., “Welfare 4.0. Competere responsabilmente. Aziende con l’anima: responsabilità sociale, welfare e community relation. Il caso WelfareNet”, Milano, Franco Angeli, 2019

Inoltre, questa nuova concezione sottintende l'adozione di un approccio orientato al dialogo e alla collaborazione, che deve essere condiviso tra più soggetti e la società in generale. Risulta, quindi, di fondamentale importanza costruire le proprie strategie di comunicazione in modo tale che siano bidirezionali e simmetriche, dove l'ascolto sia centrale e orientato alla creazione di benefici per tutte le parti coinvolte⁸⁸.

Vediamo ora, nel prossimo paragrafo, l'evoluzione che ha subito il concetto di responsabilità sociale d'impresa, dalla sua teorizzazione fino ai giorni nostri.

3.4.1 Le principali teorie sulla RSI

Sebbene sia un tema che ha trovato molto seguito in un tempo relativamente recente, i primi dibattiti sulla responsabilità sociale d'impresa sono riconducibili alla fine dell'800 all'interno della società americana, quando noti industriali dell'epoca iniziarono a sviluppare le prime forme di filantropia d'impresa e di *welfare* aziendale, promuovendo progetti con scopi di utilità sociale, in particolar modo con interventi rivolti ai propri dipendenti⁸⁹.

La prima embrionale elaborazione di definizione di responsabilità sociale viene data nel 1953 da Howard Rothmann Bowen, un economista americano pioniere per quanto riguarda l'analisi del rapporto tra impresa e società e considerato dalla critica il precursore del concetto di RSI. L'economista sostiene che l'impresa non sia una realtà a sé stante ma sia un "apparato costitutivo" dell'organismo sociale⁹⁰. Bowen definisce la responsabilità sociale come "*obblighi*

⁸⁸ Fornasier S., Lucchini G., Strelotto F., Vecchiato G., "Welfare 4.0. Competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation. Il caso WelfareNet", Milano, Franco Angeli, 2019

⁸⁹ Bandini F., Ambrosio G., "*Profit-non profit una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia*", Milano, Franco Angeli, 2012

⁹⁰ *Ibidem*

*degli uomini d'affari a perseguire le politiche, a prendere decisioni o a seguire le linee d'azione che sono auspicabili in termini di obiettivi e valori dalla nostra società*⁹¹.” L'economista ha sempre sostenuto che la responsabilità sociale degli uomini d'affari consista nel prendere decisioni che siano coerenti agli obiettivi dell'impresa ma anche ai valori sociali.

Non della stessa opinione era invece Milton Friedman, economista statunitense, che nel 1962 sostiene che l'unica responsabilità dell'impresa sia *“utilizzare le proprie risorse e dedicarsi ad attività miranti ad aumentarne i profitti, a patto che così facendo rispetti le regole del gioco, vale a dire operi in un regime di concorrenza libera e aperta senza inganni e senza frode*⁹².” L'economista non nega la possibilità di promuovere attività filantropiche o di beneficenza, ma non la identifica come qualcosa di collegato ai processi aziendali e alle strategie d'impresa in generale.

Solo nel 1979 cominciò ad affermarsi una prima moderna concezione di responsabilità sociale d'impresa, proposta dall'economista Archie B. Carroll, il primo ad introdurre il tema della responsabilità sociale d'impresa all'interno delle teorie di management, ponendo l'accento sulla multidimensionalità di questo tema⁹³: *“la responsabilità sociale d'impresa ingloba le aspettative economiche, legali, etiche e filantropiche che la società ha delle organizzazioni in un dato momento storico*⁹⁴.”

Per spiegare questo concetto della multidimensionalità, l'economista propone un modello piramidale (Piramide di Carroll - Figura 18), che evidenzia graficamente i quattro livelli in questione:

⁹¹ Bowen H., *“Social responsibilities of the businessman”*, New York, Harper, 1953

⁹² Friedman M., *“The Social responsibility of business to increase its profits”*, 1970

⁹³ Bandini F., Ambrosio G., *“Profit-non profit una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia”*, Milano, Franco Angeli, 2012

⁹⁴ Carroll A.B., *“The pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”*, 1991



Figura 18, Piramide di Carroll

Fonte: <https://core.ac.uk/download/pdf/83463566.pdf>

Nel modello, i quattro livelli assumono i seguenti significati:

- **Responsabilità economica** → legata a questa dimensione vi è il fine ultimo dell'impresa, ovvero il fare profitto, qui inteso come equilibrio economico che l'azienda ha la responsabilità di mantenere se vuole funzionare. Tutto ciò nel rispetto dei propri *stakeholder*, dipendenti e clienti.
- **Responsabilità legale** → si intende il rispetto delle norme del settore entro cui l'azienda agisce, nonché il rispetto della legislazione dei paesi in cui l'impresa opera.

- **Responsabilità etica** → “è una responsabilità attesa dai membri di una comunità, ma non prevista per legge⁹⁵”. È un contributo dell’impresa, che si impone di agire in modo etico per rispondere ai bisogni della società.
- **Responsabilità filantropica** → si intende la promozione di attività che vanno oltre alle questioni puramente commerciali, che possono essere ad esempio elargizioni liberali, investimenti nella comunità, ecc. Si tratta di qualcosa di discrezionale, che proviene dalla volontà dell’impresa.

I primi due livelli sono necessari per l’esistenza stessa dell’impresa, il terzo è atteso dalla comunità, mentre il livello filantropico viene inteso come una responsabilità meramente discrezionale⁹⁶.

Il concetto di responsabilità sociale d’impresa si sviluppa poi ancora negli anni Ottanta del secolo scorso, integrandolo con il nuovo concetto di *Corporate Social Performance* sviluppato da T.M. Jones e la *Teoria degli Stakeholder* proposta da Robert Edward Freeman.

Nel 1980 l’economista T.M. Jones inizia a concentrarsi sui processi e sui metodi, anziché sui risultati, con i quali l’impresa cerca di coniugare i propri interessi con quelli degli *stakeholder*, passando così “*dalla responsabilità sociale come funzione dei risultati conseguiti rispetto alle attese degli stakeholder, alla responsabilità sociale legata ai processi decisionali e le attività di management ad essi connesse*⁹⁷”, ed indentificando questo passaggio con il concetto di *Corporate Social Performance*.

⁹⁵ Bandini F., Ambrosio G., “*Profit-non profit una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia*”, Milano, Franco Angeli, 2012

⁹⁶ Ibidem

⁹⁷ Ibidem

Nel 1984 invece un altro importante passo è stato fatto da Robert Edward Freeman, filosofo statunitense, il quale coniugò il principio di responsabilità d'impresa con la sua *Teoria degli Stakeholder*, secondo cui “*l'impresa deve la sua esistenza ad una molteplicità di interessi, il cui corretto soddisfacimento influisce in modo significativo sulla sua probabilità di sopravvivenza nel tempo*⁹⁸.” La molteplicità di interessi dell'impresa viene rappresentato dai cosiddetti *stakeholder* che l'autore definisce come “*qualsiasi gruppo o individuo che può avere un influsso o è influenzato dal raggiungimento dello scopo di un'organizzazione*⁹⁹.” Freeman fornisce anche una classificazione di questi “portatori di interesse”:

1. **Stakeholder primari** → da essi dipende la sopravvivenza dell'impresa:

- Proprietari
- Soci
- Azionisti
- Dipendenti
- Intermediari commerciali
- Clienti
- Fornitori

2. **Stakeholder secondari** → il loro apporto non è essenziale, ma desiderabile:

- Comunità locale (compresi i soggetti *non profit*) e internazionale
- Organi di controllo
- Autorità locali

⁹⁸ Fonte: <https://www.dea.univr.it/documenti/Avviso/all/all772306.pdf>

⁹⁹ Freeman R.E., “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, 1984

- Gruppi di interesse pubblico
- Movimenti di protesta
- Associazioni imprenditoriali
- Concorrenti
- Sindacati
- Media

Gruppi e individui dunque non rappresentano solamente dei “vincoli” per l’impresa: la novità introdotta da Freeman consiste proprio nella partecipazione di questi soggetti al processo di formazione degli obiettivi dell’impresa stessa.

3.4.2 Le forme moderne della RSI

Nel 1997, John Elkington, imprenditore e accademico britannico, fa un ulteriore passo in avanti, elaborando la teoria della *Triple Bottom Line* (Figura 19). Un triplice approccio applicato alla gestione d’impresa e volto a generare vantaggi competitivi nel breve periodo attraverso la massimizzazione delle seguenti variabili:

- **Planet** → compatibilità ambientale
- **People** → equità sociale
- **Profit** → efficienza economica

Dunque, secondo questo approccio, un’impresa è socialmente responsabile se *“i profitti risultano compatibili con vincoli ambientali e le istanze sociali, se cioè è in grado di conciliare le ragioni del profitto con la tutela dell’ambiente e con il rispetto degli stakeholder all’interno e all’esterno dell’organizzazione.*

L'impresa che ricerca adeguati livelli di redditività nel rispetto del benessere del singolo e della collettività e in armonia con l'ambiente, persegue condizioni di Corporate Sustainability¹⁰⁰.”

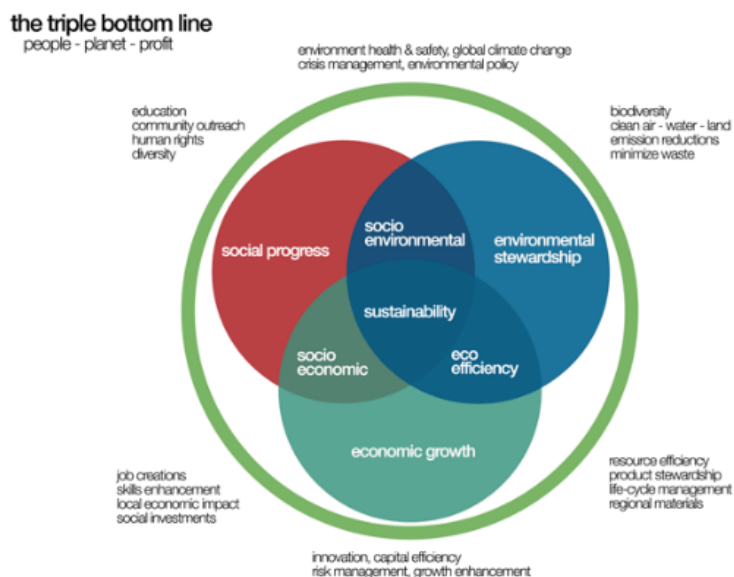


Figura 19, Triple Bottom Line

Fonte: <http://www.foresightguide.com/spreckley-triple-bottom-line/>

Un altro interessante contributo allo sviluppo di questo tema ce lo offre l'accademico Roger L. Martin (2002) il quale propone una matrice per la valutazione delle possibili scelte riguardanti le azioni di responsabilità sociale d'impresa, chiamata "The Virtue Matrix", la quale "consente di mappare i comportamenti socialmente responsabili a secondo del fattore scatenante: la "sottomissione" alle leggi e convenzioni di un paese e/o la volontà intrinseca slegata da fini strumentali¹⁰¹.”

¹⁰⁰ Siano A., "La Comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese" Sinergie, 2012

¹⁰¹ Bandini F., Ambrosio G., "Profit-non profit una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia", Milano, Franco Angeli, 2012

La matrice (Figura 20) è composta da 4 quadranti, che rappresentano quattro categorie di output con diversi impatti per la società e per l'impresa. I quadranti in basso rappresentano comportamenti socialmente responsabili che promuovono valore per gli azionisti, mentre i quadranti in alto vengono definiti “*frontier*” e rappresentano potenziali attività che potrebbero dare benefici alla società nel suo complesso¹⁰². Le quattro dimensioni assumono i seguenti significati¹⁰³:

- **Compliance** → letteralmente significa “ottemperanza” e si riferisce alle leggi e alle regole che l'impresa deve rispettare per essere responsabile.
- **Choice** → racchiude il ventaglio di possibilità che comprende attività socialmente responsabili che altre imprese simili adottano già.
- **Strategic Frontier** → questa dimensione rappresenta le attività che l'impresa può adottare per apportare benefici alla società che risultano economicamente sostenibili.
- **Structural Frontier** → questa dimensione fa riferimento alle attività che l'impresa può adottare per apportare benefici alla società ma risultano economicamente poco sostenibili nel lungo periodo.

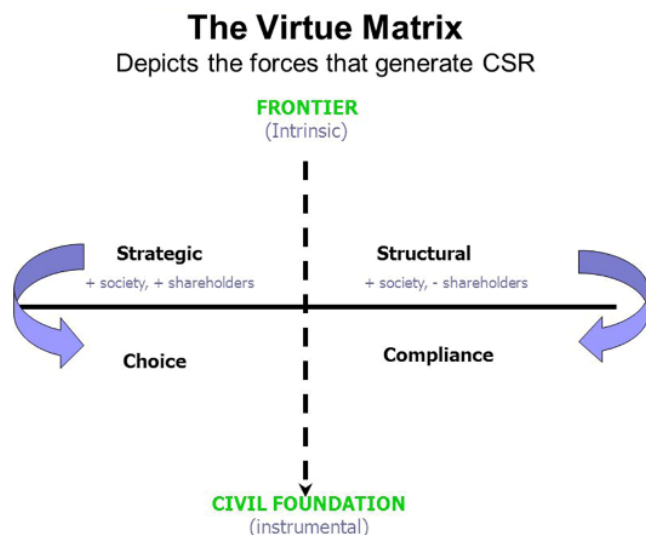


Figura 20, The Virtue Matrix

Fonte: <https://slideplayer.com/slide/5232953/>

¹⁰² Bandini F., Ambrosio G., “*Profit-non profit una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia*”, Milano, Franco Angeli, 2012

¹⁰³ Ibidem

Una più recente interpretazione, proposta dal professor Elio Borgonovi (2008), vede la responsabilità sociale d'impresa come uno strumento dello sviluppo economico sostenibile, secondo cui le imprese responsabili sono quelle che ritengono che il “fare impresa” significhi preoccuparsi delle ricadute che le proprie decisioni hanno sull'intera società¹⁰⁴.

Questa ulteriore evoluzione mette in luce come l'applicazione di comportamenti responsabili promossi dalle imprese debbano realizzarsi lungo due direttrici¹⁰⁵:

1. Una interna all'impresa → che riguarda i comportamenti che si riflettono sui dipendenti e sulle prassi ecologiche.
2. Una esterna all'impresa → che riguarda i comportamenti che si riflettono sui partner commerciali e fornitori, dei clienti, dei poteri pubblici e delle aziende non profit che rappresentano la comunità locale e l'ambiente.

Da queste direttrici possono deriva diverse strategie¹⁰⁶:

- programmi che agiscono all'interno dell'impresa, come la valorizzazione del capitale umano, politiche di pari opportunità, ecc;
- programmi che producono effetti sulla relazione con gli *stakeholder*;
- programmi di rispetto e tutela dell'ambiente;
- programmi di *partnership* con la comunità.

¹⁰⁴ Bandini F., Ambrosio G., “*Profit-non profit una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia*”, Milano, Franco Angeli, 2012

¹⁰⁵ Ibidem

¹⁰⁶ Pira F., “*Come comunicare il sociale: strumenti, buone pratiche e nuove professioni*”, Milano, Franco Angeli, 2005

L'implementazione simultanea di queste strategie modifica il vecchio modo di relazionarsi con la comunità, finendo per modificare anche il modo di comunicare, che è ora basato su di un dialogo continuo: dialogo che deve essere fondato su di un solido rapporto di fiducia con i propri interlocutori, necessario per intercettare i loro bisogni e conseguentemente soddisfarli¹⁰⁷. Si va ad instaurare così una comunicazione che non è più quella tra azienda e mercato, ma quella tra impresa e società, in un'ottica di *societing*¹⁰⁸.

In questo senso, riprendendo il discorso sulla multidimensionalità del concetto di responsabilità sociale d'impresa, è necessario sottolineare come le dimensioni della responsabilità etica e filantropica abbiano avuto una forte evoluzione ed una sempre maggiore applicazione all'interno delle strategie aziendali.

Abbiamo visto come la responsabilità etica fosse attesa dalla comunità, mentre quella filantropica veniva ritenuta come responsabilità puramente discrezionale; ora invece quella etica è anch'essa ritenuta necessaria, come la responsabilità economica e legale, e filantropica è fortemente attesa dalla comunità:

- **Responsabilità etica** → è oggi una delle dimensioni più importanti per un'impresa, concorre a creare il “valore aziendale” ed è importante comunicarla ai propri pubblici, può essere comunicata in diversi modi: dall'attività di comunicazione istituzionale alla pubblicazione del bilancio sociale, dalle certificazioni agli strumenti delle relazioni pubbliche. Distinguiamo tre tipologie principali¹⁰⁹:

1. Il **rispetto ambientale** → si intende il rispetto dell'ambiente e di ogni sua forma di vita (compresi gli animali), cui l'impresa deve tenere

¹⁰⁷Pira F., “Come comunicare il sociale: strumenti, buone pratiche e nuove professioni”, Milano, Franco Angeli, 2005

¹⁰⁸Fabris G., “*Societing*. Il marketing nella società postmoderna”, Milano, EGEA, 2008

¹⁰⁹ Bernocchi R., Fonte: slide - materiale didattico “Comunicazione Sociale”, 2019/2020

conto nei propri aspetti organizzativi e produttivi. L'impegno dell'azienda può anche spingersi oltre, promuovendo la ricerca e lo sviluppo di nuovi modi di operare e di nuovi prodotti che possano limitare sempre più il proprio impatto ambientale.

2. Il **rispetto dell'uomo** → si riferisce all'organizzazione aziendale ed in particolare ai propri dipendenti, al rispetto dei diritti dei lavoratori e dei fornitori e la condanna di qualsiasi tipo di sfruttamento. Anche in questo caso l'impegno dell'azienda può spingersi oltre, ad esempio sviluppando interventi per migliorare la qualità della vita dei propri dipendenti (es: formazione, assicurazioni, asili nido, ecc).
 3. Il **rispetto dei paesi in cui lavora** → si riferisce all'impegno dell'impresa nello sviluppo di politiche economiche e finanziarie che siano rispettose dei paesi in cui opera (es: sostegno allo sviluppo e all'occupazione, finanza etica, ecc.).
- **Responsabilità filantropica** → questa dimensione crea grande valore per l'impresa ed è fortemente strategica. Si riferisce a quella forma di responsabilità aziendale che sostiene azioni di promozione di cause sociali. L'elemento focale di questo tipo di interventi è costituito dalla comunicazione dell'azione. Distinguiamo tre tipologie principali:
 1. L'**attività di sensibilizzazione ed educazione su di un tema** ("l'azienda dice") → l'impresa si impegna nella promozione di attività di comunicazione su tematiche sociali; a seconda della relazione con la propria *mission* e i propri prodotti possiamo identificare tre possibilità:

- a) legame diretto dell'attività dell'azienda con la causa;
- b) legame indiretto dell'attività dell'impresa con la causa;
- c) nessun legame apparente tra l'attività aziendale e la causa.

2. **L'azione a favore di un tema e delle organizzazioni che se ne occupano** ("l'azienda fa") → l'azienda si impegna nella promozione di un'azione nei confronti di una causa e/o di uno o più enti che se ne occupano. Non sempre questo tipo di azioni venivano comunicate, come ad esempio donazioni a fondo perduto, la donazione di materiale o il volontariato aziendale, ma ora è cresciuta sempre più la tendenza a comunicare anche questo tipo di azioni. In altri casi, l'azione è sempre stata comunicata, come nel caso di:

- a) sponsorizzazioni (tecnica o economica);
- b) *charity promotion* (sviluppo e promozione di un progetto);
- c) impegno istituzionale (*mission* aziendale).

3. **Appelli al pubblico e Cause Related Marketing** ("l'azienda chiede") → in questo caso l'azienda decide di stringere una partnership con una causa o con una o più organizzazioni *non profit* per ottenere benefici reciproci. Le attività devono essere programmate nel lungo periodo e devono mantenere una certa continuità. In questo caso la comunicazione è fondamentale perché l'iniziativa, per funzionare, necessita il diretto coinvolgimento del consumatore: ciò significa che se il consumatore non partecipa, il progetto è a rischio di insuccesso.

In qualsiasi caso, l'orientamento complessivo di un'impresa verso la responsabilità sociale non è omogeneo per tutte le imprese: le campagne sociali promosse dalle aziende possono assumere significati anche molto diversi a seconda del diverso orientamento¹¹⁰. Possiamo avere:

- Iniziative prosociali → interventi “tattici” che possono essere, a seconda dell'impegno dell'azienda, saltuarie o durature, ma che meglio si inseriscono in un contesto di tradizionale filantropia; risulta un po' forzato considerarle come vere e proprie azioni di responsabilità sociale.
- Iniziative che rappresentano la “punta d' iceberg” di un approccio che è realmente rappresentazione di un approccio responsabile (e strategico) che rinvia ad un più ampio sistema di valori.

Risultano comunque due le più diffuse pratiche di comunicazione a contenuto sociale promosse dal mondo *profit*¹¹¹:

1. La prima consiste nel comunicare un preciso impegno intrapreso dall'azienda nei vari settori del sociale come ad esempio una raccolta fondi in modo diretto e indipendente da enti e organizzazioni non profit o progetti specifici realizzati dall'azienda.
2. La seconda consiste nel comunicare una *partnership* tra l'azienda e un'organizzazione non profit finalizzata a dare vita ad operazioni complesse e di lungo periodo.

¹¹⁰ Gadotti G., Bernocchi R., “La Pubblicità sociale. Maneggiare con cura”, Roma, Carrocci Editore, 2010

¹¹¹ Ibidem

Nelle modalità comunicative di cui sopra vediamo come l'azienda non parla di sé, ma si impegna a comunicare ai consumatori la sua disponibilità a intervenire per il benessere della collettività (locale o internazionale). Il consumatore critico e responsabile premierà queste iniziative solamente nel caso riscontri un reale impegno: *“coerenza, chiarezza degli obiettivi, trasparenza sono requisiti indiscutibili¹¹².”*

La crescente importanza data alla responsabilità sociale d'impresa si riflette anche nella creazione di nuovi “strumenti di CSR”, quali¹¹³:

- **Certificazioni** → le certificazioni sono documenti ufficiali che obbligano le aziende ad essere trasparenti su determinati aspetti che le competono.
- **Codice Etico** → si intende l'insieme dei principi cui devono conformarsi le diverse componenti che compongono l'azienda, impone delle norme da seguire per dipendenti e fornitori.
- **Bilancio di Sostenibilità** → è un altro modo per comunicare trasparenza ai propri pubblici, impone una rendicontazione all'interno del bilancio delle attività legate al sociale o all'ambiente.

Le certificazioni, in particolar modo, essendo documenti ufficiali, risultano essere i migliori strumenti per verificare le reali intenzioni delle aziende ad implementare politiche e strategie in un'ottica di responsabilità sociale d'impresa.

La certificazione più importante in questo campo è la **SA8000**; questa sigla identifica uno standard internazionale di certificazione redatto dal CEPAA

¹¹² Gadotti G., Bernocchi R., “La Pubblicità sociale. Maneggiare con cura”, Roma, Carrocci Editore, 2010

¹¹³ Bernocchi R., Fonte: slide - materiale didattico “Comunicazione Sociale”, 2019/2020

In questo senso, dunque, vediamo come le imprese intraprendano iniziative volte al sociale per trovare un posizionamento su temi sociali, favorevole al successo dell'impresa in questo preciso contesto storico.

3.5.1 La strategia sociale d'impresa

Quando parliamo di strategia sociale d'impresa, più che di azioni e di interventi "sul campo", facciamo riferimento ad azioni di comunicazione, volte al posizionamento delle imprese su temi sociali. La scelta di questo tipo di strategia deve naturalmente sottostare agli obiettivi generali e di *marketing* che l'impresa si pone. Vediamo quali sono i principali fattori che influenzano la definizione di una strategia sociale d'impresa¹¹⁷:

- **Vision e Mission** → in questo caso si sceglierà di elaborare una comunicazione sociale che sia coerente con i valori su cui si fonda l'azienda (es: *Airbnb*, ha una *mission* che si fonda su valori come l'accoglienza e per questo, ha scelto di promuovere delle azioni di comunicazione sociale verso il tema dei rifugiati e dei migranti).
- **Prodotto e settore merceologico** → in questo caso si sceglierà di elaborare una comunicazione sociale che abbia a che fare con il prodotto dell'azienda (es: *Shell*, multinazionale operante nel settore petrolifero, ha scelto di promuovere delle azioni di comunicazione sociale a favore dell'ambiente).
- **Target di acquisto** → in questo caso si sceglierà di elaborare una comunicazione sociale sulla base del *target* preferenziale dell'azienda (es:

¹¹⁷ Bernocchi R., Fonte: slide - materiale didattico "Comunicazione Sociale", 2019/2020

Fiat, il cui *target* preferenziale è rappresentato dalla donna, ha realizzato uno spot di comunicazione sociale per la “Festa della donna”, promuovendone i diritti).

- **Scelta dei o del *partner*** → la scelta del giusto *partner* (o la scelta di non averne) è di fondamentale importanza per produrre una comunicazione sociale coerente e credibile. Solitamente, solo se si è un’impresa affermata ci si può permettere di affrontare da sola una campagna di questo tipo, al contrario, se l’impresa non è tanto conosciuta, si rivelerà una scelta strategica quella di collaborare con un’altra associazione/organizzazione.
- **Impatto mediatico sul tema** → quando si sceglie di promuovere una comunicazione di questo tipo è necessario valutare l’impatto mediatico che la campagna può avere: la scelta del tema può essere collegata, ad esempio, al fatto di essere notiziabile o dalla capacità di creare dibattito e quindi attenzione.

Questa nuova tendenza delle imprese alla promozione di interventi ed impegni sociali ha moltiplicato i propri interlocutori, spingendo l’impresa a valutare nuove strategie di relazione verso i propri stakeholder. In particolare, si va sempre più verso l’implementazione di una nuova strategia, la cosiddetta ***Multistakeholder Strategy***.

3.6 La *Multistakeholder Strategy*

Questa strategia consiste nella “*ricerca di strategie comuni per affrontare le priorità sociali, attraverso la collaborazione tra stakeholder differenti (Imprese, Terzo settore, Istituzioni, Università)*”. Nella consapevolezza che le risposte

individuali sono sempre meno efficaci, e che lo sviluppo diffuso di reti multistakeholder è necessario per promuovere una crescita sostenibile¹¹⁸.”



Figura 21, Multistakeholder Strategy

Fonte: <http://www.csrmanagernetwork.it/files/MEDIA/RASSEGNA-STAMPA/2015/01/150120-Gli-ingredienti-per-una-multistakeholder-strategy-di-successo-La-mia-finanza-green.pdf>

Di seguito gli aspetti principali che permettono di costruire una *multistakeholder strategy* di successo¹¹⁹:

- diffusa disponibilità a collaborare da parte degli *stakeholder*;
- presenza di un “attivatore di processi” autorevole e forte;
- costruzione di un percorso strategico di cui siano chiari gli *step*, i ruoli e le responsabilità;

¹¹⁸ Fonte: <https://www.sodalitas.it/conoscere/news/multistakeholder-lab-al-via-il-percorso-per-diffondere-in-italia-la-multistakeholder-strategy->

¹¹⁹ Ibidem

- ascolto sistematico di beneficiari e potenziali partner; chiarezza di contributi e “ricompense”;
- centralità della comunicazione.

Dunque, si impone sempre di più il paradigma di “fare rete”, collaborare insieme per raggiungere obiettivi congiunti, che possano giovare alle parti ma anche alla società nel suo complesso.

3.7 Oltre la RSI. La creazione di valore condiviso

“Societal needs, not just conventional economic needs, define markets¹²⁰”

In tempi molto recenti hanno iniziato ad imporsi nuovi paradigmi; in particolare segnaliamo una sorta di superamento dell’idea di responsabilità sociale d’impresa, che si basa su di un modello di gestione aziendale a “valore condiviso”, nel quale è il *business* stesso ad essere concepito come strumento di creazione di valore verso tutti gli *stakeholder*.

Nel 2011 Michael E. Porter e Mark R. Kramer pubblicano su *Harvard Business Review* un saggio dal titolo “*Creating Share Value*”. Il saggio inizia con una considerazione ben precisa: il capitalismo è sotto assedio; afferma che la soluzione ai problemi dello stesso stia nel principio di valore condiviso, che comporta la creazione di valore economico con modalità tali da creare valore anche per la società, rispondendo ai suoi bisogni e ai suoi problemi. Secondo gli autori, le imprese devono riconciliare il successo finanziario con il progresso sociale. Il valore condiviso, come da loro inteso, non è responsabilità sociale, filantropia o

¹²⁰ Porter M. E., Kramer M.R., “*Creating Share Value*”, *Harvard Business Review*, 2011

sostenibilità, ma un nuovo approccio al perseguimento del successo economico, che deve essere posto al centro di ciò che fanno le imprese¹²¹.

3.7.1 Che cos'è il valore condiviso

Gli autori definiscono il valore condiviso (*Corporate Shared Value* – Figura 22) come l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera. La creazione di valore condiviso si focalizza sull'identificazione e sull'espansione delle connessioni tra progresso economico e progresso sociale¹²².

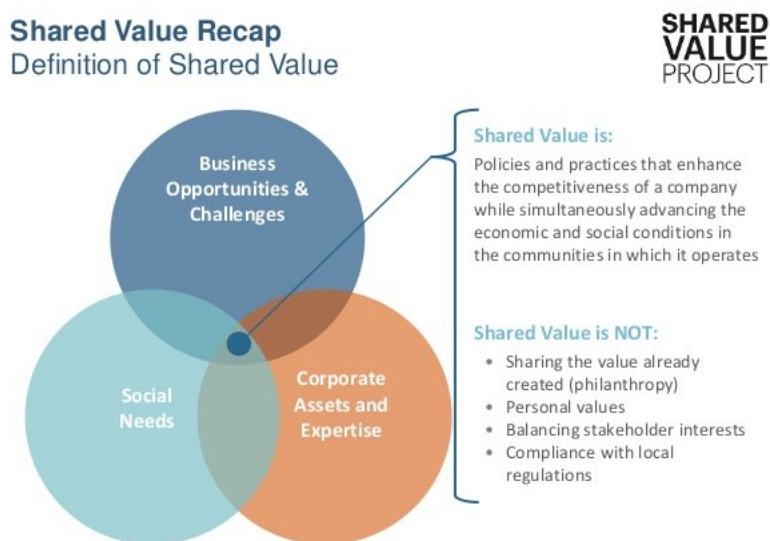


Figura 22, Shared Value

Fonte: <https://www.slideshare.net/TheDevelopmentCircle/shared-value-partnerships>

¹²¹ Porter M. E., Kramer M.R., “Creating Share Value”, *Harvard Business Review*, 2011

¹²² Ibidem

Al centro di questo concetto vi è, quindi, lo scopo di coniugare il benessere sociale con il successo economico. Per riuscirci, è necessario che i leader aziendali sviluppino una comprensione profonda della società e dei suoi bisogni, di ciò che significa veramente produttività aziendale e che si mostrino pronti a collaborare con il mondo non profit, riuscendo così a fornire gli strumenti e le competenze necessarie alla società per garantirne un miglioramento¹²³.

3.7.2 Come si crea valore condiviso

Secondo gli autori, il “valore condiviso” può essere creato dalle aziende attraverso la produzione di un “valore sociale” in tre diversi modi:

1. Riconcepire prodotti e mercati
2. Ridefinire la produttività nella catena del valore
3. Facilitare lo sviluppo di *cluster* locali

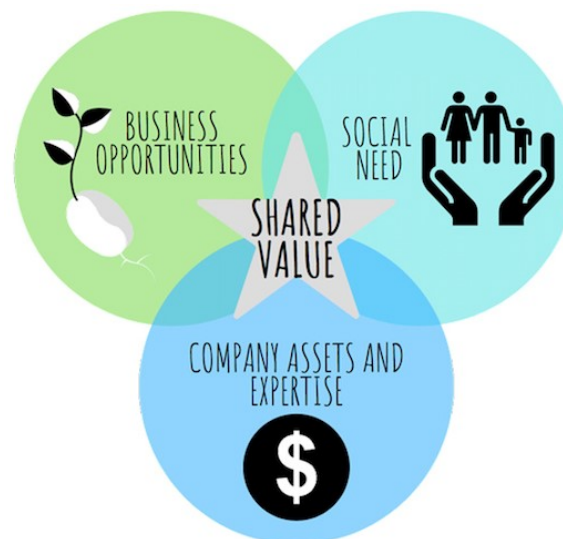


Figura 23, Shared Value

Fonte: <https://www.sustenia.green/servizi/marketing-sostenibile>

¹²³ Porter M. E., Kramer M.R., “Creating Share Value”, *Harvard Business Review*, 2011

I tre metodi sono complementari tra loro e fanno parte del “circolo virtuoso del valore condiviso¹²⁴”: essi sono infatti interconnessi (l’impatto positivo su un’area, sia essa economica, sociale o ambientale, può influenzare positivamente anche le altre aree) e sinergici (l’aumento di valore in un’area amplifica l’effetto anche sulle altre).

Il punto di partenza per il primo approccio è un’analisi dei bisogni e l’identificazione di benefici e/o danni, di carattere sociale, che i prodotti di un’azienda possono apportare. Ci riferiamo ad un approccio dinamico, dove la continua esplorazione dei bisogni sociali si traduce nella scoperta di nuove opportunità di differenziazione e di riposizionamento, e di riconoscere il potenziale di nuovi mercati¹²⁵.

Il secondo approccio, invece, si basa sulla considerazione che catena del valore e le problematiche sociali sono strettamente collegati. Le esternalità negative generate dai problemi sociali, infatti, impongono costi economici alle aziende. Gli autori credono che la creazione di valore condiviso possa essere un monito per migliorare l’impatto delle attività aziendali e allo stesso tempo ridurre i costi¹²⁶.

Il terzo, ed ultimo approccio, si fonda sull’interdipendenza che lega impresa e comunità, che non sono entità a sè stanti, ma si influenzano a vicenda, e allo stesso tempo, sono entrambe influenzate dal contesto in cui sono inserite. Gli autori parlano di *cluster* locali, ovvero di concentrazioni geografiche, che non comprendono solamente aziende e fornitori, ma anche istituzioni, università, associazioni, e diversi *asset* pubblici. *Cluster* di questo tipo sono fondamentali per incrementare produttività, innovazione e competitività. Al contrario, le carenze nei

¹²⁴ Porter M. E., Kramer M.R., “*Creating Share Value*”, *Harvard Business Review*, 2011

¹²⁵ *Ibidem*

¹²⁶ *Ibidem*

sistemi che circondano il *cluster* si ripercuotono su queste dimensioni, creando anche costi interni per le imprese¹²⁷.

La creazione di valore condiviso presuppone il rispetto della legge e degli standard etici, oltre all'impegno di mitigare eventuali danni creati dalle stesse aziende. L'integrazione di obiettivi sociali all'interno delle strategie aziendali implica l'adozione di una concezione di medio-lungo termine, non dovendo tener conto solo degli immediati profitti, ma anche del valore prodotto dall'impresa nei confronti dei propri *stakeholder*.

È necessario però stare attenti a non mescolare il concetto di creazione di valore condiviso con quello di responsabilità sociale d'impresa. Nel prossimo paragrafo approfondiremo le differenze che intercorrono tra questi due concetti.

3.7.3 Differenze tra CSR e CSV

La responsabilità sociale d'impresa (CSR) e la creazione di valore condiviso (CSV), non sono due concetti da confondere perché, sebbene in entrambi i casi si assumono il rispetto delle leggi e degli standard etici e la riduzione dei danni causati dalle attività delle aziende, la CSR ha un focus maggiore sulla reputazione, mentre il CSV ha il suo focus sul *business*, essendo funzionale alla profittabilità e alla posizione competitiva dell'azienda¹²⁸.

Vediamo ora, tramite una rappresentazione grafica (Figura 25), cosa differenzia, nello specifico, la responsabilità sociale d'impresa dal valore condiviso:

¹²⁷ Porter M. E., Kramer M.R., "Creating Share Value", *Harvard Business Review*, 2011

¹²⁸ Ibidem

CSR → CSV

› Valori: fare del bene	› Valore: benefici economici e sociali in relazione al costo
› Civismo, filantropia e sostenibilità	› Creazione di valore in comune da parte dell'azienda e della comunità
› Discrezionale o in risposta a pressioni esterne	› Funzionale alla competizione
› Separata dalla massimizzazione del profitto	› Funzionale alla massimizzazione del profitto
› L'agenda è determinata dal reporting esterno e dalle preferenze personali	› L'agenda è specifica dell'azienda e generata all'interno
› L'impatto è limitato dalla politica aziendale e dal budget di CSR	› Riallinea l'intero budget dell'azienda
Esempio: acquisti effettuati nel commercio equo e solidale	Esempio: trasformazione degli acquisti per migliorare la qualità e i rendimenti

Figura 24, CSR vs CSV

Fonte: Tratto da *Creare Valore Condiviso*, Kramer e Porter, in *Harvard Business Review* (2011)

Entrambi i concetti comunque sottendono la collaborazione con più soggetti, soggetti diversi tra loro che concorrono alla creazione di questo valore, che non è più soltanto economico ma anche sociale.

Porter e Kramer, inoltre, suggeriscono per la prima volta di ridefinire i confini del rapporto tra *profit* e *non profit*, cercando, allo stesso tempo di svilupparne le sinergie e promuovendo una contaminazione positiva tra i due mondi. L'attenuazione del confine tra aziende e organizzazioni *non profit* di successo è uno dei segnali più convincenti della possibilità di creare valore condiviso.

Vediamo ora, nel prossimo capitolo, come l'attenuazione del confine tra i due mondi si possa realizzare concretamente attraverso la creazione di *partnership*.

Capitolo 4 – La *partnership*

Con il termine *partnership* si intende un rapporto di collaborazione tra due o più soggetti finalizzato alla costruzione, alla gestione e alla realizzazione di un progetto comune. Dal punto di vista etimologico, una *partnership* presuppone una relazione alla pari tra i soggetti coinvolti, che è ciò che permette di impostare una collaborazione solida, duratura, che produca risultati positivi.

Quando ci riferiamo ad una *partnership*, spesso, indichiamo la collaborazione tra due o più imprese, che si può realizzare attraverso iniziative di:

- **Co-marketing** → “*un'alleanza di risorse o competenze, generalmente di natura temporanea, da parte di due o più imprese al fine di sfruttare in modo ottimale risorse e capacità complementari per accrescere il potenziale di mercato di entrambe*¹²⁹.” Questo approccio vincola le parti a promuovere iniziative comuni che incidono su una o più variabili del *marketing mix*, con lo scopo di accrescere il valore percepito della propria offerta.
- **Co-branding** → “*forma particolare di co-marketing che ricorre quando due o più brand noti vengono combinati nella realizzazione di un unico prodotto o commercializzati insieme attraverso forme di marketing congiunto, per procurarsi vantaggi reciproci*¹³⁰.”

¹²⁹ Glossario Marketing. Fonte: <https://www.glossariomarketing.it/significato/co-marketing/>

¹³⁰ Glossario Marketing. Fonte: <https://www.glossariomarketing.it/significato/co-branding/>

In questo elaborato però, approfondiremo un altro tipo di *partnership*, una che possa garantire non solo benefici e vantaggi economici, ma anche sociali.

Stiamo parlando della *partnership profit – non profit* che, frutto della sempre più elevata domanda di impegno sociale, etico e ambientale, si pone come obiettivo quello di inaugurare un dialogo continuo e collaborativo tra imprese e organizzazioni *non profit*, che possa generare benessere collettivo, sociale ed economico per la società nel suo complesso.

Il nuovo contesto moltiplica le modalità d'incontro tra mondo *profit* e mondo *non profit*, incentivando così la creazione di proficue collaborazioni.

4.1 Le principali teorie di *marketing* sulle *partnership profit – non profit*

In letteratura, lo studio sulle collaborazioni tra questi due mondi non è molto diffuso; è un argomento relativamente recente e, prevalentemente, ne esistono con aziende *non profit* (ANP) di ispirazione ambientalista. Il primo a riguardo è quello di Murphy e Bendell (1997), che hanno classificato questo tipo di collaborazione in tre tipologie, sulla base dell'oggetto dell'accordo:

1. **Collaborazioni orientate al processo** → vi è un coinvolgimento del *non profit* all'interno dei processi di *management* delle imprese;
2. **Collaborazioni orientate al progetto** → l'ANP viene coinvolta in un progetto specifico;
3. **Collaborazioni orientate al prodotto** → il coinvolgimento di un'ANP riguarda lo sviluppo di un nuovo prodotto.

Un anno più tardi, Elkington e Fannel (1998) propongono un'altra classificazione, questa volta basata sull'intensità di relazione, sull'oggetto dell'accordo e sul *target* a cui si rivolgono; gli autori si riferiscono a ANP di ispirazione ambientalista e ne distinguono quattro tipi:

1. **ANP Squalo** → non discrimina tra le aziende con cui collaborare, per questo, risulta abbastanza rischioso intraprendere una collaborazione con questi tipi di soggetto.
2. **ANP Orca** → effettua una cernita delle imprese con cui collaborare e conosce bene la realtà con cui si interfaccia; può essere una collaborazione difficoltosa perché richiede maggiore impegno e consapevolezza. Viene solitamente avviata da imprese con forte reputazione in campo ambientale e che godono di elevata fiducia da parte dei propri stakeholder.
3. **ANP Leone di mare** → non discrimina tra le imprese con cui collaborare e non tiene conto dell'impegno ambientale; la *partnership* funziona per collaborazioni semplici, che possono ad esempio riguardare azioni di *marketing* o di *public relation*.
4. **ANP Delfino** → discrimina tra l'azienda partner rendendo la collaborazione più credibile ed efficace producendo una *partnership* virtuosa, basata sulla disponibilità e la fiducia.

Un'altra classificazione, che si basa sempre sull'intensità della relazione e sull'oggetto dell'accordo, è quella redatta da Rondinelli e London (2003). Gli autori ne individuano tre tipologie:

1. **Relazione “*arm's length*”** → bassa intensità di collaborazione che può realizzarsi attraverso azioni di volontariato dei dipendenti dell'impresa nelle attività dell'ANP, erogazioni liberali monetarie e non monetarie nei confronti dell'ANP e operazioni congiunte di *marketing*.
2. **Collaborazione interattiva** → intensità moderata di collaborazione che può realizzarsi attraverso la certificazione da parte dell'ANP delle azioni ambientaliste dell'impresa, il sostegno diretto dell'impresa a progetti dell'ANP e l'impegno verso azioni che mirino al rispetto dell'ambiente e alla formazione su temi ambientalisti.
3. **Alleanze di *management intensive*** → elevata intensità di collaborazione, in quanto si decide di affrontare internamente i problemi legati all'ambiente; hanno questo nome perché le ANP aiutano le imprese a prevenire i problemi che riguardano l'inquinamento e i danni ambientali attraverso una collaborazione che riguarda i processi e i prodotti.

Lo studio più rilevante è però quello di Austin (2000-2003) che, basandosi anch'esso sull'intensità della relazione e sull'oggetto dell'accordo, estende le proprie considerazioni, non solo a quelle di ispirazione ambientalista, ma a tutte le collaborazioni tra imprese e ANP. Secondo Austin una collaborazione può essere classificata come:

- **Filantropica** → la natura della relazione è di tipo “donatore-ricevente”, dove l’impresa riveste il ruolo di donatore, mentre l’ANP quello di ricevente.
- **Transazionale** → in questo caso c’è un reale scambio di risorse finalizzato ad implementare specifiche attività (es: *cause related marketing*, sponsorizzazione di eventi).
- **Integrativa** → “*un approccio in cui le mission, le persone e le attività dei partner si fondono per la realizzazione di azioni collettive e integrative: questo tipo di partnership rappresenta il livello più strategico di collaborazione*¹³¹.”

L’autore si focalizza su quattro componenti:

- 1) il “***Collaboration Continuum***” (CC) → fornisce le linee guida generali per la classificazione delle collaborazioni e le loro possibili evoluzioni attraverso tre *step*: filantropico, transazionale e integrativo;
- 2) il “***Collaboration Value Construct***” (CVC) → si riferisce all’analisi della definizione, della creazione, del bilancio e del rinnovamento del valore generato dalla *partnership*;
- 3) il **set di driver** che rendono possibili le collaborazioni;
- 4) le **caratteristiche** che rendono possibili la gestione della collaborazione.

¹³¹ Bandini F., Ambrosio G., “*Profit-non profit una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia*”, Milano, Franco Angeli, 2012

Nella seguente figura possiamo vedere sintetizzato il “*Collaboration continuum*”, ovvero le possibili evoluzioni di una *partnership* secondo Austin:

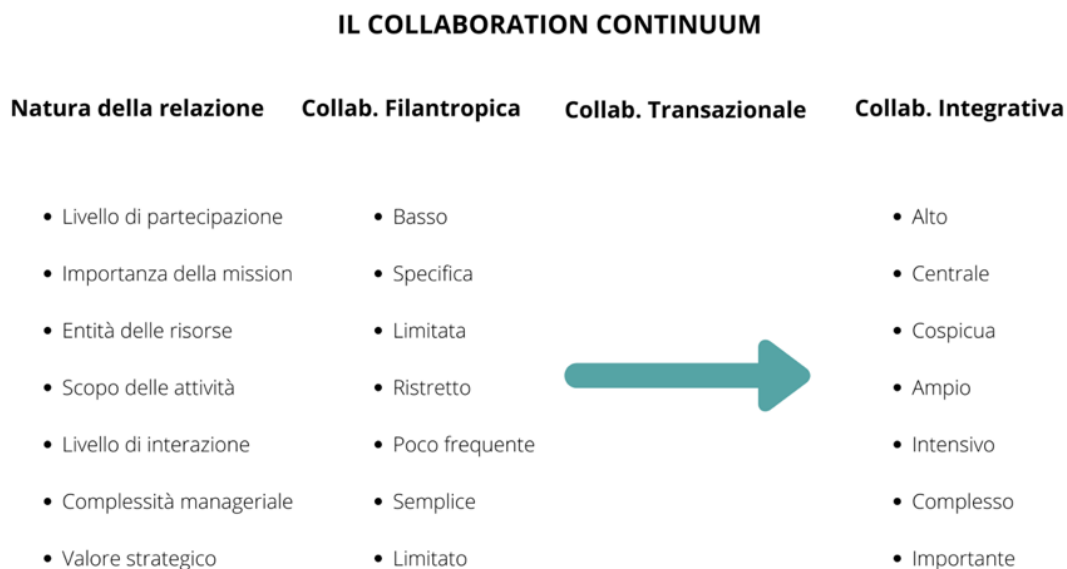


Figura 25, Il Collaboration Continuum

Fonte: Rielaborazione grafica propria da rielaborazione di Alessia Anzivino tratta da Austin J.E. (2000), F. Bandini, G. Ambrosio, “Profit-non profit una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia”, 201

Qualsiasi tipo di relazione, prevede uno scambio di valori tra i *partner*, che possono essere identificati attraverso il “*Collaboration Value Construct*” che è definito secondo le seguenti dimensioni:

- la definizione del valore prima che la stessa collaborazione cominci;
- la creazione del valore;
- la stabilizzazione;
- il rinnovo durante la *partnership*.

I *driver* che rendono possibili le collaborazioni sono, invece, i seguenti:

- allineamento delle strategie, delle *mission* e dei valori;
- relazioni personali;
- generazione e condivisione dei valori;
- apprendimento continuo.

Le caratteristiche (“attivatori”) che rendono possibile la gestione della *partnership* sono:

- un’attenzione costante alla *partnership*;
- una comunicazione effettiva, efficiente e frequente;
- un sistema organizzativo che delinea le responsabilità dei due *partner*;
- la chiarezza e la rendicontabilità degli obiettivi.

La figura 26 sintetizza i *driver* e gli attivatori della *partnership*:

DRIVER E ATTIVATORI DELLA COLLABORAZIONE

	Collab. Filantropica	Collab. Transazionale	Collab. Integrativa
<ul style="list-style-type: none"> • Allineamento della strategia della mission e dei valori 	<ul style="list-style-type: none"> • Interesse in un'area comune. Orientamento alla beneficenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Interrelazione della mission e dei valori. Relazione come strumento tattico 	<ul style="list-style-type: none"> • Valori condivisi. Relazione come strumento strategico
<ul style="list-style-type: none"> • Relazioni personali 	<ul style="list-style-type: none"> • Relazioni personali minime vs la causa o le persone 	<ul style="list-style-type: none"> • Forti relazioni personali a livello di leadership. Relazioni personali estese tra le organizzazioni. Fiducia crescente 	<ul style="list-style-type: none"> • Creazione di valore congiunto. Rinnovamento del valore. Scambio di culture organizzative. Progetti condivisi e sviluppati da tutto il management dell'organizzazione con il supporto dei leader. Importanza strategica del progetto

• Approfondimento continuo	• Apprendimento minimo e informale	• Apprendimento attivo durante il processo	• Apprendimento sistemico. Innovazione. Scoperta etica
• Attenzione focalizzata	• Poca attenzione dei top leader	• Top management coinvolto in fase start up e periodicamente	• Attenzione significativa e costante del top management
• Comunicazione	• Generalmente annuale	• Comunicazioni più frequenti tra i partner e l'esterno	• Strategie e processi di comunicazione espliciti sia internamente che esternamente
• Assetti organizzativi	• Community affairs o Fondazione d'impresa	• Più persone coinvolte con differenti responsabilità per specifiche attività di collaborazione	• Manager dedicati alla partnership. Integrazione organizzativa
• Chiarezza e accountability degli obiettivi	• Aspettative minime oltre gli obiettivi minimi stabiliti	• Obiettivi di performance espliciti per le attività di collaborazione	• Elevate aspettative di performance e di accountability. Incentivi per la collaborazione

Figura 26, Driver e attivatori della collaborazione

Fonte: Fonte: Rielaborazione grafica propria da rielaborazione di Alessia Anzivino tratta da Austion J.E. (2000), F. Bandini, G. Ambrosio, "Profit-non profit una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia", 2012

Un altro importante studio sul tema delle *partnership* è stato presentato da Wymer e Samu nel 2003, classificando le collaborazioni sulla base dell'oggetto dell'accordo, dell'intensità della relazione, del livello di rischio e della motivazione.

Gli autori individuano sette tipologie di collaborazione:

1. **Corporate philanthropy** → l'impresa crea una propria area gestionale dedicata alla filantropia, con un proprio *budget* per promuovere azioni come elargizioni monetarie o non monetarie (es: donazione di prodotti, volontariato d'impresa). "In questo tipo di collaborazione abbiamo il

livello più basso di impegno in termini di risorse finanziarie e coinvolgimento del management¹³²”.

I benefici per l’impresa sono molteplici: pubblicità favorevole, miglioramento dell’opinione pubblica, una maggiore sensibilizzazione del pubblico nei confronti del marchio. Un potenziale aumento delle vendite è considerato solo un effetto secondario, in quanto dipende dalla percezione dei consumatori sul collegamento tra impresa e ANP¹³³.

Di seguito le motivazioni e i rischi per l’impresa e per l’ANP (Tabella 5):

	Impresa	ANP
Motivi	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto alla causa • Relazioni pubbliche • Relazioni con il target di mercato • Valorizzazione delle risorse umane 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanziamento • Pubblicità
Rischi	<ul style="list-style-type: none"> • Danno di immagine/ reputazione del brand (in caso di scandali della ANP) • Risentimento dipendenti/ stakeholder (in tempi di crisi potrebbero non 	<ul style="list-style-type: none"> • Danno di immagine/ reputazione (in caso di comportamenti scorretti da parte dell’impresa) • Cessazione del supporto dell’impresa

¹³² Bandini F., Ambrosio G., “*Profit-non profit una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia*”, Milano, Franco Angeli, 2012

¹³³ Ibidem

	condividere le scelte filantropiche)	
--	--------------------------------------	--

Tabella 5, Motivazioni e Rischi Partnership (1)

Fonte: Rielaborazione propria tratta da Wymer W.W., Samu S., 2003

2. **Corporate foundation** → l'impresa crea una propria fondazione di erogazione per perseguire obiettivi filantropici, ma ne è formalmente distinta. La creazione di un ente separato riduce il rischio di risentimento di *stakeholder* e dipendenti (durante i tempi di crisi) permette l'erogazione di maggiori fondi rispetto alla precedente tipologia¹³⁴.

Di seguito le motivazioni e i rischi per l'impresa e per l'ANP (Tabella 6):

	Impresa	ANP
Motivi	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto alla causa • Relazioni pubbliche • Relazioni con il target di mercato • Valorizzazione delle risorse umane 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanziamento • Pubblicità
Rischi	<ul style="list-style-type: none"> • Danno di immagine/ reputazione del brand (in caso di scandali della ANP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Danno di immagine/ reputazione (in caso di comportamenti scorretti da parte dell'impresa)

¹³⁴ Bandini F., Ambrosio G., "Profit-non profit una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia", Milano, Franco Angeli, 2012

		<ul style="list-style-type: none"> • Cessazione del supporto dell'impresa
--	--	--

Tabella 6, Motivazioni e Rischi Partnership (2).

Fonte: Rielaborazione propria tratta da Wymer W.W., Samu S., 2003

3. **Licensing agreement** → l'ANP concede l'utilizzo del proprio nome e del proprio logo per prodotti e/o servizi erogati dall'impresa, in cambio di una *fee* o di una *royalty*. Per questo tipo di collaborazione le imprese cercheranno ANP con *brand* molto forti. Il controllo della collaborazione è dell'impresa, l'ANP limita il suo controllo all'utilizzo del proprio nome.

I benefici riscontrabili sono in termini di pubblicità, *public relation*, miglioramento dell'immagine nei confronti dei dipendenti e dei clienti, aumento delle vendite (per entrambi i *partner*)¹³⁵.

Di seguito le motivazioni e i rischi per l'impresa e per l'ANP (Tabella 7):

	Impresa	ANP
Motivi	<ul style="list-style-type: none"> • Vendite • Relazioni con il target di mercato • Relazioni pubbliche • Supporto della causa 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanziamento • Pubblicità
Rischi	<ul style="list-style-type: none"> • Danno di immagine/ 	<ul style="list-style-type: none"> • Danno di immagine/

¹³⁵ Bandini F., Ambrosio G., "Profit-non profit una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia", Milano, Franco Angeli, 2012

	reputazione del brand (in caso di scandali della ANP) <ul style="list-style-type: none"> • Diminuzione vendite/quote di mercato 	reputazione (in caso di comportamenti scorretti da parte dell'impresa) <ul style="list-style-type: none"> • Riduzione dei finanziamenti • Cessazione del supporto dell'impresa
--	--	--

Tabella 7, Motivazioni e Rischi Partnership (3)

Fonte: Rielaborazione propria tratta da Wymer W.W., Samu S., 2003

4. **Sponsorship** → l'impresa paga all'ANP una “*sponsorship fee*” per utilizzare il proprio *brand* nelle pubblicità o in altre comunicazioni esterne della *non profit* (si utilizza spesso nella sponsorizzazione di eventi). L'ANP detiene un controllo maggiore rispetto alla precedente tipologia di collaborazione. L'interesse dell'impresa è diretto alla promozione del suo nome (e del suo *brand*) e/o al finanziamento e alla pubblicizzazione di un evento.

I benefici per l'impresa sono rappresentati dalla possibilità di associare il proprio nome a quello di una *non profit*.¹³⁶

Di seguito le motivazioni e i rischi per l'impresa e per l'ANP (Tabella 8):

¹³⁶ Bandini F., Ambrosio G., “*Profit-non profit una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia*”, Milano, Franco Angeli, 2012

	Impresa	ANP
Motivi	<ul style="list-style-type: none"> • Relazioni con il target di mercato • Relazioni pubbliche • Supporto alla causa • Vendite 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanziamento • Pubblicità
Rischi	<ul style="list-style-type: none"> • Danno di immagine/reputazione del brand (in caso di scandali della ANP) • Diminuzione vendite/quote di mercato 	<ul style="list-style-type: none"> • Danno di immagine/reputazione (in caso di comportamenti scorretti da parte dell'impresa) • Riduzione dei finanziamenti • Cessazione del supporto dell'impresa

Tabella 8, Motivazioni e Rischi Partnership (4)

Fonte: Rielaborazione propria tratta da Wymer W.W., Samu S., 2003

5. **Transaction based promotion** (TBP) → questo tipo di collaborazione prevede attività *di cause related marketing*, e quindi presuppone che il contributo dell'impresa sia proporzionale alle vendite. In questo caso l'impresa ha il controllo della collaborazione in quanto contribuisce economicamente all'attività dell'ANP e ne promuove il sostegno tramite attività promozionali e pubblicitarie. L'interesse dell'impresa è sì rivolto

al supporto della causa dell'ANP, ma anche ad attirare l'attenzione di nuovi segmenti di mercato attraverso la creazione di un'immagine positiva e collegabile alla *non profit*.

I benefici per l'impresa riguardano la pubblicità, le pubbliche relazioni, il ritorno di immagine positivo nei confronti di clienti e dipendenti e l'incremento delle vendite; mentre quelli dell'ANP, oltre alla pubblicità, si riferiscono all'accrescimento dei finanziamenti e del riconoscimento del pubblico¹³⁷.

Di seguito le motivazioni e i rischi per l'impresa e per l'ANP (Tabella 9):

	Impresa	ANP
Motivi	<ul style="list-style-type: none"> • Relazioni con il target di mercato • Vendite • Supporto della causa • Relazioni pubbliche • Valorizzazione delle risorse umane 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanziamento • Pubblicità
Rischi	<ul style="list-style-type: none"> • Danno di immagine/reputazione del brand (in caso di scandali della ANP); • Diminuzione vendite/quote di mercato 	<ul style="list-style-type: none"> • Danno di immagine/reputazione (in caso di comportamenti scorretti da parte dell'impresa)

¹³⁷ Bandini F., Ambrosio G., “*Profit-non profit una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia*”, Milano, Franco Angeli, 2012

		<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione dei finanziamenti • Cessazione del supporto dell'impresa
--	--	---

Tabella 9, Motivazioni e Rischi Partnership (5)

Fonte: Rielaborazione propria tratta da Wymer W.W., Samu S., 2003

6. **Joint issue promotion** → collaborazione tra impresa e ANP per il sostegno congiunto di una causa, che si realizza attraverso l'implementazione di attività che perseguano la *mission* nell'ANP. Non vi sono scambi monetari diretti, l'impresa assiste l'ANP in operazioni programmatiche. In questo caso la *non profit* esercita un maggior controllo rispetto all'impresa. L'ANP predilige questo tipo di collaborazione in quanto le risorse dell'impresa gli permettono di aumentare la sensibilizzazione nei confronti della propria causa sociale¹³⁸.

Di seguito le motivazioni e i rischi per l'impresa e per l'ANP (Tabella 10):

	Impresa	ANP
Motivi	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto alla causa • Relazioni con il target di mercato • Relazioni pubbliche 	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto operativo • Altre risorse finanziarie • Finanziamento • Pubblicità

¹³⁸ Bandini F., Ambrosio G., "Profit-non profit una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia", Milano, Franco Angeli, 2012

	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizzazione delle risorse umane 	
Rischi	<ul style="list-style-type: none"> • Danno di immagine/reputazione del brand (in caso di scandali della ANP) • Diminuzione vendite/quote di mercato 	<ul style="list-style-type: none"> • Danno di immagine/reputazione (in caso di comportamenti scorretti da parte dell'impresa) • Cessazione del supporto dell'impresa

Tabella 10, Motivazioni e Rischi Partnership (6)

Fonte: Rielaborazione propria tratta da Wymer W.W., Samu S., 2003

7. **Joint venture** → creazione di un nuovo ente *non profit* (o impresa sociale) per il perseguimento di obiettivi comuni. Questo tipo di *partnership* è spesso intrapresa da imprese e ANP contrapposte che decidono di intraprendere un percorso collaborativo. Solitamente questo tipo di collaborazione produce standard di valutazione, il monitoraggio della *compliance* aziendale e lo sviluppo di programmi di certificazione¹³⁹.

Di seguito le motivazioni e i rischi per l'impresa e per l'ANP (Tabella 10):

¹³⁹ Bandini F., Ambrosio G., "Profit-non profit una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia", Milano, Franco Angeli, 2012

	Impresa	ANP
Motivi	<ul style="list-style-type: none"> • Relazioni pubbliche • Relazioni con il target di mercato • Supporto della causa • Valorizzazione delle risorse umane 	<ul style="list-style-type: none"> • Supporto operativo • Altre risorse finanziarie • Finanziamento • Pubblicità
Rischi	<ul style="list-style-type: none"> • Danno di immagine/ reputazione del brand (in caso di scandali della ANP) • Diminuzione vendite/quote di mercato 	<ul style="list-style-type: none"> • Danno di immagine/ reputazione (in caso di comportamenti scorretti da parte dell'impresa) • Riduzione dei finanziamenti • Cessazione del supporto dell'impresa

Tabella 10, Motivazioni e Rischi Partnership (6)

Fonte: Rielaborazione propria tratta da Wymer W.W., Samu S., 2003

4.2 Perché intraprendere una *partnership* di questo tipo?

L'avvio di partnership tra *profit* e *non profit* è un tema di estrema attualità, tanto da rientrare all'interno del dibattito sugli obiettivi per lo sviluppo sostenibile dall'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU). Stiamo parlando dei diciassette

“Sustainable Development Goals” (SDG) inclusi nell’Agenda 2030 (Figura 29). Fra questi obiettivi il diciassettesimo è dedicato alle *partnership* per gli obiettivi e si propone di rafforzare le modalità di attuazione e di rivitalizzare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile.



Figura 27, Sustainable Development Goals

Fonte: https://it.m.wikipedia.org/wiki/File:Sustainable_Development_Goals.png

L’obiettivo è quindi quello di “migliorare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile, costituendo partenariati multi-stakeholder che mobilitino e condividano le conoscenze, le competenze, le tecnologie e le risorse finanziarie, per sostenere il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile in tutti i paesi, in particolare nei paesi in via di sviluppo¹⁴⁰.” In questo contesto, la *partnership profit – non profit*, si rivela il mezzo migliore per raggiungere obiettivi di sviluppo sostenibile.

Un numero sempre crescente di aziende ha ora la consapevolezza dell’importanza di coniugare obiettivi prettamente commerciali con finalità di

¹⁴⁰ Fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>

impegno sociale. In uno studio svolto negli Stati Uniti nel 2017 (*CSR Study Cone Communication*) risultava come l'87% degli intervistati preferiva acquistare un prodotto da un'azienda che fosse coinvolta nel supporto di una causa che veniva ritenuta importante; ed altro 76% dichiarava di evitare imprese che apparivano coinvolte in problematiche che potessero urtare la loro sensibilità¹⁴¹.

“La crescente attenzione dei portatori di interesse interni ed esterni alla sostenibilità globale delle imprese profit ha provocato dei cambiamenti all'interno delle stesse che ormai non possono prescindere da una visione sociale del proprio lavoro¹⁴².”

E chi meglio del terzo settore può intercettare i bisogni sociali? Senza contare i rilevanti contributi che il mondo *non profit* può dare al mondo *profit*, a cominciare dal miglioramento della propria reputazione, al recupero dei livelli di fiducia dei propri *stakeholder* (dipendenti inclusi), alla creazione di un'immagine responsabile nei confronti della società da mostrare orgogliosamente al nuovo consumatore, sempre più attento, critico e consapevole¹⁴³.

Se da parte delle imprese c'è maggiore consapevolezza sui temi sociali e sul fatto che sia necessario un impegno sociale diretto, dall'altra le competenze del terzo settore si sono accresciute per merito di una più diffusa cultura del settore e per la necessità di raccogliere fondi in maniera più strutturata. Per fare ciò sono necessarie non solo risorse economiche, ma anche professionalità organizzative e gestionali: *“emerge quindi il bisogno di una maggiore integrazione/collaborazione tra le due culture, di linguaggi condivisi, di relazioni costanti e costruttive, di partnership.¹⁴⁴”*

¹⁴¹ Fonte: <https://greentosamente.it/aziende-profit-no-profit/>

¹⁴² Fonte: <https://www.ferpi.it/news/a-trento-profit-e-non-profit-sempre-piu-vicini>

¹⁴³ Ibidem

¹⁴⁴ Fonte: <https://www.ferpi.it/news/profit-e-non-profit-collaborazione-o-competizione>

La sempre maggiore importanza data a questo tipo *partnership* risiede nel fatto che esse, create con i giusti presupposti, possono generare benefici rilevanti per entrambi i *partner*, così come alla società nel suo complesso.

Vediamo ora i principali benefici derivanti dalla *partnership*, sia dal lato *profit* che da quello *non profit*. Erica Pedone, *Senior Communication & Fundraising Manager* di Wikimedia (ente che persegue obiettivi di solidarietà sociale nel campo della promozione sociale), individua i vantaggi della predetta collaborazione nel suo contributo “*Costruire partnership profit -non profit di successo*¹⁴⁵.”

Per quanto riguarda il **lato profit**, i benefici sono sintetizzabili in dieci punti. Un’azienda che sostiene una *non profit*, che supporta una causa sociale, e che si mostra socialmente responsabile, potrà¹⁴⁶:

- 1) **Aumentare le vendite** → l’impresa avrà ricadute positive in termini di reputazione e di immagine e, conseguentemente, elevate probabilità di aumentare le vendite.
- 2) **Aumentare la fidelizzazione dei dipendenti** → l’azienda potenzierà il coinvolgimento dei dipendenti, ad esempio tramite attività di volontariato sociale aziendale, che permetterà loro di “sentirsi parte di qualcosa”, creando legami e affezioni e, di conseguenza, aumentarne la produttività e la fidelizzazione.
- 3) **Aumentare la fedeltà dei clienti** → l’impresa coinvolgerà maggiormente i propri clienti mostrandosi attenta alle questioni sociali e ambientali, in quanto il nuovo contesto vede un consumatore molto più attento e critico

¹⁴⁵ Fonte: <https://www.passionenonprofit.it/costruire-partnership-profit-non-profit-di-successo-2/>

¹⁴⁶ Ibidem

(soprattutto per quanto riguarda i *millennial* e la generazione Z), incrementando così la fedeltà alla marca

- 4) **Aumentare le possibilità di investimento** → l'impresa prediligerà investimenti che rientrano nei criteri ESG (*Environmental, Social and Governance*), ovvero quei criteri che tengono conto dell'ambiente, del sociale e della *governance* come base per giudicare la sostenibilità degli investimenti, estendendo così le aree di investimento.
- 5) **Attrarre l'attenzione dei media** → l'azienda sarà in grado di ampliare la copertura mediatica senza grandi investimenti, in quanto una campagna di comunicazione che è in grado di veicolare un sistema di valori diventa di forte interesse mediatico.
- 6) **Aumentare la soddisfazione degli azionisti** → l'impresa, generando maggiori vendite e maggior fatturato, sarà in grado di incrementare la soddisfazione dei propri azionisti.
- 7) **Aumentare lo sviluppo delle competenze dei dipendenti** → l'azienda, grazie alla contaminazione e al contatto tra dipendenti con i collaboratori del *non profit*, potrà generare valore intangibile, una valorizzazione delle risorse umane e spronerà il team building, sviluppando trasversalmente le competenze dei propri dipendenti.
- 8) **Attrarre nuovi partner commerciali** → l'impresa potrà sviluppare il proprio *networking* traendone vantaggi, tra i quali il poter attrarre nuovi *partner*.
- 9) **Generare il riconoscimento da parte degli stakeholder** → l'azienda, generando sia valore intangibile (per sé stessa) che tangibile (per la

causa/organizzazione in cui investe), genererà valore e riconoscimento anche per i propri *stakeholder*.

- 10) **Detrarre fiscalmente tutti i contributi versati** → l'impresa, riservando parte del proprio utile ad attività con finalità sociali godrà di benefici fiscali sulle donazioni fatte. Questo è uno dei benefici maggiormente tangibili.

Anche per quanto riguarda il **lato non profit**, i benefici sono sintetizzabili in dieci punti. Un'organizzazione *non profit* che intraprende una collaborazione con un'impresa *profit* potrà¹⁴⁷:

- 1) **Contribuire alla propria sostenibilità economica** → la *non profit* vedrà aumentare le proprie risorse economiche e, raccogliendo maggiori fondi, potrà contribuire attivamente alla propria sostenibilità economica.
- 2) **Aumentare la base dei donatori** → la *non profit* avrà la possibilità di ingaggiare gli *stakeholder* dell'impresa, i quali potranno diventare nuovi donatori, aumentando la base degli stessi.
- 3) **Individuare nuovi partner** → la *non profit* potrà sfruttare il *networking* dell'impresa per intercettare nuovi *partner*.
- 4) **Diminuire i costi attraverso donazioni *in-kind*** → la *non profit* avrà la possibilità di ricevere “*in-kind contribution*”, ovvero donazioni che consistono nell'approvvigionamento di attrezzature, materiali, *know-how*, consulenze, prestazioni professionali, messi a disposizione a titolo

¹⁴⁷ Fonte: <https://www.passionenonprofit.it/costruire-partnership-profit-non-profit-di-successo-2/>

gratuito, seppur economicamente valutabili. Questo tipo di pratiche possono ridurre sensibilmente i costi di gestione di una *non profit*.

- 5) **Fornire uno sviluppo professionale per i collaboratori** → la *non profit* può contare sullo scambio di competenze con i collaboratori dell'impresa, la contaminazione genera valore e favorisce lo sviluppo professionale dei dipendenti.

- 6) **Attrarre nuovi volontari** → la *non profit* può contare sul contributo di risorse umane messo a disposizione dall'impresa tramite iniziative come il “volontariato aziendale” e su “nuove leve” che si avvicinano alla loro realtà come conseguenza della visibilità acquistata collaborando con un'impresa nota.

- 7) **Aumentare il riconoscimento del marchio** → la *non profit* può godere di un aumento di *brand awareness* dovuto alla maggiore visibilità generata dalla comunicazione verso l'esterno della partnership con l'azienda.

- 8) **Aumentare la copertura mediatica** → la *non profit* può usufruire di maggiore attenzione da parte dei media orbitando attorno la visibilità dell'impresa *partner*.

- 9) **Collegare i leader di pensiero alla comunità** → la *non profit*, sfruttando il *networking* dell'impresa, può aumentare la diffusione dei propri valori e della propria *mission*, raggiungendo un bacino più ampio di destinatari.

- 10) **Sviluppare opportunità di crescita** → la *non profit* può sviluppare interessanti opportunità di crescita, non solo in termini economici ma anche, e soprattutto, in termini di *know-how* e *strategic planning*.

Abbiamo visto i vantaggi e i benefici che questo tipo di *partnership* può portare ad entrambi i *partner* ma vi possono essere anche alcune criticità che è necessario considerare.

4.2.1 Criticità nel processo di costruzione di una *partnership*

I benefici che possono derivare da una *partnership profit – non profit* sono molteplici e riscontrabili su più fronti ma, come evidenzia Guido Pizzolotto, responsabile Terzo Settore ITAS Assicurazioni, in un'intervista¹⁴⁸ di Roberta Zarpellon, coordinatrice gruppo FERPI “Comunicare le professioni intellettuali”, è necessario sottolineare come possano nascere anche delle criticità, su cui è necessario intervenire.

Un primo aspetto è rappresentato dalla diffidenza reciproca che discende dal fatto che i due mondi, apparentemente contrapposti, hanno sempre provato a dialogare ma con scarsi risultati, cadendo spesso in stereotipi e pregiudizi: il *non profit* può essere visto come uno strumento di autoassoluzione dei “peccati aziendali”, mentre il *profit* come una mera fonte di risorse economiche. L'altra criticità si riferisce all'autoreferenzialità come il riconoscimento dei propri principi come gli unici giusti, sottintendendo che quelli dell'altro non lo siano altrettanto.

Tali criticità possono impedire una reale convergenza tra i due mondi, inficiando così la possibilità di creare una *partnership* che sia efficace. Per questo motivo è importante focalizzarsi fin dall'inizio sulla fiducia mediante la costruzione di un rapporto trasparente che si basi sul confronto e su di una convergenza strategica e non episodica: è infatti fondamentale che l'obiettivo sia

¹⁴⁸ Fonte: <https://www.ferpi.it/news/a-trento-profit-e-non-profit-sempre-piu-vicini>

comune e che si sviluppi sul lungo periodo, creando una condizione che sia *win - win* per entrambi i *partner*.

4.3 Il ruolo essenziale della comunicazione

È noto come la comunicazione sia il mezzo principale per distinguersi sul mercato: il valore di una *partnership*, infatti, passa anche e soprattutto da una comunicazione efficace e strutturata. La comunicazione svolge un ruolo fondamentale nell'avvicinare *profit* e *non profit*, settori considerati fino a poco tempo fa quasi contrapposti, e nei rapporti tra i due mondi perché, infatti, solo attraverso uno scambio continuativo e reciproco di informazioni, è davvero possibile creare un registro comune capace di abbattere stereotipi e porre le basi per una buona collaborazione¹⁴⁹.

La comunicazione però non deve essere intesa come mero strumento di propaganda, tantomeno come una semplice attività d'informazione. Gli strumenti di comunicazione che permettono di governare le relazioni, sono parte fondante della *partnership* in quanto integrano strategie e azioni sulla base di obiettivi condivisi. L'approccio deve quindi essere di tipo *multistakeholder*, in grado di alimentare la partecipazione di tutti i pubblici e di facilitare l'instaurazione di una relazione simmetrica e bidirezionale¹⁵⁰.

“Si tratta di adottare un modello di governance e di gestione operativa basato sulla costruzione di relazioni fiduciarie con tutti i pubblici in un’ottica di responsabilità condivisa¹⁵¹.”

¹⁴⁹ Fonte: <https://www.ferpi.it/news/a-trento-profit-e-non-profit-sempre-piu-vicini>

¹⁵⁰ Vecchiato G., *“Partnership, comunità e sviluppo locale. Costruire, comunicare e valutare le partnership”*, Milano, Franco Angeli, 2012

¹⁵¹ Ibidem

Il punto di partenza dovrebbe essere sempre l'ascolto, che deve comprendere sia i bisogni della propria azienda/organizzazione sia quelli del proprio *partner*: se ben organizzato e strutturato, infatti, permette di conoscersi meglio, garantisce una maggiore efficacia della collaborazione e riduce i potenziali errori, soprattutto nella fase iniziale, anche se questa pratica dovrebbe essere mantenuta per tutta la durata della *partnership*.

Solo in un secondo momento, quando l'attività di comunicazione interna è riuscita a produrre una visione di valori comuni (identità della *partnership*), dove entrambi in *partner* si riconoscono nella stessa *vision*, sarà possibile attivare strumenti di comunicazione esterna. L'obiettivo è quello di promuovere e valorizzare al meglio le iniziative e le azioni condivise: il progetto deve essere comunicato agli *stakeholder*, ai pubblici influenti e ai destinatari finali, perché senza un'adeguata visibilità il processo può perdere di legittimazione e minare il conseguimento degli obiettivi prefissati.¹⁵²

Affinché una *partnership* sia davvero efficace, oltre che strategica, è essenziale che essa sia costruita con una prospettiva di lungo periodo. Infatti, essendo le *partnership* attivate principalmente in un'ottica di responsabilità sociale d'impresa l'implementazione di una strategia di “*talking CSR*”, che preveda pratiche comunicative di responsabilità sociale senza che esse siano realmente inglobate nel business aziendale (ovvero pianificate per il breve periodo), rischia di danneggiare la *brand reputation* dell'impresa, risultando agli occhi dei propri pubblici come sole azioni strumentali. Sarebbe quindi preferibile adottare una strategia di “*walking CSR*”, che preveda lo sviluppo di attività eticamente e socialmente responsabili, rispettose dell'ambiente e inglobate nel proprio *core business*: ciò potrebbe risultare più costoso nel breve periodo, ma sicuramente più

¹⁵² Vecchiato G., “*Partnership*, comunità e sviluppo locale. Costruire, comunicare e valutare le *partnership*”, Milano, Franco Angeli, 2012

vantaggioso nel lungo periodo, migliorando la reputazione dell'impresa nei confronti di *stakeholder* e clienti sempre più esigenti¹⁵³.

In conclusione, la convergenza tra gli interessi del *profit* e del *non profit* richiede la definizione di un progetto di lungo periodo, un impegno congiunto e la creazione di uno stile comunicativo che evidenzia l'obiettivo comune che li lega.

4.3.1 Il piano di comunicazione

Come abbiamo visto, una valida *partnership* ha necessità di svilupparsi nel lungo periodo, quindi, per programmare le diverse azioni di comunicazione che dovranno susseguirsi nel corso del tempo, è di fondamentale importanza realizzare un piano di comunicazione. Questo strumento serve a pianificare concretamente il percorso strategico che si vuole seguire e a gestire la comunicazione della *partnership* in tutte le fasi del processo decisionale e gestionale, permettendo, allo stesso tempo, di prevenire e affrontare eventuali problemi.

Il piano di comunicazione aiuta la *governance* durante tutta la durata della *partnership* in quanto¹⁵⁴:

- ne indica gli obiettivi → cosa si dovrebbe realizzare;
- ne consente la finalizzazione → esplicita le finalità;
- ne individua gli attori/destinatari → chi comunica e a chi di comunica;
- ne specifica strumenti e risorse → come lo realizziamo.

¹⁵³ Fonte: <https://www.mestieridelmarketing.it/csr-reputazione-aziendale-connubio-strategico-aziende/>

¹⁵⁴ Vecchiato G., Fonte: slide - materiale didattico "Relazioni Pubbliche", 2018/2019



Figura 28, Monitoraggio e valutazione del piano

Fonte: <https://psrveneto.it/psr-2014-2020/comunicazione/>

Di seguito andremo ad analizzare il ruolo della comunicazione durante le diverse fasi che competono il processo di costruzione di una *partnership*¹⁵⁵:

- nella fase di avvio;
- nella fase di definizione dei contenuti e delle azioni;
- nella fase di gestione operativa e di controllo;
- nella fase di rendicontazione.

Per quanto riguarda la **fase di avvio del processo**, la condizione preliminare affinché la collaborazione possa iniziare è rappresentata dall'individuazione di un fine comune, che possa dare risposta a bisogni sociali e che possa generare benefici collettivi e per gli stessi *partner*. Ecco perché in questa fase è necessario che i

¹⁵⁵ Vecchiato G., “*Partnership, comunità e sviluppo locale. Costruire, comunicare e valutare le partnership*”, Milano, Franco Angeli, 2012

partner esplicitino in modo trasparente i propri interessi, lavorando per definire uno sfondo valoriale comune che possa supportare la riuscita del progetto.

La comunicazione dovrà quindi focalizzarsi su contenuti di tipo relazionale, basandosi su strategie che permettano la creazione e il mantenimento di un dialogo costante tra i *partner*. Per fare questo il modello più adatto a governare le relazioni tra le parti è quello “simmetrico” (“*two way-symmetric*”), o anche detto della negoziazione, sviluppato da James E. Grunig. Secondo questo approccio le caratteristiche che permettono ad una *partnership* di esistere sono la fiducia, la credibilità e la qualità della relazione prima ancora della comunicazione stessa. La relazione è infatti il valore fondante in questa fase del processo. Il modello si dice “a-due-vie” perché si fonda sulla reputazione e la reciprocità dei soggetti e “simmetrico” perché presume che entrambe le parti siano poste sullo stesso piano senza discriminazioni di nessun tipo. Il focus è sull’importanza dell’ascolto, sulla comprensione dell’altro, sul dialogo e sulla ricerca sociale.

“Il modello di Grunig, aiutando le organizzazioni a incorporare nella propria vision i valori e le aspettative dei diversi pubblici, favorisce il dialogo e la reciproca comprensione tra tutti i partner del progetto, che potranno così operare con più efficacia per raggiungere i loro obiettivi, sia individuali che di sistema¹⁵⁶.”

Nella **fase di definizione degli obiettivi e delle azioni** il ruolo della comunicazione è quello di informare, tenendo aggiornati i *partner* sullo stato e sugli sviluppi del progetto (“dove siamo”), e quello di governare le relazioni, mantenendo viva la *vision* del progetto per assicurarne la fattibilità ed incoraggiare le parti alla coesione e all’interattività (“cosa facciamo”).

¹⁵⁶ Vecchiato G., “*Partnership*, comunità e sviluppo locale. Costruire, comunicare e valutare le *partnership*”, Milano, Franco Angeli, 2012

Per favorire l'interattività tra i *partner* gli strumenti di comunicazione che si possono impiegare sono i seguenti:

- convegni;
- seminari;
- *focus group*;
- assemblee (di quartiere, di distretto, di territorio ecc.);
- *house-organ*;
- *newsletter*;
- lettere e messaggi personalizzati;
- attività di ufficio stampa e *media relation*;
- documentazione di lavoro e di processo (rapporti periodici, *dossier*, *instant book* ecc.).

In questa fase verranno scelti anche gli strumenti di comunicazione che permetteranno di promuovere e valorizzare la collaborazione anche verso l'esterno.

Nella **fase di gestione operativa e di controllo** la comunicazione deve innanzitutto cercare di prevenire i problemi più comuni che possono presentarsi durante la collaborazione: tra questi possiamo citare un eventuale perdita di una visione unitaria tra i singoli progetti e il piano strategico generale e oppure la possibilità di veder diminuire la motivazione e la partecipazione della fase iniziale. Per farlo, il comunicatore dovrà progettare un piano che comunichi le singole azioni in maniera tale seguire un filo conduttore del progetto, informando al contempo sui diversi contenuti e sullo stato di avanzamento del progetto in modo che tutte le parti si sentano coinvolte.

“Nella sostanza si tratta di adottare in modo programmato, consapevole e riconoscibile una policy di comunicazione che permetta il governo della comunicazione stessa, che renda omogenee e trasparenti le fasi di avanzamento, che riconduca a unitarietà e integrità la frammentazione della comunicazione spesso concentrata su singole parti del progetto o sulle attività di singoli attori¹⁵⁷.”

Nell'ultima **fase**, quella della **rendicontazione**, si ha la valutazione finale del progetto: si raccolgono i dati più significativi per poter valutare nel modo più realistico possibile i risultati e i benefici prodotti dalla *partnership*. Si tratta di rendicontare ai diversi portatori di interesse il proprio operato e quanto è stato effettivamente realizzato. La comunicazione ha quindi qui il ruolo di rafforzare il capitale sociale e consolidare il valore delle relazioni, rinnovando lo spirito di collaborazione per poter, eventualmente, aprire un nuovo ciclo di progettazione/pianificazione. In questa fase, oltre ai promotori della *partnership* è necessario coinvolgere anche i destinatari finali e la società nel suo complesso. Gli strumenti di comunicazione adatti in questo caso sono i seguenti:

- *annual report*;
- incontri con la cittadinanza;
- bilancio di comunità (bilancio di mandato per la pubblica amministrazione);
- bilancio per la comunità (a cura di ogni singolo attore) o report sociale;
- bilancio ambientale o di sostenibilità.

Ora che abbiamo analizzato il ruolo della comunicazione nelle diverse fasi del processo di costruzione di una *partnership*, andiamo ad approfondire i diversi strumenti che possono essere utilizzati per realizzare concretamente la collaborazione.

¹⁵⁷ Vecchiato G., “*Partnership*, comunità e sviluppo locale. Costruire, comunicare e valutare le *partnership*”, Milano, Franco Angeli, 2012

4.3.2 Le modalità di relazione

La rappresentazione delle modalità di relazione tra impresa e *non profit* può essere costruita attraverso l'utilizzo del modello *London Benchmarking Group*¹⁵⁸ (LGB-1994). Il modello si propone di fornire uno standard comune alle aziende per misurare e gestire i loro investimenti nella comunità e una piattaforma per imparare come massimizzarne l'impatto. Grazie a tale modello è possibile analizzare le attività d'investimento (*input*), misurarne i risultati (*output*) e valutarne gli effetti sulla comunità e sul *business* (*impact*). Si è scelto di utilizzare il termine *benchmarking* in quanto il modello permette il confronto delle performance tra più imprese e, all'interno della stessa azienda, i risultati di più anni di attività. Il modello è rappresentato da una piramide, simile a quella di Carroll (Figura 30):

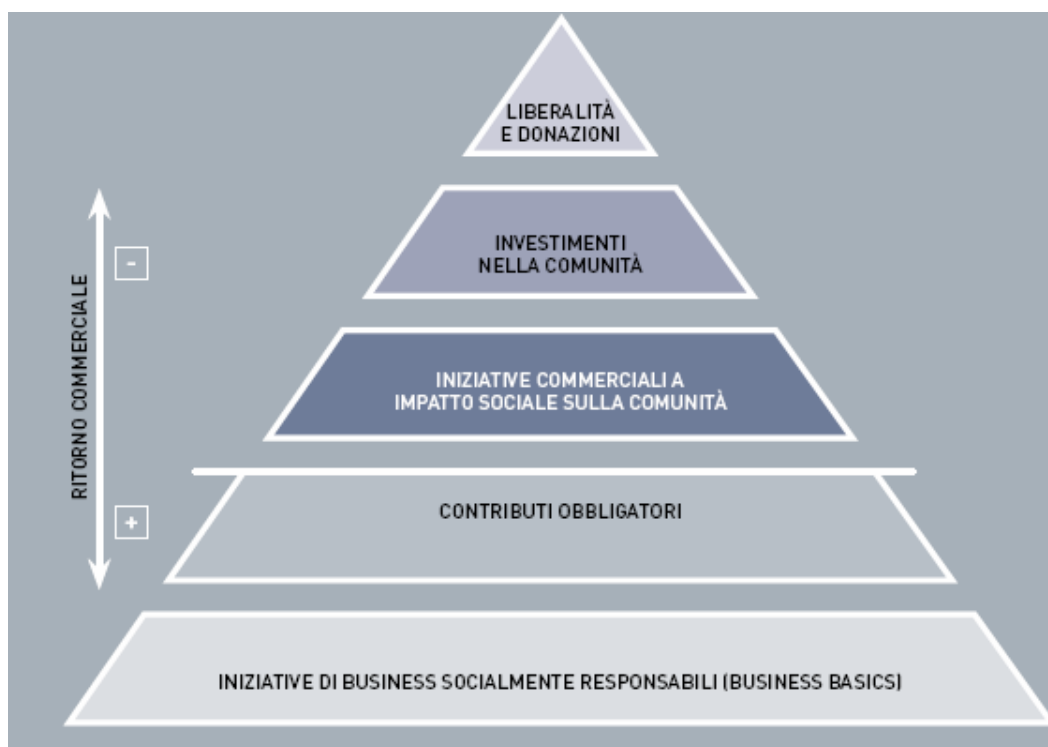


Figura 29, Il modello del London Benchmarking Group

Fonte: <https://marketingforprofit.wordpress.com/2015/01/04/il-modello-london-benchmarking-group/>

¹⁵⁸ Fonte: <http://www.lbg-online.net/>

Partendo dalla base troviamo tutte le attività strettamente correlate al *core business* dell'impresa (*business basics*) e realizzate in modo eticamente, socialmente e ambientalmente responsabile (responsabilità etica ed economica secondo Carroll). Poi abbiamo contributi alla comunità o attività intraprese a seguito di requisiti di legge, regolamenti e contratti (responsabilità legale secondo Carroll).

Nella parte alta della piramide, troviamo le dimensioni che corrispondono alla responsabilità filantropica secondo Carroll; in ordine di ritorno commerciale crescente abbiamo:

- **iniziative commerciali** → legate prevalentemente alla logica economica ma a cui vengono associati valori o cause sociali, oppure che si promuovono in collaborazione con enti di beneficenza e/o organizzazioni non profit;
- **investimenti nella comunità** → sviluppati in modo proattivo e in un'ottica di lungo periodo per affrontare una gamma limitata di questioni sociali, al fine di proteggere gli interessi aziendali e di migliorare la propria reputazione;
- **elargizioni liberali** → forme di sostegno che l'impresa eroga direttamente in risposta alle esigenze delle organizzazioni caritatevoli e della comunità, sempre più spesso attraverso partnership tra l'azienda, i suoi dipendenti, i clienti e i fornitori.

La valutazione avviene tramite l'utilizzo di un *framework*, composto da diversi parametri e che può essere applicato a tre diverse dimensioni: *input*, *output* e *impact*.

Cosa sono gli *input*? → le risorse che un'azienda fornisce per sostenere una o più attività della comunità.

1. *How* (forma del contributo):

- denaro;
- tempo;
- attrezzature;
- costi di *management*;

2. *Why* (attivatori del contributo):

- beneficenza;
- investimento nella comunità;
- iniziative commerciali nella comunità;

3. *What* (questioni affrontate):

- educazione;
- salute;
- sviluppo economico;
- ambiente;
- arte e cultura;
- benessere sociale;
- supporto ad emergenze;

4. *Where* (luogo di attività):

- Europa;
- Medio Oriente & Africa;
- Asia e Oceania;
- Nord America;
- Sud America.



Figura 30, Inputs: What's contributed?

Fonte: <http://www.lbg-online.net/wp-content/uploads/2019/11/LBG-Public-Guidance-Manual-2018-Updated-8.10.19.pdf>

Cosa sono gli **output**? → il risultato delle risorse che un'azienda impegna in attività di comunità.

1. *Community outputs:*

- individui raggiunti/supportati;
- tipo di beneficiari;
- organizzazioni supportate;
- altri specifici risultati dell'azienda;
- misure (es: ambiente);

2. *Business outputs:*

- dipendenti coinvolti nell'attività;
- copertura mediatica ottenuta;
- clienti/consumatori raggiunti;
- fornitori/distributori raggiunti;
- altre parti influenti interessate raggiunte;

3. *Leverage* (risorse aggiuntive da altre fonti):

- Leva totale divisa tra:
 - *payroll giving*;
 - altri contributi dei dipendenti/clienti;
 - altre organizzazioni/fonti;
- dipendenti coinvolti nel proprio tempo libero (volontariato aziendale);
- ore del proprio tempo con cui hanno contribuito.



Figura 31, Outputs: What's happens?

Fonte: <http://www.lbg-online.net/wp-content/uploads/2019/11/LBG-Public-Guidance-Manual-2018-Updated-8.10.19.pdf>

Cosa sono gli **impatti**? → i cambiamenti che accadono agli individui, alle organizzazioni e all'azienda nel breve o nel lungo termine, come risultato di attività della comunità.

1. *Community impacts:*

- sulle persone (di tipo 1): grado di influenza:
 - collegamento;
 - miglioramento;
 - trasformazione;

- sulle persone (di tipo 2): tipo di influenza
 - cambiamento di comportamento o di atteggiamento;
 - competenze o efficacia personale;
 - qualità della vita/benessere;

- sulle organizzazioni:
 - servizi nuovi o migliorati;
 - clienti raggiunti in più numero o per più tempo;
 - miglioramento dei processi di gestione;
 - miglioramento della reputazione;
 - assunzione di personale o volontari;

- sull'ambiente:
 - impatto sull'ambiente;
 - impatto sul comportamento ambientale;

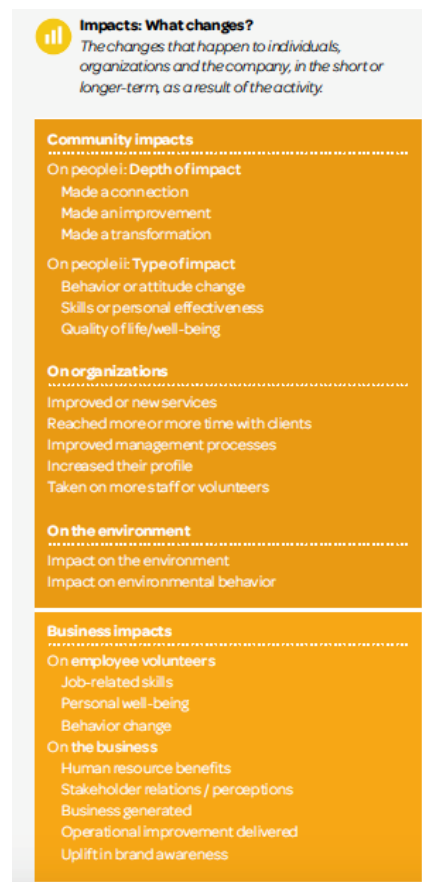


Figura 32, *Impacts: What changes?*

Fonte: <http://www.lbg-online.net/wp-content/uploads/2019/11/LBG-Public-Guidance-Manual-2018-Updated-8.10.19.pdf>

2. *Business impacts:*

- sui volontari dipendenti;
 - competenze professionali;
 - benessere personale;

- cambiamento di comportamento;
- sul *business*;
 - benefici per le risorse umane;
 - relazioni/percezioni con le parti interessate;
 - aumento del fatturato;
 - miglioramento delle *performance* operative;
 - aumento della notorietà del marchio.

Le relazioni tra *profit* e *non profit* si concretizzano in azioni e iniziative che possono assumere diverse forme e che devono essere adeguatamente comunicate all'esterno con i giusti strumenti per poterne ricavare i maggiori benefici.

4.3.3 Corporate Giving

Con il termine “*corporate giving*” ci si riferisce “*all'impegno economico da parte di un'impresa a sostegno di una causa di utilità sociale, realizzato al fine di perseguire fini di business e , al tempo stesso, contribuire al benessere sociale*¹⁵⁹.”

Un'impresa può garantire il proprio sostegno ad una causa secondo modalità e strumenti diversi¹⁶⁰:

1. **Elargizioni liberali** → Possiamo suddividerle in due tipologie:

¹⁵⁹ Fonte: <https://www.glossariomarketing.it/significato/corporate-giving/>

¹⁶⁰ Ibidem

F. Bandini, G. Ambrosio, “*Profit-non profit una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia*”, 2012

a) **elargizioni monetarie** → donazione di somme di denaro senza richiedere alcuna contro-prestazione. Possono essere erogate in diverse forme:

- “**Corporate philanthropy**” → donazione che viene eseguita senza alcuna finalità economica e completamente estranea alla strategia aziendale. Questo tipo di pratica spesso non viene comunicata, in quanto principalmente espressione di generosità da parte dell’impresa.
- “**Strategic corporate philanthropy**” → in questo caso la donazione è parte integrante della strategia competitiva dell’azienda, essa si basa sul bilanciamento di obiettivi economici e sociali. È quindi di fondamentale importanza che l’iniziativa sia comunicata, sia internamente che esternamente, per poterne avere dei ritorni che in questo caso sono tesi al miglioramento dell’immagine e della reputazione dell’azienda.
- “**Payroll giving**” → l’azienda offre ai propri dipendenti la possibilità di aderire ad un programma che consente al lavoratore di donare una parte del proprio stipendio direttamente con una trattenuta mensile sulla propria busta paga. Per funzionare, l’iniziativa deve essere adeguatamente comunicata internamente.
- “**No gadget promotion**” → il contributo economico dell’azienda deriva dalla sostituzione dei regali di Natale o i gadget che possono essere realizzati per un evento aziendale con una donazione a una *non profit*. Anche in questo caso si prediligerà la comunicazione interna.

b) **elargizioni non monetarie** (“*in-kind contribution*”) → forme che non comprendono uno scambio monetario diretto. Si hanno diverse tipologie di intervento:

- **Donazione di prodotti o servizi** → per sostenere un progetto specifico o un’attività ordinaria. Questo tipo di iniziative dovrebbero essere comunicate all’esterno solo in caso di interventi di più ampio respiro, ovvero in cui siano parte di un più ampio ventaglio di interventi.
- **Coinvolgimento dei dipendenti o messa a disposizione di proprie strutture o attrezzature** → si rende disponibile il proprio tempo, professionalità e competenze specifiche oppure si mettono a disposizione gratuitamente immobili, attrezzature, spazi propri. Anche in questo caso la comunicazione all’esterno dovrà avvenire se l’intervento è parte di una precisa strategia.
- **“Volunteer program”** → “*progetto in cui l’impresa incoraggia, supporta o organizza la partecipazione attiva e concreta del proprio personale alla vita della comunità locale o a sostegno di organizzazioni non profit, durante l’orario lavorativo*¹⁶¹”. Questa iniziativa deve essere ben comunicata sia internamente sia esternamente dato che i benefici maggiori si riscontrano nella sfera del rapporto con i dipendenti, nel clima aziendale e in termini di immagine e reputazione.

¹⁶¹ Fonte: https://www.sodalitas.it/public/allegati/VI_Executive-summary_201851118036795_2018719121920172.pdf

- **Attività di formazione e accompagnamento** → possono essere attivati corsi per formare i dipendenti e i volontari, approfittando delle competenze dei manager e dei dipendenti specializzati dell'impresa. Deve essere supportata da attività di comunicazione interna.
- **Vendita di prodotti o servizi** → offerta di beni o servizi a prezzi di produzione o di favore. Non necessita di essere comunicata.

2) **Iniziative commerciali** → azioni tipo commerciale che supportano la causa sociale o l'organizzazione *non profit* ma che, allo stesso tempo, intendono promuovere il *brand* e lo sviluppo delle vendite dell'impresa. Ne esistono diverse tipologie:

- a) **Sponsorizzazioni (“*sponsorship*”)** → “*consiste nell’associare il nome di un’impresa o di un prodotto (sponsor) a un particolare evento (sponsee), nell’intento di ottenere un ritorno positivo in termini di notorietà e immagine, beneficiando delle potenzialità comunicazionali dell’evento stesso*”¹⁶².
- b) **“Cause related marketing” (CRM)** → “*un’attività d’impresa a supporto di una causa sociale in cui la donazione, da parte dell’azienda, è subordinata all’acquisto di un prodotto o servizio da parte del consumatore*”¹⁶³. Il CRM può assumere le seguenti forme¹⁶⁴:

¹⁶² Fonte: <https://www.glossariomarketing.it/significato/sponsorizzazione/>

¹⁶³ F. Bandini, G. Ambrosio, “*Profit-non profit una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia*”, 2012

¹⁶⁴ P.R. Varadajan, A. Menon (1998)

- **“Transaction-based promotion”** → la donazione viene fatta in maniera proporzionale alle vendite dei prodotti correlati alla *partnership*.
- **“Joint promotion”** → viene utilizzato un prodotto dell’azienda per veicolare il messaggio di una causa sociale.
- **“Licensing”** → l’azienda utilizza, tramite autorizzazione, il logo della *non profit* dietro compenso, per creare associazioni tra i prodotti dell’impresa e i valori dell’organizzazione.
- **“Joint fund raising”** → l’impresa si pone come intermediario per la raccolta fondi tra i propri clienti e l’organizzazione *non profit*. Si concretizza principalmente con la messa a disposizione da parte dell’azienda della tecnologia per la creazione di una campagna di *crowdfunding*.

Tutte le iniziative commerciali hanno bisogno di essere adeguatamente comunicate all’esterno, in quanto il successo e la loro efficacia dipende dal coinvolgimento dei clienti.

Nel caso di una *partnership*, il sostegno di una causa sociale o di un’organizzazione *non profit* non dovrebbe avvenire in maniera episodica, bensì sarebbe piuttosto auspicabile il suo inserimento nella strategia competitiva dell’impresa. Ciò comporta la pianificazione di più azioni in un’ottica di lungo periodo: i benefici maggiori si avranno con l’integrazione di diversi tipi di iniziative, adeguatamente comunicate sia all’interno che all’esterno. Saranno preferibili azioni che vedono il coinvolgimento diretto dei destinatari finali, coniugate con interventi mirati.

4.3.4 Strumenti di comunicazione

Una volta decise le iniziative che si vogliono intraprendere, e scelto quindi cosa si vuole comunicare, si passerà alla fase di progettazione operativa dove verranno identificati gli strumenti più adeguati al raggiungimento degli obiettivi di comunicazione.

Essendo le *partnership profit - non profit* costruite all'interno di un contesto di responsabilità sociale e ricerca del benessere collettivo, sarà necessario coniugare comunicazione interna e comunicazione esterna, individuando i mezzi più validi per ciascuna situazione, tenendo conto del tipo di pubblico, del tipo di flusso, del tipo di contatto e del grado di controllo (Figura 33)¹⁶⁵.

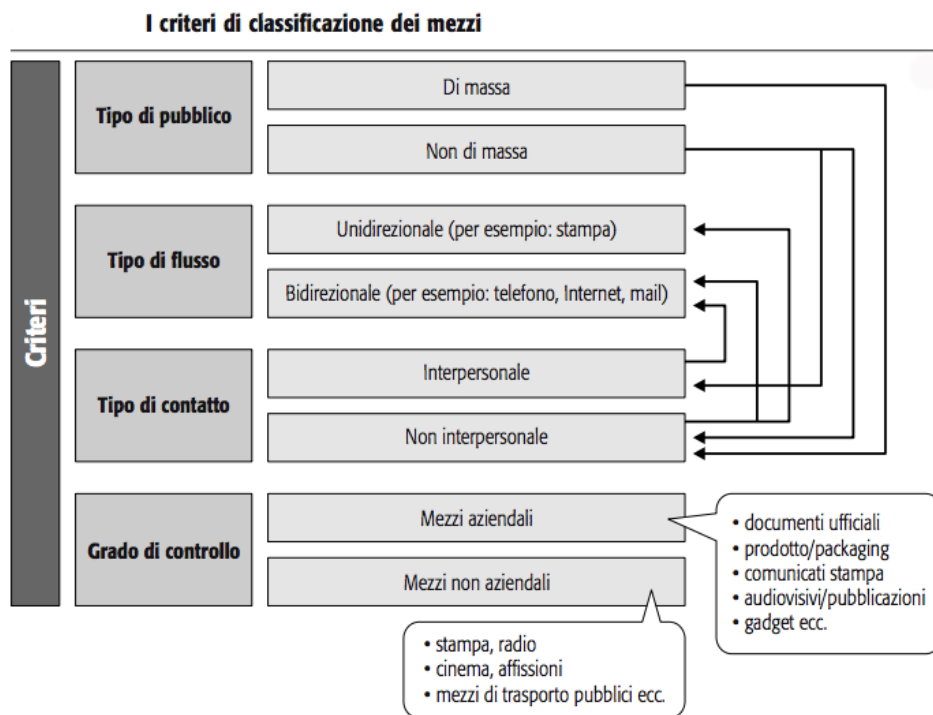


Figura 33, I criteri di classificazione dei mezzi

Fonte: E. Corvi, "La comunicazione aziendale. Obiettivi, tecniche e strumenti (2006)

¹⁶⁵ Corvi E., "La comunicazione aziendale. Obiettivi, tecniche e strumenti, Milano, EGEA, 2006

Gli strumenti di comunicazione che possiamo utilizzare sono molteplici: dai più tradizionali, che veicolano messaggi di tipo informativo e divulgativo (es: giornali, *brochure*, *depliant*) ai più creativi, che sono solitamente più efficaci in quanto fanno leva sull'emotività dei destinatari (es: eventi, fiere, *guerrilla*)¹⁶⁶.

Di seguito una classificazione dei mezzi più utilizzati per comunicare, suddivisi tra mezzi di comunicazione interna e mezzi di comunicazione esterna:

Mezzi di comunicazione	
Comunicazione esterna	Comunicazione interna
<ul style="list-style-type: none"> • Pubblicazioni • Comunicazione diretta • Eventi • Ufficio e relazioni con la stampa • <i>Marketing PR</i> • Attività di <i>lobbying / public affair</i> • Comunicazione istituzionale • Pubblicità • Web 	<ul style="list-style-type: none"> • Pubblicazioni • Comunicazione diretta • Eventi aziendali • Cassette dei suggerimenti • Intranet

Figura 34, I mezzi di comunicazione

Fonte: Rielaborazione propria tratta da G. Vecchiato, "Manuale Operativo di Relazioni Pubbliche. Metodologia e Case History", 2008

Quando parliamo di pubblicazioni, ci riferiamo a documenti o prodotti editoriali *on* e *off-line*. Le pubblicazioni esterne fanno riferimento a relazioni e *report*; *brochure* e *folder*; prese di posizione e/o smentite; libro bianco; *position*

¹⁶⁶ Fonte: <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/comunicare-e-informare/strumenti-di-comunicazione/piano-di-comunicazione/fase-di-pianificazione-e-redazione/la-progettazione-operativa/strumenti-per-la-realizzazione-del-piano-di-comunicaz>

paper; *dossier*; manuali, guide e opuscoli¹⁶⁷. Vengono utilizzate principalmente con finalità informative e/o divulgative e concorrono a creare l'identità d'impresa. Peculiarità delle pubblicazioni esterne è che possono essere veicolate anche all'interno dell'impresa/organizzazione, e si riferiscono a *meeting reporting*; *playbook* e *policy brief*; *executive summary* e *house organ*; *magazine aziendali*¹⁶⁸, sono mezzi che cercano di rendere partecipi i dipendenti sull'operato dell'azienda. Non vale lo stesso discorso, invece, per le pubblicazioni interne.

Con il termine “comunicazione esterna diretta” ci si riferisce al *direct e-mail marketing*, al *telemarketing* e alle *newsletter*, questi messi vengono utilizzati prevalentemente per rivolgersi ad un pubblico non di massa. La *newsletter* può essere utilizzata anche come strumento di comunicazione interna per tenere aggiornati i dipendenti sulle attività dell'impresa, così come le periodiche riunioni del personale.

Per quanto riguarda gli eventi esterni segnaliamo assemblee e *talk show*, convegni e congressi; manifestazioni culturali, ricreative, sportive e dello spettacolo, *meeting* e *convention*, *road show* e *open forum*, seminari e *workshop*; mostre e fiere; *family day*, *open day* e visite aziendali, celebrazioni, inaugurazioni e anniversari, concorsi e premi letterari, eventi *on-line* e *web event*¹⁶⁹. Gli eventi sono sicuramente il mezzo migliore per coinvolgere i propri pubblici, in quanto vi è un contatto diretto (di persona). Gli eventi interni invece si riferiscono a feste aziendali, celebrazioni, inaugurazioni e ricorrenze; seminari e *workshop*.

L'ufficio stampa ha il compito di gestire le relazioni con i media e per questo utilizza i comunicati, le conferenze, gli *educational tour*, i *press tour* e i *press brief*. Il *marketing PR* si utilizza solitamente alla presentazione/lancio di un prodotto,

¹⁶⁷ G. Vecchiato, "Manuale Operativo di Relazioni Pubbliche. Metodologia e Case History", Milano, Franco Angeli, 2008

¹⁶⁸ Ibidem

¹⁶⁹ Ibidem

servizio o per comunicare una nuova collaborazione. Rientrano qui gli eventi B2B e B2C; le iniziative promozionali e i concorsi a premio; *testimonial* e *guest star*. Con attività di *lobbying* e *public affair*, invece, ci riferiamo ai rapporti con il processo decisionale pubblico¹⁷⁰.

Per comunicazione istituzionale si intendono le campagne di comunicazione che hanno come obiettivo la promozione degli interessi, degli obiettivi e dei valori dell'azienda. Molto spesso hanno carattere informativo/divulgativo.

La pubblicità si riferisce invece a tutte le campagne veicolate sui mass media come televisione, radio, giornali e internet. Può essere di tipo cartaceo, digitale o multimediale. Ci riferiamo dunque a *spot*, campagne cartacee, affissioni, installazioni, banner e così via. Il web in particolare permette anche il ricorso a siti *web*, *blog*, *social media* e *community*.

Altri due strumenti che rientrano tra quelli di comunicazione interna sono la cassetta dei suggerimenti, per stimolare l'innovazione e la partecipazione dei dipendenti e l'*intranet*, una rete interna aziendale che consiste in una particolare forma di comunicazione interna.

Comunicazione interna e comunicazione esterna devono ben coniugarsi per permettere all'impresa di trarne dei benefici. Se la comunicazione esterna serve ad intercettare i propri pubblici, la comunicazione interna aumenta il senso di appartenenza dei dipendenti nei confronti dell'azienda, con un miglioramento del clima interno e del benessere organizzativo.

Altro elemento importante è la continuità dell'azione comunicativa, l'equilibrio tra strumenti destinati a pubblici indifferenziati e quelli per pubblici

¹⁷⁰ G. Vecchiato, "Manuale Operativo di Relazioni Pubbliche. Metodologia e Case History", Milano, Franco Angeli, 2008

mirati. La selezione dei mezzi da utilizzare va fatta esclusivamente in funzione del progetto, e degli obiettivi da raggiungere, prediligendo una strategia integrata (mix di strumenti) e multicanale¹⁷¹. Soprattutto in caso di *partnership*, la selezione deve essere coerente con le identità di entrambe le parti e finalizzata a raggiungere i giusti *target*.

Nei prossimi paragrafi citeremo delle interessanti iniziative di collaborazione *profit – non profit*, per poi analizzare più concretamente un caso studio.

4.4 Esempi di *partnership profit – non profit*

La costruzione di *partnership profit – non profit* è una tendenza relativamente recente ma di esempi virtuosi ne esistono diversi, per citarne qualcuno:

- a) “**IKEA – Save The Children**” → la *partnership* nasce nel 2003, è tutt’ora operativa ed ha visto coordinare molti progetti mirati alla tutela dei diritti dell’infanzia, in particolare segnaliamo le seguenti campagne:
 - “*Soft Toys Campaign*¹⁷²” → questa campagna globale è stata attiva dal 2003 al 2015 e vede la partecipazione anche di UNICEF; l’obiettivo era quello di raccogliere fondi per garantire l’accesso all’istruzione a bambini non scolarizzati. Per farlo sono stati creati dei peluche, su ispirazione di veri disegni di bambini. Il progetto ha raccolto 11,1 milioni di euro nel solo 2015, assicurando a milioni di bambini la possibilità di andare a scuola.

¹⁷¹ Vecchiato G., Fonte: slide - materiale didattico “Relazioni Pubbliche”, 2018/2019

¹⁷² Fonte: <https://www.savethechildren.it/ikea-con-noi-i-bambini>

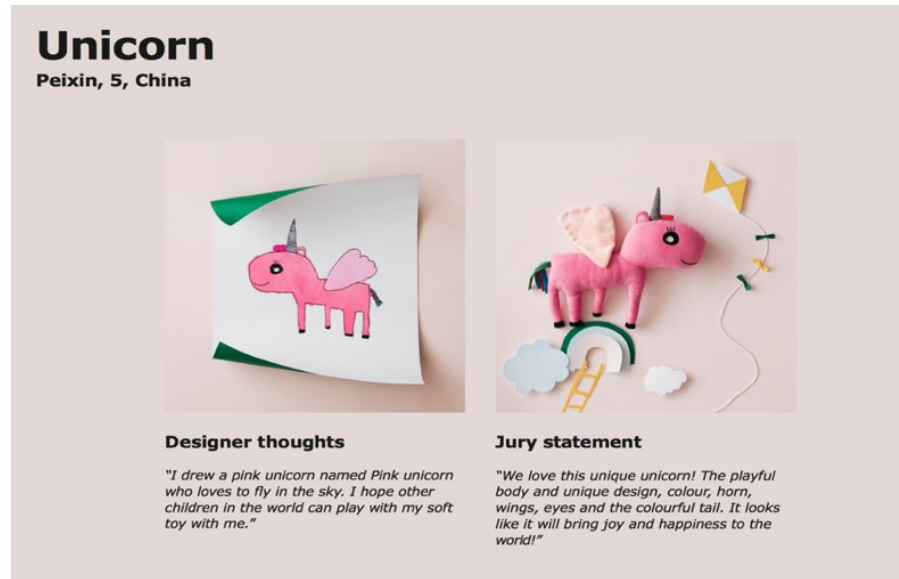


Figura 35, Unicorn, Peixin, 5 China

Fonte: <https://babyology.com.au/occasions/christmas/gifts/a-bunch-of-kids-designed-ikeas-new-toys-and-they-help-kids-in-need/>



Figura 36, "Soft Toys Campaign"

Fonte: <https://www.brandchannel.com/2015/11/06/ikea-play-110615/>

- #PerUnaGiustaCausa¹⁷³ (2019) → questa campagna di sensibilizzazione vede protagonisti *IKEA* e *Save the Children*, insieme contro la violenza assistita per promuovere l'importanza per i bambini di vivere in una casa sicura, lontani da episodi di violenza domestica. In occasione della "Giornata Internazionale dei Diritti dell'Infanzia e dell'adolescenza nei negozi Ikea sono stati allestiti dei *corner* in cui

¹⁷³ Fonte: <https://www.savethechildren.it/blog-notizie/insieme-ikea-contro-la-violenza-assistita>

sono stati appesi alcuni disegni di bambini vittima di violenza assistita; alla fine dell'esposizione venivano svelati i significati dei disegni ed evidenziata l'importanza di segnali come quelli in certi contesti. La campagna è poi stata diffusa sui *social* con un video.



Figura 37, #PerUnaGiustaCausa

Fonte: <http://www.ddbgroup.it/news/ddb-group-italy-con-ikea-e-save-the-children-per-la-giornata-internazionale-per-i-diritti-dell'infanzia-e-dell'adolescenza/>

Queste sono solo alcune delle campagne che vedono *IKEA* in prima linea per la sicurezza e la tutela dei diritti dell'infanzia. Grazie alla creazione di virtuose *partnership* l'azienda riesce a sostenere progetti sociali direttamente e indirettamente. La comunicazione gioca un ruolo fondamentale in quanto sono tutte campagne il cui successo dipende dalla partecipazione dei clienti finali.

b) **LEGO – UNICEF** → la *partnership* è attiva dal 2015 ed è tutt'ora operativa e si impegna nel promuovere il diritto al gioco per i bambini. In particolare, segnaliamo le seguenti campagne:

- “*Play is a serious business*¹⁷⁴” (2015) → è la campagna che celebra la collaborazione tra le due parti, con l’obiettivo comune di sostenere progetti per l’istruzione della prima infanzia a livello globale, costruendo i diritti dei bambini, un mattoncino alla volta. Sono stati raggiunti quasi 4,5 milioni di bambini dai 3 ai 9 anni.



Figura 38, *Play is a serious business*

Fonte: <https://www.unicef.it/doc/6130/lego-e-unicef-partner-per-i-diritti-dei-bambini.htm>

- “*Early moments matter*¹⁷⁵” (2017) → campagna creata per sensibilizzare l’importanza del gioco nei primi anni di vita di un bambino, essenziale per lo sviluppo del bambino. Nella figura 39 troviamo una grafica realizzata in concomitanza della “Festa del papà”.

LEGO si mostra attivamente impegnata nel finanziamento di progetti focalizzati su interventi di apprendimento prescolare di qualità attraverso

¹⁷⁴ Fonte: <https://www.unicef.it/doc/6130/lego-e-unicef-partner-per-i-diritti-dei-bambini.htm>

¹⁷⁵ Fonte: <https://www.legofoundation.com/en/what-we-do/programmes-and-projects/promoting-learning-through-play-in-the-early-years-unicef/>

il gioco. Le sue campagne di sensibilizzazione prodotte grazie alla creazione di *partnership* lo dimostrano e valorizzano il suo operato.



Figura 39, Early moments matter

Fonte: <https://twitter.com/unicefeducation/status/876295995839086592>

c) **COOP Alleanza 3.0 – Medici Senza Frontiere** → *partnership* tutt'ora operativa ed iniziata nel 2016, con l'obiettivo di sostenere progetti medico-umanitari. In particolare, segnaliamo le seguenti campagne:

- L'olio per la pace¹⁷⁶ (2017) → l'olio, realizzato con i migliori oli del Mediterraneo, provenienti da Italia, Grecia, Spagna e Tunisia, è stato pubblicizzato attraverso un'iniziativa di *cause related marketing* che svolgeva un duplice ruolo: da una parte, quello di sensibilizzare sulla biodiversità e sull'integrazione, con l'obiettivo quindi di contribuire alla costruzione di una cultura della pace e della cooperazione;

¹⁷⁶ Fonte: <https://www.parcocorolla.it/magazine/571/nato-lOlio-per-la-Pace.html>

dall'altra, quello di sostenere le missioni di MSF in zone di guerra. L'olio è stato distribuito in oltre 420 punti vendita italiani.



Figura 40, L'Olio per la pace

Fonte: <https://www.parcocorolla.it/magazine/571/nato-lOlio-per-la-Pace.html>

- Raccolta punti solidale¹⁷⁷ (2019) → iniziativa che prevedeva la possibilità di convertire i propri punti in piccole donazioni a supporto di progetti di MSF che si proponeva di ricostruire il sistema sanitario, garantire interventi medico-umanitari, in particolare in campo ostetrico e pediatrico e costruire un ospedale, a Kenema (Sierra Leone) dopo l'Ebola (Figura 41).

Queste sono solo alcune delle iniziative promosse da COOP a sostegno della *partnership* con Medici Senza Frontiere, organizzazione che si occupa di offrire soccorso e protezione a persone in fuga da guerre, persecuzioni e povertà. COOP si è sempre distinta per saper ben coniugare

¹⁷⁷ Fonte: <https://www.coopalleanza3-0.it/fare-spesa/raccolta-punti/catalogo-premi/catalogo-sud-2019/solidale/medici-senza-frontiere.html>

la sua dimensione imprenditoriale con quella etica e sociale. Anche in questo caso il coinvolgimento dei clienti finali è cruciale per il successo del progetto, per questo la comunicazione deve essere ben costruita.



Solidale

MEDICI SENZA FRONTIERE

100 punti

Con i tuoi punti costruiamo insieme l'ospedale di Kenema in Sierra Leone dopo l'Ebola.

Converti in denaro i tuoi punti per dare un aiuto concreto a uno dei progetti di solidarietà sostenuti da Coop Alleanza 3.0.

100 Punti = 1€

Puoi donare un minimo di 100 punti (o multipli)

Figura 41, Raccolta punti solidale

Fonte: <https://www.coopalleanza3-0.it/fare-spesa/raccolta-punti/catalogo-premi/catalogo-sud-2019/solidale/medici-senza-frontiere.html>

d) **Algida + Carte d'Or - WWF** →: *partnership* nata nel 2019 a favore della Campagna GenerAzioneMare del WWF e a sostegno dell'iniziativa globale #StopPlasticPollution. In particolare, segnaliamo le seguenti iniziative:

- #Tuttoilgustodisemperispettandoambiente¹⁷⁸ → *Carte d'Or*, al posto della tradizionale vaschetta di plastica per il suo gelato, ha iniziato a commercializzare una vaschetta di carta compostabile e riciclabile, con l'obiettivo di ridurre il suo impatto ambientale e ridurre la plastica che finisce nei nostri mari: il cambio di packaging infatti porterà alla diminuzione di circa 520 tonnellate di plastica in un solo anno.

¹⁷⁸ Fonte: <https://www.sharehappy.it/brands/carte-d-or/sustainability.html>



Figura 42, Tutto il gusto di sempre rispettando l'ambiente

Fonte: <https://www.sharehappy.it/brands/carte-d-or/sustainability.html>

- *Tour Estate #PlasticFree*¹⁷⁹ 2019 → è stato organizzato il tour improntato all'edutainment "Algida Time to Learn" (Figura 43), con l'obiettivo di informare, sensibilizzare ed educare sul tema della plastica. Sono state programmate più di 400 tappe in diversi stabilimenti balneari, dove sono state organizzate attività per insegnare a vivere la spiaggia in modo sostenibile, approcciarsi alla raccolta differenziata e combattere l'inquinamento.

Anche Algida e *Carte d'Or*, dunque, si mostrano attenti alle nuove sensibilità; in particolare, il ripensamento dell'intero ciclo dei prodotti di *Carte d'Or*, si inserisce perfettamente in un'ottica di economia circolare e dunque di ricerca di uno sviluppo che sia sostenibile. La *partnership* con WWF è funzionale ad una coerente comunicazione destinata ai propri pubblici, a cui è richiesto di unirsi al loro impegno nel combattere l'inquinamento provocato dalla plastica.

¹⁷⁹ Fonte: https://www.wwf.it/chi_siamo/partners/algida/



Figura 43, Tour “Algida Time To Learn”

Fonte: https://www.wwf.it/chi_siamo/partners/algida/

Questi esempi risultano funzionali per inquadrare come il fenomeno delle *partnership* sociali non sia più circoscritto, ma in forte crescita. Ora passeremo ad un’analisi più concreta di un caso studio che ci permetterà di mettere a fuoco i benefici che può produrre una *partnership profit – non profit*, se adeguatamente accompagnata da una valida strategia di comunicazione.

4.5 Caso studio: Morellato & Medici con l’Africa Cuamm

Per inquadrare il fenomeno della costruzione di una *partnership profit – non profit* come strumento di innovazione sociale ed economica, ho scelto di analizzare un caso studio in cui è protagonista un ente con cui ho avuto il piacere di collaborare e di cui, quindi, conosco maggiormente la realtà: il caso studio che vorrei sottoporvi vede la collaborazione di Medici con l’Africa Cuamm e *Morellato Group*.

Medici con l’Africa Cuamm è tra le maggiori organizzazioni *non profit* italiane, a livello sanitario, per la promozione e la tutela della salute delle popolazioni africane. Attiva dal 1950 opera in ben otto paesi (Angola, Etiopia, Mozambico, Repubblica Centrafricana, Sierra Leone, Sud Sudan, Tanzania e Uganda) a fianco di medici ed infermieri locali. Non operano in zone di guerre anche se si sono spesso trovati a gestire emergenze umanitarie. Due sono i loro obiettivi¹⁸⁰:

- *“migliorare lo stato di salute in Africa, nella convinzione che la salute non è un bene di consumo, ma un diritto umano universale per cui l’accesso ai servizi sanitari non può essere un privilegio”;*
- *“promuovere un atteggiamento positivo e solidale nei confronti dell’Africa, ovvero il dovere di contribuire a far crescere nelle istituzioni e nell’opinione pubblica interesse, speranza e impegno per il futuro del continente”.*

Morellato *Group*, invece, è un’azienda internazionale leader nel settore della gioielleria e orologeria. Ancora oggi ha il cuore pulsante della sua produzione e la sede in provincia di Padova (a Fratte di Santa Giustina), nonostante sia presente in tutto il mondo. L’azienda si mostra molto attenta all’etica e a comportamenti socialmente responsabili: i dipendenti possono ad esempio godere di uno stretto controllo sul rispetto dei principi I.L.O (*International Labour Organization*), che tutelano la dignità e i diritti di tutti i lavoratori della filiera produttiva; inoltre l’azienda utilizza esclusivamente diamanti *“no blood”* e materiali che si dimostrano conformi alle normative ambientali e di tutela della salute; e parallelamente, è impegnata attivamente in importanti progetti, oltre il sostegno al

¹⁸⁰ Fonte: <https://www.mediciconlafrica.org/chi-siamo/la-nostra-mission/>

Cuamm, l'azienda supporta anche la Fondazione Ricerca Fibrosi Cistica Onlus (FFC) e diversi progetti sui diritti delle donne.

Per ripercorrere le tappe di costruzione del processo di *partnership* tra il Cuamm e Morellato, ho intervistato Anna Talami, responsabile settore comunicazione (*Communication Department*) del Cuamm, che ha lavorato in stretta sinergia con i reparti Morellato e che si è mostrata molto disponibile nei miei confronti, permettendomi di approfondire maggiormente il focus sulla comunicazione.

La prima domanda si proponeva di capire quali fossero stati i presupposti per la creazione della *partnership* in questione ed è emerso come, l'inquadramento fondamentale delle iniziative di comunicazione e *public awareness* è dato dal Piano Strategico 2016-2030, che si concentra su cinque direzioni strategiche¹⁸¹:

1. La fiducia → *“Medici con l’Africa Cuamm ritiene che una relazione trasparente e la condivisione dei valori di affidabilità e verità siano le vie migliori per creare forte coinvolgimento e partecipazione solida attorno agli obiettivi e alle attività che realizza sul campo.”*
2. La cura della relazione → e la costruzione di reti affini gli *“consente di essere inclusivi, disseminando esperienze e interventi e cercando di catalizzare chi si dimostra interessato e sensibile ai temi promossi. A reti, network, forme di aggregazione e partnership e ai vari stakeholder intende dedicare strategie operative annuali per garantire focus, attenzione e risultati.”*

¹⁸¹ Fonte: https://www.mediciconlafrica.org/wp-content/uploads/2016/10/CUAMM_piano_strategico2016_def_web.pdf

3. L'essere globali → *“da un lato promuove iniziative di partnership e networking con i diversi soggetti e donatori, dall'altro intende strutturare una comunicazione, fruibile nelle principali lingue, per rappresentare in modo chiaro e coinvolgente sia l'organizzazione nel suo insieme, sia i diversi progetti e interventi, alimentando una lettura dei contesti diretta e riconoscibile.”*

4. Il posizionamento → *“Medici con l'Africa Cuamm si propone come organizzazione di riferimento in termini di affidabilità e serietà nell'ambito della cooperazione sanitaria internazionale. Analogamente alle scelte programmatiche, le strategie di comunicazione e di accreditamento porranno al centro il racconto “dell'ultimo miglio”, nelle periferie degradate, negli ospedali “da campo” delle regioni svantaggiate in cui interviene, con particolare riguardo soprattutto a mamme e bambini.*

5. Medici con l'Africa Cuamm: un “brand” → *“Accanto a modalità sperimentate da anni e su cui è cresciuta l'esperienza è necessario iniziare a esplorare, con attenzione all'efficienza, all'efficacia e allo stile di linguaggio da adottare, nuove vie e nuovi mezzi (soprattutto social network e campagne a tema specifico). Si ricercheranno con attenzione e cura le forme più innovative di comunicazione, sia audiovisiva che social, avviando collaborazioni anche a livello europeo.”*

Il focus è principalmente sulla cura delle relazioni, sull'adozione di un approccio inclusivo e sulla costruzione di *partnership*. Ed è proprio in quest'ottica che la relazione con Morellato Group si approfondisce: attraverso un crescente coinvolgimento del Presidente del brand Massimo Carraro nella vita dell'organismo.

In un'intervista¹⁸² a *Vanity Fair* l'imprenditore dichiara che l'avvicinamento con l'ente avvenne inizialmente tramite un progetto interno dell'azienda che coinvolgeva i dipendenti: ogni anno, veniva donato una parte dell'utile all'Ospedale di St Luke di Wolisso, in Etiopia.

La scelta dell'ospedale non è affatto casuale, in quanto il tema della maternità sicura e dell'infanzia è molto importante per l'azienda, composta per il 75% da dipendenti donne. Successivamente, nella primavera del 2012, l'imprenditore è invitato a far parte della Delegazione di alto livello per il lancio del nuovo programma "Prima le mamme e i bambini" (2012-2016), progetto con l'obiettivo di garantire l'accesso gratuito al parto sicuro e la cura del neonato in quattro paesi africani: Angola, Etiopia, Uganda e Tanzania. Coerentemente con l'immagine e il posizionamento del brand, particolarmente rivolto alla parte di sesso femminile nel mercato, l'invito viene accettato ed inizia così la collaborazione vera e propria tesa a combattere la mortalità materna e infantile.

La seconda domanda aveva l'obiettivo di inquadrare come si fosse realizzata concretamente la partnership, quali fossero state le campagne promosse e gli strumenti utilizzati. Ciò che ho riscontrato è che *Morellato Group*, attraverso il suo Presidente, ha seguito principalmente la strada del "cause related marketing" (CRM), esprimendo la *corporate social responsibility* associata a prodotti dell'impresa. Così facendo, l'azienda si impegnava a donare una percentuale dei ricavi di alcuni determinati prodotti ad una specifica causa sociale, acquisendo da parte sua, un ritorno in termini di reputazione.

La prima iniziativa di questo tipo è rappresentata dal lancio della collezione "Volare", una collezione di gioielli ispirata alla natura a cui è connesso un progetto

¹⁸² Fonte: *Vanity Fair* - Rassegna Stampa CUAMM

online “**Volare per l’Africa**”. Gli utenti potevano partecipare all’iniziativa attraverso un mini-sito dedicato o direttamente sulla pagina *Facebook* di Morellato con i propri “*like*”, ognuno dei quali corrispondeva ad 1€ di donazione da parte dell’azienda per sostenere il processo di miglioramento dei reparti di pediatria del nuovo ospedale St Luke di Wolisso, in Etiopia.

“*Si dice che il battito d’ali di una farfalla possa scatenare un uragano dall’altra parte del mondo, come dire che da un piccolo gesto possono nascere grandi imprese*¹⁸³” da questo concetto è nata l’idea della campagna.



Massimo Carraro, 53 anni,
patron di Morellato & Sector.
A destra: i gioielli-farfalla Volare.

UN EURO PER VOLARE
*Massimo Carraro, patron di Morellato, racconta la sua Africa.
E come tutti noi la possiamo aiutare, con un gioiello*

The advertisement features a photograph of Massimo Carraro on the left, wearing a dark suit and a blue tie. To the right, there are three pieces of jewelry: a necklace with a butterfly-shaped pendant and a teardrop-shaped pendant, and a pair of earrings with butterfly-shaped pendants and teardrop-shaped pendants. The background is a light, textured surface.

Figura 44, *Volare per l’Africa*

Fonte: *Vanity Fair - Rassegna Stampa Cuamm*

¹⁸³ Fonte: <https://www.spotandweb.it/news/20069/dodicitrenta-lancia-la-facebook-app-volare-per-lafrica-di-morellato.html#gref>

Nel 2012 la modalità si rinnova con il progetto “*Drops for Africa*”, una “special edition” della collezione bracciali Drops di Morellato, una collezione ispirata al Mozambico, parallelamente supportata da una precisa indicazione del progetto del Cuamm, nelle uscite giornalistiche del Presidente e del gruppo, aumentando così la visibilità dell’organizzazione.



Figura 45, Collezione "Drops for Africa"

Fonte: <http://morellatonews.morellato.com/index.php/con-drops-for-africa-un-impegno-speciale/>

Dal 2013 inoltre, ininterrottamente fino ad oggi, Massimo Carraro entra a far parte del Consiglio di Amministrazione di Medici con l’Africa Cuamm, portando la sua competenza e il suo sguardo di imprenditore, contribuendo così al miglioramento della *governance* dell’organismo.

La collaborazione con Morellato continua con l'iniziativa "Natale Solidale" del 2014, dove parte del ricavato delle vendite degli *store* del *brand* venne devoluto al Cuamm. L'iniziativa, oltre a sensibilizzare il pubblico sull'importanza del progetto sostenuto da entrambe le parti "Prima le donne e i bambini" si proponeva di far conoscere le altre attività dell'ente attraverso la presenza di volontari e *corner* dedicati all'interno dei negozi per l'intero periodo natalizio.



Figura 46, Natale Solidale

Fonte:

<https://www.elle.com/it/shopping/news/g110566/2/natale-beneficenza-solidarieta-iniziativa->

Prosegue negli anni un fattivo dialogo, fatto di collaborazione intensa che ha prodotto, in particolare, tre campagne di successo: #IoNascoConTe, #NuoveVite, #LoStessoFuturo.

#IoNascoConTe (2016) → per ogni *selfie* postato su Instagram e su Twitter con il cartello #IoNascoConTe, Morellato avrebbe donato 1€ a sostegno della *partnership* con Cuamm e del progetto "Prima le mamme e i bambini". A questa iniziativa partecipò anche la rivista settimanale IoDonna che così facendo, moltiplicò l'impegno sociale: alla luce dei tragici avvenimenti che colpirono il centro Italia, i *partner* si impegnarono a devolvere un ulteriore importo a sostegno delle popolazioni vittime di terremoto.



Figura 47, #IoNascoConTe

Fonte: <https://www.mediciconlafrica.org/blog/generica/io-nasco-con-te-una-campagna-social-per-mamme-e-bambini/>

L’*hashtag* scelto concretizza il senso della campagna che vuole ricordare il progetto “Prima le donne e i bambini”, ma che allo stesso tempo vuole richiamare *“il tema della ri-nascita, dell’aver fiducia nell’altro, della capacità del nostro paese di rialzarsi anche solo dopo un dramma come quello del terremoto in Centro-Italia”*, queste le parole di Don Dante Carrano, Presidente di Medici con l’Africa Cuamm. All’iniziativa parteciparono anche cantanti come Niccolò Fabi (*testimonial* Cuamm), Max Gazzè, Elisa e Noemi, i quali aiutarono a veicolare il messaggio ad audience più ampio, rendendo la campagna maggiormente virale. Sono stati raccolti più di 13.8000 *selfie* (13.865 foto = 346 parti assistiti), un grandissimo risultato.





Figura 48, #IoNascoConTe

Fonte: <https://www.mediciconlafrica.org/blog/la-nostra-voce/news/io-nasco-con-te-grazie-a-tutti/>

Dopo il successo delle iniziative precedenti e degli ottimi risultati ottenuti, nel 2017, il progetto che vede protagonista la *partnership* Cuamm - Morellato si rinnova e si evolve:



Figura 49, Prima le mamme e i bambini: 1000 di questi giorni

Fonte: <https://www.mediciconlafrica.org/prima-le-mamme-e-i-bambini-1000-questi-giorni/>

Il progetto si amplia, in quanto ora si interessa non più quattro ma sette paesi di intervento del Cuamm, ovvero Angola, Etiopia, Mozambico, Tanzania, Sierra Leone, Sud Sudan e Uganda. In questa nuova fase del processo il Cuamm, oltre a garantire un parto sicuro, si impegna a prendersi cura dei primi 1.000 giorni di vita del bambino (fino ai due anni).

La collaborazione riprende subito con una un'iniziativa di *cause related marketing* ed una campagna *social* che vede i due *partner* insieme per celebrare la "Festa della mamma".

#NuoveVite (2017) → Per ogni bracciale in edizione limitata acquistato, Morellato avrebbe donato 1€ al progetto. Insieme al bracciale venivano regalati dei semi di margherita simbolici per celebrare la vita che ogni mamma dona al bimbo che partorisce e poi cresce.



MORELLATO
GIOIELLI DA VIVERE

#NuoveVite

Morellato celebra la **Festa della Mamma** con un progetto speciale ed un gioiello con un diamante unico come Lei. Acquistando il bracciale della collezione Enjoy, Morellato si impegna a donare un euro a supporto di Medici con l'Africa - CUAMM.

Insieme al gioiello riceverai i semi di margherita simbolo delle **#NuoveVite** che nasceranno anche grazie a te!

MEDICI CON L'AFRICA
CUAMM
www.mediciconlfrica.org

Segui Morellato su
f i t



Figura 50, #NuoveVite

Fonte: <https://www.kronoshop.com/omaggio-morellato-progetto-nuove-vite-cuamm-P22826.htm>

Un ulteriore contributo si poteva successivamente dare condividendo sui propri canali *social* una foto con il bracciale, alla quale sarebbe corrisposto un ulteriore euro donato dall'azienda al progetto.

#LoStessoFuturo (2019) → in questa campagna veniva chiesto ai destinatari finali di farsi un *selfie* con un filo rosso, e per ogni foto condivisa su *Facebook* e *Instagram* con l'*hashtag* della campagna, Morellato avrebbe donato 1€ per il progetto. Il Cuamm voleva lanciare un forte appello: lo stesso futuro più giusto e inclusivo per tutti. Il filo rosso simboleggiava il filo della relazione, del legame con l'Africa, che sia alla base per costruire un futuro più solidale. Il ricavato dell'iniziativa fu utilizzato, in particolare, per acquistare attrezzatura per la nuova pediatria dell'Ospesali di Rumbek in Sud Sudan.



Figura 51 #LoStessoFuturo

Fonte: <https://www.mediciconlafrica.org/blog/lostessofuturo-partecipa-anche-tu/>

Dopo questo *excursus* sulle principali campagne di comunicazione che hanno Cuamm e Morellato collaborare, sono passata a chiedere ad Anna quanto fosse

importante la comunicazione in un processo di questo tipo, quali sono stati i canali utilizzati e quali si sono rilevati più proficui. Ciò che è emerso è che la comunicazione è la linfa vitale di tutto il processo in quanto regola le relazioni interne ed esterne, gestisce le informazioni in entrata e in uscita ed è il mezzo che permette il coinvolgimento dei propri pubblici e dei destinatari finali, garantendo così il successo delle iniziative. Le due leve privilegiate sono state l'ufficio stampa, e dunque tutto ciò che concerne il rapporto con i giornalisti e il *digital*, con un'attenzione particolare ai canali *social*, *Facebook* tra tutti, come evidenziato nelle diverse campagne.

Per quanto riguarda i benefici invece, il Cuamm segnala come “benefici diretti” l'aumento di raccolta fondi generata e la maggiore visibilità del loro “*brand*”, mentre se valutiamo i benefici nel lungo periodo, sia Cuamm che Morellato hanno potuto godere di un *transfert* di reputazione reciproco e un allargamento di contatti e relazioni. Gli obiettivi che si erano prefissati i *partner* sono ampiamente stati raggiunti. Nella seguente figura sono riassunti i risultati che sono stati conseguiti negli ultimi tre anni (2017-2019), nel contesto del progetto “Prima le mamme e i bambini. 1000 di questi giorni”.



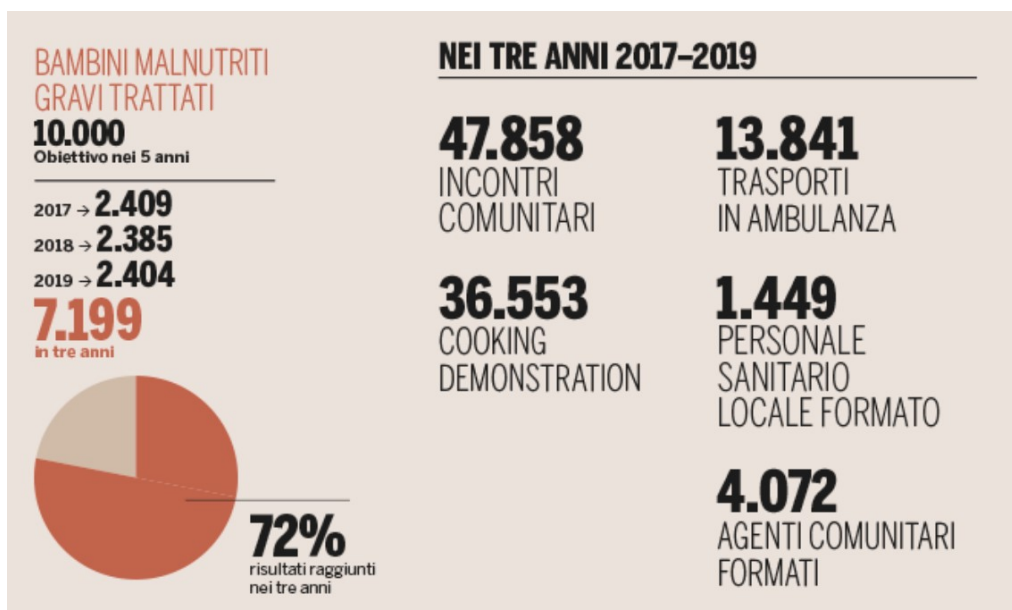


Figura 52, Risultati Progetto "Prima le mamme e i bambini. 1000 di questi giorni"

Fonte: <https://www.mediciconlafrica.org/prima-le-mamme-e-i-bambini-1000-questi-giorni/>

L'ultima domanda che ho posto ad Anna si proponeva di individuare quali fossero stati gli elementi che hanno permesso il raggiungimento di questi ottimi risultati e l'“impronta” lasciata dallo “strumento *partnership*” a favore di entrambe le parti. Come da aspettativa, la fiducia reciproca e la cura della relazione non solo hanno favorito una crescita comune, diventando patrimonio delle due organizzazioni, ma hanno consolidato una forte amicizia, come valore umano ed etico, oltre che organizzativo o manageriale. Ciò ha permesso di raggiungere non solo i risultati che si erano prefissati ma di superarli, oltre più rosea aspettativa, sottolinea Anna. Il progetto, con scadenza nel 2021, si propone di raggiungere i seguenti obiettivi:

- assistere 320.000 parti in 10 ospedali e distretti di riferimento di tutti nei sette paesi di riferimento, con un bacino di utenza complessivo di circa 3 milioni di persone;
- curare 10.000 bambini affetti da malnutrizione grave;
- garantire 1.200.000 visite *pre* e *post* natali.

Il lavoro svolto da entrambi i *partner* nel corso di questi anni di collaborazione, gli obiettivi raggiunti e quelli ancora da raggiungere suggeriscono la portata del valore e dei benefici creati da questa partnership. In primis benefici di tipo sociale, in quanto le aree coinvolte presentano livelli di criticità elevati e grazie alla tipologia di intervento innovativa promossa dall'organizzazione, che privilegia il rapporto attivo con le comunità locali, le autorità sanitarie pubbliche e i servizi privati, si è in grado di realizzare progetti a lungo termine in un'ottica di sviluppo.

Morellato ha sostenuto i programmi presso l'ospedale di Wolisso in Etiopia, a cui fanno riferimento un bacino di 1.200.000 persone, dove è stato attivato anche una scuola per infermieri e ostetriche con l'obiettivo di garantire personale qualificato e formazione continua. Altri ospedali aperti grazie al contributo dell'azienda sono quello di Cueibet (bacino per 178.000 persone), in Sud Sudan, dove ha permesso il potenziamento delle strutture e la messa a disposizione di pacchetti completi di cure in caso di emergenze legate ai parti, e quello di Rumbek (545.000 persone), sempre in Sud Sudan, dove ha permesso di completare la ristrutturazione degli spazi.

Vediamo ora i vantaggi competitivi di cui possono godere i *partner*: Il Cuamm, associato ad un'azienda di tale rilievo, aumenta di credibilità, visibilità e notiziabilità, tutti aspetti molto rilevanti per un'organizzazione che basa la sua esistenza sulla raccolta fondi. Altri benefici riguardano la *cross-fertilization* tra i dipendenti, con uno scambio reciproco di conoscenze e competenze che concorrono ad aumentare il patrimonio valoriale dei due soggetti, in particolare, Morellato supporta molte attività di comunicazione del Cuamm. Per quanto riguarda Morellato invece, i principali vantaggi riguardano le ricadute positive in termini di immagine e di reputazione e la valorizzazione delle risorse umane che comporta benessere interno collettivo e un clima aziendale favorevole, tutti elementi che incidono su parametri economici importanti per un'azienda, come ad esempio le vendite e le relazioni con i propri pubblici.

Tutti questi benefici e vantaggi competitivi sono frutto della strategia di comunicazione integrata e multicanale sviluppata dai due *partner* che è riuscita ad intercettare un gran numero di persone, garantendo la donazione di cifre che hanno permesso il raggiungimento e il soddisfacimento degli impegni e obiettivi sociali prefissati. Sì perché trattandosi principalmente di iniziative di *cause related marketing*, il coinvolgimento dei destinatari finali è la chiave del successo delle campagne.

La strategia ha pianificato l'utilizzo integrato, multicanale e sinergico di più mezzi di comunicazione, da quelli *offline*, che hanno visto il massiccio impiego dell'ufficio stampa, volto a produrre comunicati stampa da far pervenire ai giornalisti nell'intento di essere citati all'interno di grandi giornali (ad esempio *Vanity Fair* e Repubblica hanno spesso parlato delle iniziative promosse dalla partnership in questione), la creazione di grafiche *ad hoc* veicolate attraverso affissioni e volantini e la promozione diretta delle iniziative all'interno degli *store* Morellato; a quelli online, che sono stati sicuramente i protagonisti, attraverso la realizzazione di campagne *social* su *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, la creazione di mini-siti dedicati, e l'utilizzo dei siti istituzionali dei due *partner*. Fondamentale e strategico anche lo *storytelling* che ha accompagnato le varie iniziative, che ha cercato sempre di evidenziare un filo conduttore e un sistema di valori che fosse patrimonio di entrambe le parti.

Conclusioni

Lo scopo del presente lavoro era quello di definire il ruolo della comunicazione all'interno del processo di costruzione di una *partnership profit – non profit* e di individuare i benefici e i vantaggi competitivi che possono essere prodotti da una strategia di comunicazione che è espressione di una *partnership* di questo tipo.

Per farlo, ho evidenziato come negli anni sia cresciuta la consapevolezza dell'importanza della comunicazione e di come i cambiamenti che hanno investito la società hanno imposto un ripensamento dei vecchi paradigmi: economia e società si mostrano sempre più vicine e sempre più connesse, e la comunicazione acquisisce una sempre più crescente importanza strategica in ambiti come quello economico, politico e sociale. In particolare, diventa un importante *driver* di differenziazione all'interno dei mercati, dove è sempre più difficile distinguersi. In questo scenario, l'imporsi della dialettica dello sviluppo sostenibile e di un nuovo rapporto azienda – cliente, pone le basi per l'avvicinamento del mondo *profit* e *non profit*. Mondi fino a poco fa contrapposti provano ora a dialogare e lo strumento *partnership profit – non profit* inizia a profilarsi come strumento di innovazione economica e sociale, in un'ottica di responsabilità sociale d'impresa.

Il lavoro di analisi svolto in questi mesi mi ha permesso di dimostrare come la comunicazione stia alla base di qualsiasi *partnership* di successo, soprattutto se i soggetti che la compongono provengono da *background* molto differenti, come nel caso dei nostri soggetti di analisi, il mondo *profit* e quello *non profit*.

Il ruolo della comunicazione, infatti, deve essere quello di governare le relazioni tra i due diversi soggetti, prevedere uno scambio continuativo, trasparente e chiaro di informazioni che possa creare i presupposti per una collaborazione che funzioni. In particolare, quando parliamo di *partnership profit – non profit*, la comunicazione agisce da anello di congiunzione tra i due mondi che hanno bisogno di essere “guidati” verso la creazione di obiettivi comuni. La comunicazione, in questo senso, risulta funzionale alla creazione di un sistema di valori condiviso, che possa generare un aperto dialogo tra le parti, espressione di un registro comune che sia in grado di abbattere i soliti stereotipi. Oltre a governare le relazioni interne alla *partnership*, la comunicazione è essenziale nella gestione dei rapporti con i propri pubblici, soprattutto se lo strumento *partnership* deriva da una strategia di responsabilità sociale d’impresa. In questo caso infatti, la comunicazione verso l’esterno risulta funzionale a legittimare il processo nei confronti dei propri *stakeholder* e destinatari finali e garantisce vantaggi competitivi interessanti. Il ruolo della comunicazione deve essere quello di concorrere alla costruzione del capitale sociale, di migliorare la fiducia e la reputazione dei soggetti che collaborano.

L’analisi del caso studio Morellato & Medici con l’Africa Cuamm mi ha permesso di evidenziare gli elementi fondamentali che concorrono ad identificare lo strumento *partnership* come strumento di innovazione sociale ed economica e di individuare i benefici sociali e i vantaggi competitivi che possono essere prodotti da una *partnership* di questo tipo.

Per quanto riguarda i benefici e i vantaggi competitivi di cui possono godere i *partner* segnaliamo per entrambe le parti, un *trasfert* di reputazione reciproco, un significativo allargamento dei contatti e delle relazioni e la *cross-fertilization* tra i dipendenti dei due soggetti, con uno scambio reciproco di conoscenze e competenze che concorrono ad aumentare il loro patrimonio valoriale; per quanto riguarda il lato *non profit* invece i benefici diretti sono rappresentati dall’aumento

di raccolta fondi generata e maggiore visibilità dell'organizzazione, nel lungo periodo, associandosi ad un'azienda di rilievo, la *non profit* potrà godere di un aumento di credibilità, visibilità e notiziabilità. Per quanto riguarda il lato *profit*, i vantaggi competitivi più rilevanti derivano da ricadute positive in termini di immagine e reputazione e la valorizzazione delle risorse umane che comporta benessere interno collettivo e un clima aziendale positivo, tutti elementi che incidono su parametri economici importanti per un'azienda, come ad esempio le relazioni con i propri pubblici e le vendite.

In conclusione, in uno scenario dove lo sviluppo sostenibile si impone come nuovo paradigma, dove i comportamenti eticamente e socialmente responsabili vengono premiati, dove i valori intangibili diventano protagonisti, lo strumento *partnership profit – non profit* risulta estremamente funzionale al raggiungimento di obiettivi che possano coniugare la dimensione sociale e quella economica, generando benefici per la società e vantaggi competitivi per entrambi i partner; questo processo però deve essere opportunatamente supportato da un'attività di comunicazione che sia continuativa, coerente con le identità dei partner ed essenza del sistema di valori comuni su cui si basano i presupposti della *partnership*, privilegiando un approccio *multistakeholder*, integrato e multicanale.

Bibliografia

- Associazione Veneto Responsabile con i contributi di Brandalise C., Della Valle M., Ghibaudi L., Gramaglia C., Padovan M., Peraro F., Vecchiato G., Zanotto S., “*Partnership, comunità e sviluppo locale. Costruire, comunicare e valutare le partnership*”, Milano, Franco Angeli, 2012
- Bandini F., Ambrosio G., “*Profit-non profit una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia*”, Milano, Franco Angeli, 2012
- Bernocchi R., Fonte: *slide* - materiale didattico “Comunicazione Sociale”, 2019/2020
- Bettiol M., Fonte: *slide* - materiale didattico “Marketing Avanzato”, 2018/2019
- Bowen H., “*Social responsibilities of the businessman*”, New York, Harper, 1953
- Carroll A.B., “*The pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*”, 1991
- Commissione della Comunità Europea, “Libro Verde della Commissione Europea”, Bruxelles, 2001
- Corvi E., “La comunicazione aziendale. Obiettivi, tecniche e strumenti, Milano, EGEA, 2006
- Fabris G., “La società post-crescita: consumi e stili di vita”, Milano, EGEA, 2010
- Fabris G., “*Societing. Il marketing nella società postmoderna*”, Milano, EGEA, 2008
- Freeman R.E., “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*”, 1984
- Friedman M., “*The Social responsibility of business to increase its profits*”, 1970

- Fornasier S., Lucchini G., Strelotto F., Vecchiato G., “*Welfare 4.0. Competere responsabilmente. Aziende con l’anima: responsabilità sociale, welfare e community relation. Il caso WelfareNet*”, Milano, Franco Angeli, 2019
- Daly H., “*Oltre la crescita. L'economia dello sviluppo sostenibile*”, Torino, Einaudi, 2001
- Gadotti G., Bernocchi R., “*La pubblicità sociale. Maneggiare con cura*”, Roma, Carrocci Editore, 2010
- Kotler P., Roberto N., Lee N., “*Social Marketing – Improving the Quality of Life*”, USA, Sage Publications, 2002
- Lotto L., Rumiati R. (a cura di), “*Introduzione alla psicologia della comunicazione*”, Bologna, Il Mulino, 2013
- Paccagnella L., “*Sociologia della Comunicazione*”, Bologna, Il Mulino 2004
- Pira F., “*Come comunicare il sociale: strumenti, buone pratiche e nuove professioni*”, Milano, Franco Angeli, 2005
- Porter M. E., Kramer M.R., “*Creating Share Value*”, *Harvard Business Review*, 2011
- Rimedio E., “*Le Digital PR*”, Palermo, Dario Flaccovio Editore, 2017
- Siano A., “*La Comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese*” Sinergie, 2012
- Taraschi S., Zandonai F. (a cura di) “*Impresa sociale. Dalla gestione strategica agli strumenti operativi*”, Roma, Carrocci Editore 2006
- Vecchiato G., “*Manuale Operativo di Relazioni Pubbliche. Metodologia e Case History*”, Milano, Franco Angeli, 2008
- Vecchiato G., Fonte: *slide* - materiale didattico “*Relazioni Pubbliche*”, 2018/2019

Sitografia

- AICS, “Obiettivi di sviluppo sostenibile | SDGs”,
Fonte: <https://www.aics.gov.it/home-ita/settori/obiettivi-di-sviluppo-sostenibile-sdgs/>
- Alvaro L. M., *Vita magazine*, “Il Terzo Settore performa sei volte meglio del Paese Italia”,
Fonte: <http://www.vita.it/it/article/2018/07/05/il-terzo-settore-performa-sei-volte-meglio-del-paese-italia/147483/>
- AmeriDigital, *Ameri Communications*, “Target al centro della relazione”,
Fonte: <http://www.americomunicazione.it/target-al-centro-della-relazione/>
- Ampollini M., *Vitamina C*, CSV Insubria, “La riforma del Terzo Settore spiegata in tre punti”,
Fonte: <http://www.vitaminac.varese.it/la-riforma-del-terzo-settore-spiegata-in-tre-punti/>
- Bongiovanni L., *Welforum*, “Le *partnership* tra imprese sociali e aziende funzionano”,
Fonte: <https://welforum.it/le-partnership-tra-imprese-sociali-e-aziende-funzionano/>
- *Carte d’Or*, “WWF & Carte D’Or per ridurre la plastica e proteggere i nostri mari”,
Fonte: <https://www.sharehappy.it/brands/carte-d-or/sustainability.html>
- Censimento Industria Servizi,
Fonte: <http://dati-censimentoindustriaeservizi.istat.it/Index.aspx>
- Centro studi Comunicazione Cagno & Associati, “PENCILS”,
Fonte: <http://www.riassuntini.com/comunicazione-significato-di/PENCILS.html>

- Colombo C., Prima Comunicazione Online, “Così è cambiata la comunicazione sociale”,
Fonte: <https://www.primaonline.it/2018/05/16/271852/dalla-denuncia-anni90-al-narcisismo-solidale-del-nuovo-millennio-come-e-cambiata-la-comunicazione-sociale>
- COOP Alleanza 3.0, “Raccolta punti solidale”,
Fonte: <https://www.coopalleanza3-0.it/fare-spesa/raccolta-punti/catalogo-premi/catalogo-sud-2019/solidale/medici-senza-frontiere.html>
- CSVnet, “Il codice del Terzo Settore è legge”,
Fonte: <https://csvnet.it/csv/storia/144-notizie/2448-il-codice-del-terzo-settore-e-legge-cosa-cambia-con-il-grande-riordino>
- CUAMM – Medici con l’Africa, Piano Strategico 2016-2030,
Fonte: https://www.mediciconlafrica.org/wpcontent/uploads/2016/10/CUAMM_piano_strategico2016_def_web.pdf
- CUAMM – Medici con l’Africa, “Mission”,
Fonte: <https://www.mediciconlafrica.org/chi-siamo/la-nostra-mission/>
- *Spot & Web*, “Dodici-trenta lancia la Facebook app “Volare per l’Africa” di Morellato”
Fonte: <https://www.spotandweb.it/news/20069/dodici-trenta-lancia-la-facebook-app-volare-per-lafrica-di-morellato.html#gref>
- Dell’Oca P., Lenius, “Perché le organizzazioni *non profit* devono comunicare”,
Fonte: <https://www.lenius.it/comunicazione-non-profit/#:~:text=Affinch%C3%A9%20le%20organizzazioni%20non%20profit,e%20passione,%20investimenti%20e%20professionalit%C3%A0.>
- DigitalCoach, “La comunicazione sociale”,
Fonte: <https://www.digital-coach.it/comunicazione-sociale/>
- DoRS, Centro di documentazione per la promozione della salute, “Marketing sociale”,
Fonte: https://www.dors.it/alleg/newcms/201312/Marketing_sociale_slide.pdf

- Fondazione Sodalitas, “*Multistakeholder lab*”,
Fonte: <https://www.sodalitas.it/conoscere/news/multistakeholder-lab-al-via-il-percorso-per-diffondere-in-italia-la-multistakeholder-strategy->
- Fondazione Sodalitas, “Volontariato d’impresa. L’esperienza delle aziende italiane in Italia. Azienda e dipendenti insieme per la comunità”, 2017,
Fonte: https://www.sodalitas.it/public/allegati/VI_Executive-summary_201851118036795_2018719121920172.pdf
- Glossario *Marketing*, “*Co-branding*”,
Fonte: <https://www.glossariomarketing.it/significato/co-branding/>
- Glossario *Marketing*, “*Co-marketing*”,
Fonte: <https://www.glossariomarketing.it/significato/co-marketing/>
- Glossario *Marketing*, “Corporate Giving”,
Fonte: <https://www.glossariomarketing.it/significato/corporate-giving/>
- Glossario *Marketing*, “*Greenwashing*”,
Fonte: <https://www.glossariomarketing.it/significato/greenwashing/>
- Glossario *Marketing*, “Sponsorizzazione”,
Fonte: <https://www.glossariomarketing.it/significato/sponsorizzazione/>
- Greenstosamente, “Aziende *profit* e *no-profit*: insieme per la CSR”
Fonte: <https://greentosamente.it/aziende-profit-no-profit/>
- *Inside Marketing*, “*Greenwashing*”,
Fonte: <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/greenwashing/>
- *Jobinup*, “Guida al Terzo Settore e alle professioni più richieste”,
Fonte: https://www.jobinup.it/wp-content/uploads/2015/09/Guida-al-terzo-settore_Il-valore-dei-valori_JobinUp.pdf
- Labory S. “Dizionario di Economia e Finanza” (2012), “Intangibile”,
Fonte: Enciclopedia Treccani Online
[https://www.treccani.it/enciclopedia/intangibile_\(Dizionario-di-Economia-e-Finanza\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/intangibile_(Dizionario-di-Economia-e-Finanza)/)

- *Lego Foundation*, “Promoting learning through play in the early years, UNICEF”,
Fonte:<https://www.legofoundation.com/en/what-we-do/programmes-and-projects/promoting-learning-through-play-in-the-early-years-unicef/>
- Lemmi C., *Mestieri del Marketing*, “CSR e reputazione aziendale, un connubio strategico per le aziende”,
Fonte:<https://www.mestieridelmarketing.it/csr-reputazione-aziendale-connubio-strategico-aziende/>
- Lettera27 Fondazione Onlus, “Linee guida per la raccolta fondi”,
Fonte:http://www.lettera27.org/lettera27-uploads/2016/09/Fundraising-Guidelines_IT_DEFINITIVO.pdf
- *LGB Corporate Citizenship*, “*The LGB framework*”,
Fonte: <http://www.lbg-online.net/>
- Lorenzoni S., Progetti LeRosa, “Sviluppo Sostenibile nelle aziende”,
Fonte:<https://www.lerosa.it/ambiente/sviluppo-sostenibile/sviluppo-sostenibile-aziende/>
- *Magazine Parco Corolla*, “È nato l’olio per la pace”
Fonte: <https://www.parcocorolla.it/magazine/571/nato-lOlio-per-la-Pace.html>
- *Marketing Arena*, “*Digital PR e tradizionali a confronto*”,
Fonte:<https://www.marketingarena.it/2018/04/20/digital-pr-tradizionali-confronto/>
- Pedone E., *Passione Non Profit*, “*Costruire partnership profit – non profit di successo*”,
Fonte:<https://www.passionenonprofit.it/costruire-partnership-profit-non-profit-di-successo-2/>
- Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della funzione pubblica, “Strumenti per la realizzazione del piano di comunicazione”,
Fonte:<https://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/relazioni-con-i-cittadini/comunicare-e-informare/strumenti-di-comunicazione/piano-di-comunicazione/fase-di-pianificazione-e-redazione/la-progettazione->

[operativa/strumenti-per-la-realizzazione-del-piano-di-comunicazione/index.html](#)

- Rattacaso D., “Il *fundraising*”,
Fonte: <https://www.daviderattacaso.com/limportanza-della-raccolta-fondi-nel-mondo-del-no-profit-il-fundraising/>
- Redattore Sociale, “La crescita inarrestabile del *non profit*”,
Fonte: https://www.redattoresociale.it/article/notiziario/la_crescita_inarrestabile_del_non_profit_49_in_16_anni
- Redazione Ferpi, “*Non profit*: l’importanza del *fundraising*”,
Fonte: <https://www.ferpi.it/news/non-profit-limportanza-del-fund-raising>
- Redazione Ferpi, “*Profit e non profit*: collaborazione o competizione?”,
Fonte: <https://www.ferpi.it/news/profit-e-non-profit-collaborazione-o-competizione>
- Ronchetta R., “La comunicazione per il *no profit*”,
Fonte: <https://raffaellaronchetta.it/blog/comunicazione-no-profit/>
- Santomartino N., ASSIF, “Una comunicazione responsabile condivisa. Anche il *Non Profit* aderisce allo IAP.”,
Fonte: <http://www.assif.it/notizie/dal-settore/152-una-comunicazione-responsabile-condivisa-anche-il-non-profit-aderisce-allo-iap.html>
- *Save the Children*, “Insieme ad Ikea contro la violenza assistita”,
Fonte: <https://www.savethechildren.it/blog-notizie/insieme-ikea-contro-la-violenza-assistita>
- *Save the Children*, “Ikea con noi per i bambini”,
Fonte: <https://www.savethechildren.it/ikea-con-noi-i-bambini>
- *Social Network Abc*, “Modello Shannon-Weaver”,
Fonte: <https://socialnetworkabc.wordpress.com/2-2-modello-shannon-weaver/>
- *Social Purpose Institute*, “*What’s the difference between CSR and social purpose?*”
Fonte: <https://socialpurpose.ca/social-purpose/>

- *Social Purpose Institute*, “*What is a social purpose business?*”
Fonte: https://socialpurpose.ca/wp-content/uploads/sites/6/2015/12/spi-_social-purpose-business-definition_2.1.pdf
- Teatro d’Impresa, “*Proattivi si nasce o si diventa?*”,
Fonte: https://www.teatroimpresa.it/dettaglio_sottocategoria.php?id=52
- Terminologia etc, “*Social washing*”,
Fonte: <http://blog.terminologiaetc.it/2015/03/18/significato-social-washing/>
- Treccani, Enciclopedia Online, “*Non profit*”
Fonte: <https://www.treccani.it/enciclopedia/non-profit/>
- Università degli Studi di Verona, “*Concezione dell’impresa e funzione obiettivo*”,
Fonte: <https://www.dea.univr.it/documenti/Avviso/all/all772306.pdf>
- Vera V., *Il Sole 24 Ore*, “*Srm: dal Terzo Settore il 5% del PIL italiano*”,
Fonte: <https://www.ilsole24ore.com/art/srm-dal-terzo-settore-5percento-pil-italiano-ADM5oqg>
- Wikipedia, “*SA 8000*”,
Fonte:
[https://it.wikipedia.org/wiki/SA_8000#:~:text=La%20sigla%20SA%208000%20\(tecnicamente,alla%20responsabilit%C3%A0%20sociale%20d'impresa%20\(
\(](https://it.wikipedia.org/wiki/SA_8000#:~:text=La%20sigla%20SA%208000%20(tecnicamente,alla%20responsabilit%C3%A0%20sociale%20d'impresa%20()
- WWF, WWF e Algida”,
Fonte: https://www.wwf.it/chi_siamo/partners/algida/
- Zanella E., *Non profit blog*, “*Il fundraising, strumento essenziale per lo sviluppo dell’impresa sociale*”,
Fonte: [https://elenazanella.it/il-fundraising-strumento-essenziale-per-lo-sviluppo-dellimpresa-sociale/#:~:text=Il%20fundraising%20\(e%20la%20raccolta,che%20opera%20alternativamente%20in%20vari](https://elenazanella.it/il-fundraising-strumento-essenziale-per-lo-sviluppo-dellimpresa-sociale/#:~:text=Il%20fundraising%20(e%20la%20raccolta,che%20opera%20alternativamente%20in%20vari)
- Zarpellon R., “*A Trento, profit e non profit sempre più vicini*”,
Fonte: <https://www.ferpi.it/news/a-trento-profit-e-non-profit-sempre-piu-vicini>