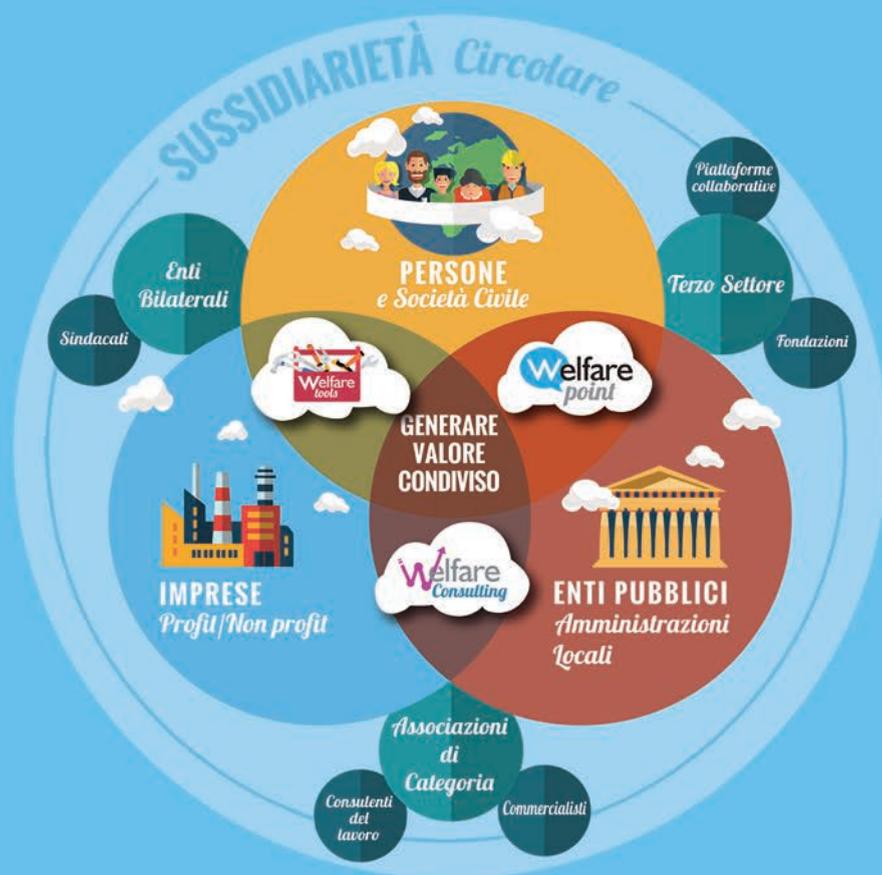


Stefania Fornasier, Giulia Lucchini
Fabio Strelotto, Giampietro Vecchiato

WELFARE 4.0 COMPETERE RESPONSABILMENTE

Aziende con l'anima: responsabilità sociale,
welfare e community relation

IL CASO WELFARENET



FrancoAngeli/Casi e studi d'impresa

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Stefania Fornasier, Giulia Lucchini
Fabio Strelotto, Giampietro Vecchiato

WELFARE 4.0 COMPETERE RESPONSABILMENTE

**Aziende con l'anima: responsabilità sociale,
welfare e community relation**

IL CASO WELFARENET

FrancoAngeli/Casi e studi d'impresa

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

“Nessun uomo è un’isola”.

J. Donne

“Nessuna impresa/organizzazione è un’isola”.

S. Fornasier, G. Lucchini, F. Strelotto, G. Vecchiato

Indice

Introduzione	pag. 9
1. Le organizzazioni e l'ambiente di riferimento: una questione di relazioni	» 17
1. Il territorio e la comunità: un sistema vivente	» 17
2. L'approccio relazionale	» 18
3. Il governo delle relazioni	» 19
4. L'organizzazione: un sistema aperto	» 20
5. Comunicazione e creazione di valore	» 22
6. Un manager per il governo delle relazioni	» 23
7. Ascoltare e coinvolgere gli <i>stakeholder</i>	» 25
2. La Responsabilità Sociale d'Impresa	» 29
1. La definizione di Responsabilità Sociale d'Impresa	» 31
1.1. Definizione di <i>stakeholder</i>	» 34
1.2. Che cos'è (e soprattutto cosa non è) la Responsabilità Sociale d'Impresa	» 36
2. Il contesto	» 38
2.1. Cenni storici e modelli teorici: l'evoluzione della CSR	» 38
2.2. La via europea alla CSR	» 44
2.3. Criticità e prospettive della Responsabilità Sociale d'Impresa	» 49
3. Analisi della CSR	» 54
3.1. I principi della Responsabilità Sociale d'Impresa	» 54
3.2. Aree di interesse della Responsabilità Sociale d'Impresa	» 57
3.3. I vantaggi delle iniziative di CSR	» 63
4. Comunicare la Responsabilità Sociale d'Impresa	» 67

5. Gli indicatori, gli standard, gli strumenti della CSR	pag. 71
5.1. Guide alla CSR	» 71
5.2. Codici	» 72
5.3. Standard	» 73
5.4. Certificazioni	» 73
5.5. Strumenti di rendicontazione	» 74
5.6. Altri “strumenti” della CSR: azioni e comportamenti	» 75
6. Responsabilità sociale e comunità territoriale	» 77
6.1. Responsabilità Sociale di Territorio	» 77
6.2. CSR e PMI	» 81
6.3. CSR e politiche di welfare	» 86
3. Governare le <i>community relation</i>	» 89
1. La Responsabilità Sociale d’Impresa e il rapporto azienda-comunità	» 89
2. Quale comunità?	» 90
3. L’azienda e la comunità: costruire relazioni	» 92
4. Linee guida per un efficace governo delle <i>community relation</i>	» 96
4.1. Le sette strategie di James Lukaszewski	» 96
4.2. <i>Community Relation is a Strategic Imperative</i>	» 99
4.3. <i>How Being a Good Neighbor Can Pay Big dividends</i>	» 105
4.4. <i>Engagement That Creates Action</i>	» 109
5. <i>Check list</i> per le attività di <i>community relation</i>	» 111
5.1. Costruzione del modello	» 111
5.2. Analisi della <i>workcloud</i>	» 114
5.3. La <i>check list</i>	» 115
4. La Responsabilità Sociale d’Impresa e le politiche di welfare	» 119
1. La definizione di welfare aziendale	» 119
2. La sussidiarietà	» 123
3. Il contesto	» 127
3.1. Dalla nascita del welfare alla crisi del <i>welfare state</i>	» 127
3.2. Lo sviluppo del welfare: dal primo al secondo welfare	» 134
3.3. Secondo welfare: criticità, risultati e prospettive future	» 139
3.4. Scenario in Italia e all’estero	» 144
4. Analisi del welfare aziendale	» 147
4.1. Diversi modelli di welfare	» 148
4.2. Aree di interesse del welfare aziendale	» 152
4.3. Efficacia e vantaggi delle politiche di welfare aziendale	» 159
4.4. Il piano di welfare	» 161
4.4.1. Le fasi del piano	» 162
4.4.2. Condizioni di efficacia dei piani di welfare	» 166

5. La normativa sul welfare	pag. 169
5.1. Direttive a livello europeo	» 169
5.2. Legislazione a livello nazionale: princìpi costituzionali del welfare	» 174
5.3. Normativa fiscale italiana	» 178
6. Questione dimensionale: welfare nelle grandi imprese e la sfida delle PMI	» 187
7. Nuove tendenze nel panorama del welfare	» 195
5. Il modello “welfare 4.0”	» 205
1. Premessa	» 205
2. Un welfare che coinvolga i diversi attori territoriali anche grazie alle nuove tecnologie abilitanti: il welfare 4.0	» 207
3. Il progetto <i>WelfareNet</i> : prototipo del welfare 4.0	» 209
3.1. La storia del progetto	» 210
3.2. Le origini del progetto <i>WelfareNet</i>	» 211
3.3. Le fasi del progetto	» 212
3.4. L’indagine e i risultati	» 213
3.5. L’evoluzione del progetto	» 215
3.6. <i>Output</i> previsti dal progetto	» 216
3.6.1. Il tavolo tecnico	» 216
3.6.2. Tavolo di <i>governance</i>	» 216
3.6.3. Osservatorio permanente delle esigenze di welfare	» 216
3.6.4. Il distretto del welfare	» 217
3.6.5. Ipotesi di accordo interconfederale regionale	» 217
3.6.6. Gli innovatori aziendali	» 217
3.6.7. Rete tra operatori di servizi di welfare	» 218
3.7. La creazione della rete	» 218
3.8. Il coinvolgimento delle imprese	» 218
3.9. La <i>start-up</i> d’impresa	» 220
3.10. I benefici della rete	» 221
3.11. I <i>WelfarePoint</i>	» 223
4. Da sperimentazione a sistema: la Federazione <i>WelfareLab</i>	» 224
4.1. <i>WelfarePoint Hub</i> : l’agenzia di innovazione locale	» 225
4.2. I <i>WelfarePoint</i> : un ecosistema territoriale che crea comunità	» 225
4.3. <i>WelfareTools</i> : gli attrezzi a supporto dell’innovazione sociale	» 226
4.3.1. <i>WelfareSurvey</i>	» 227
4.3.2. <i>Ambrogio</i> : il maggiordomo territoriale virtuale	» 227
4.3.3. <i>TreCuori</i> : la piattaforma per il welfare aziendale sussidiario	» 228
4.3.4. <i>WelfareDesign</i>	» 229
5. Prospettive future. Le linee di sviluppo del welfare 4.0	» 230

Introduzione

Otto aziende su dieci hanno scelto di investire in responsabilità sociale stanziando oltre 1 miliardo. Sono i dati emersi dall'Osservatorio Socialis 2017 su oltre 400 grandi aziende italiane. Cifre molto importanti e significative che sono via via cresciute da quando il fenomeno viene monitorato. Ovvero dal 2011, quando la Commissione Europea, con la comunicazione n. 681 del 25 ottobre 2011, ha voluto superare la definizione espressa nel precedente *Libro Verde* del 2001 a favore di una definizione più ampia che comprendesse “la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”¹.

L'impresa infatti non è più vista soltanto come un soggetto economico, ma le vengono attribuite crescenti responsabilità etiche e sociali.

Le imprese e le organizzazioni operano infatti con il permesso e il consenso della collettività. Devono quindi ricercarne costantemente la fiducia, essere credibili e costruire una buona reputazione presso tutti i pubblici (a partire da quelli interni), i fornitori, i partner, le istituzioni e la comunità.

Mai prima d'ora le imprese, gli imprenditori ed i manager erano stati esposti a un tale grado di critica e di sfiducia. Le cause vanno ricercate nei numerosi scandali cui abbiamo assistito negli ultimi anni e nell'exasperata competitività che caratterizza i rapporti economici in un mondo sempre più globalizzato.

C'è quindi una maggiore pressione dell'opinione pubblica nel richiedere pratiche etiche nei comportamenti, sia dei singoli che delle organizzazioni.

Nessuno può più nascondersi dietro il tradizionale motto: “*Business is business!*”.

La crisi della fiducia nell'etica degli affari e la sempre maggiore richiesta da parte di trasparenza e responsabilità ci offrono l'opportunità di adotta-

1. Commissione Europea, *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM (2001), 366 definitivo, Bruxelles, 18 luglio 2001.

re comportamenti in grado di tranquillizzare (non anestetizzare!) l'opinione pubblica e, di conseguenza, di rafforzare la credibilità e la reputazione degli imprenditori ma anche dei professionisti che li aiutano nella crescita e nello sviluppo.

Va precisato che con la *Corporate Social Responsibility* (Responsabilità Sociale d'Impresa, RSI, in italiano) l'impresa si mette in gioco sia nei confronti del **mercato** che della **comunità**. Questo significa che per essere legittimata l'impresa non deve limitarsi a fare *charity*, *cause related marketing* o azioni filantropiche (spesso con atteggiamenti paternalistici o di semplice "restituzione"), ma deve rispondere di tutti i suoi comportamenti a tutti i livelli, a partire dagli *stakeholder* interni, dalla comunità locale e dalla filiera economica (compresi i *competitor*), senza la quale non potrebbe né esistere né sopravvivere.

Da un punto di vista della competizione economica, l'azienda deve quindi "fare la differenza", deve avere "qualcosa in più" che la renda unica e memorabile agli occhi di tutti i pubblici, non solo per i suoi prodotti e servizi.

"Uno scopo nobile", afferma Luca D'Elia, "è un'idea forte, focalizzata sui clienti, su come questi trarranno reale beneficio da quel prodotto o servizio, e da come la loro vita sarà migliorata grazie a esso. Uno scopo nobile è inoltre in grado di stimolare la passione, la dedizione, l'impegno, la perseveranza, l'entusiasmo dei dipendenti. Uno scopo nobile parla alla testa e al cuore delle persone, dipendenti e clienti"².

Il linguaggio dell'impresa e del *management* appare invece troppo spesso arido e privo di quei valori, di quei sentimenti che più contano per le persone. Profitto, vantaggio competitivo, efficienza, controllo e taglio dei costi, *target* (ovviamente da colpire), ecc.; sono tutti elementi essenziali per una corretta gestione d'impresa, ma che assomigliano più al linguaggio militare della guerra che a quello della convivenza pacifica, dove ogni attore ricerca la propria realizzazione e affermazione nel rispetto dell'altro.

Il rischio è quello di far sembrare e di rendere la vita aziendale qualcosa di profondamente staccato dalle persone e dalla loro vita reale, quando in realtà l'obiettivo dichiarato di molte aziende è proprio quello di stimolare i sentimenti più nobili ed elevati delle persone.

Già Peter Drucker, nel 1978, sosteneva che "le imprese di successo non cominciano la propria pianificazione dai risultati finanziari che desiderano ottenere, ma dalla *performance* della loro missione più alta e nobile; i risultati economici saranno una conseguenza"³.

Le aziende che puntano all'eccellenza sono quelle in grado di coniugare la massimizzazione dei profitti con il reale miglioramento della vita delle

2. D'Elia L., *Le BCorp e il business dal volto umano*, www.centodieci.it.

3. Drucker P., *Manuale di management. Compiti, responsabilità, metodi*, Etas, Milano, 1978.

persone. **In altre parole, le aziende che hanno uno scopo nobile hanno un'anima.** Un'anima che stimola l'impegno e la passione dei dipendenti, incoraggia il cambiamento e l'innovazione continua, ispira i comportamenti manageriali, orienta i processi decisionali nel rispetto di tutti i pubblici e della comunità-territorio nel quale l'impresa opera.

La pubblicazione che vi trovate a leggere parte dal presupposto che le aziende che “hanno un'anima” hanno la necessità, da una parte, di individuare correttamente e puntualmente **tutti i pubblici** che compongono il loro sistema-ambiente di riferimento e, dall'altra, di imparare a **governare le relazioni** con questi interlocutori, sempre più numerosi e attenti ai comportamenti e alla qualità della struttura relazionale dell'impresa. Questi aspetti saranno approfonditi nel Capitolo 1.

Gli altri capitoli si focalizzano invece su due *stakeholder* in particolare: uno interno, i dipendenti, ed uno esterno, la comunità locale. Due pubblici che non hanno, almeno teoricamente, interessi contrapposti e che si integrano perfettamente: i collaboratori-dipendenti fanno anche parte della comunità; la comunità è almeno in parte costituita dai collaboratori-dipendenti dell'azienda e dalle loro famiglie. Due *stakeholder* che sono comunque e contemporaneamente “portatori di interessi” verso le imprese.

Le relazioni con questi importanti soggetti vengono analizzate – nel Capitolo 2 – attraverso la lente della **Responsabilità Sociale d'Impresa**. La società ha infatti sempre più bisogno di aziende solide e con uno scopo nobile, che non siano “predatori” del territorio e della comunità, che siano punto di riferimento per tutti gli attori sociali.

“Nessuna iniziativa sociale”, affermano Michael Porter e Mark Kramer – può eguagliare il settore del *business* quando si tratta di creare posti di lavoro, ricchezza e innovazione in grado di migliorare lo standard di vita delle persone”⁴. Una visione della responsabilità sociale che non è né *charity* né strumento per costruire una buona reputazione; ma stile di comportamento dettato dalla voglia della proprietà e del *management* di creare valore economico attraverso la creazione di valore sociale condiviso.

Nel Capitolo 3 saranno invece presentate le azioni per governare le **relazioni con la comunità locale**, quelle che tradizionalmente vengono definite le *community relation*. Si tratta di una declinazione poco studiata della responsabilità sociale, spesso data per scontata o lasciata alle buone intenzioni del *management* o alla sensibilità filantropica dell'imprenditore.

“Nel nostro Paese l'impresa è spesso espressione di una comunità-territorio e pertanto – come afferma Aldo Bonomi – una parte importante del suo patrimonio genetico è iscritto nei ‘luoghi’, ne è la trasposizione operosa e,

4. Porter M., Kramer M., “Creating Shared Value. The Big Idea. How to reinvent capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth, *Harvard Business Review*, January-February 2011.

naturalmente, veicolo principe di modernizzazione che mette a valore economico una serie di saperi contestuali, taciti, immersi nelle relazioni sociali”⁵.

Obiettivo principale delle *community relation* è quindi quello di costruire relazioni di lungo periodo con tutti gli attori della comunità, per ridurre eventuali conflitti; per creare valore condiviso, anche economico; per costruire e mantenere quella “licenza ad operare” che rappresenta l’unica via che può garantire all’impresa un successo duraturo. Nel capitolo saranno analizzate le riflessioni dei professionisti più rappresentativi della disciplina e sarà presentata una *check list* di azioni utili per un’efficace strategia di *community relation*.

Il Capitolo 4 è invece dedicato al **welfare aziendale**. Dotarsi di una chiara strategia integrata di welfare aziendale sarà infatti sempre più una sfida per le imprese e per il *management*, un fattore di competitività cui dedicare risorse non solo di tipo economico. Ricordiamo tutti il welfare della Famiglia Falck, di Adriano Olivetti, di Gaetano Marzotto nell’Italia del boom economico, dove in ogni città un progetto di sviluppo economico era anche un progetto di costruzione sociale (fenomeno che alcuni studiosi hanno definito della “città-impresa”). Ad ogni fabbrica era sovrapponibile un modello di società e un modello di relazioni industriali e in tutte quelle primordiali forme di welfare aziendale c’era un forte legame con il territorio e la comunità. In quegli anni il welfare pubblico si consolidava sostenuto progressivamente dallo Stato (*welfare state*, appunto) e da un’economia in costante crescita.

Oggi che lo Stato, per la perdurante crisi economica, per l’incapacità di razionalizzare e ridurre la spesa pubblica e per le pressanti richieste di riduzione del debito provenienti dall’Unione Europea, è costretto a ridurre la spesa sanitaria e sociale, le aziende ne fanno le veci con contributi che si vanno a sommare alla retribuzione monetaria, consistenti in benefit destinati a conciliare al meglio tempo di vita e tempo di lavoro.

Gli strumenti sono già collaudati ed interessanti: dagli asili nido aziendali ai buoni-scuola per i figli dei dipendenti; dal microcredito agevolato ai buoni-spesa per la famiglia; dagli interventi per la sanità integrativa ai centri fitness, il welfare aziendale è sempre più diffuso nelle imprese italiane.

Con due obiettivi principali: da una parte, rafforzare la fidelizzazione del dipendente e creare un forte spirito di squadra/appartenenza; dall’altra, il miglioramento della reputazione aziendale nella comunità-territorio nella quale l’impresa opera e agisce. Da strumento di contrattazione aziendale il welfare può quindi diventare uno strumento per favorire l’*engagement* ad ogni livello a partire dai dipendenti, potenziare l’attrattività dell’azienda, incrementare la reputazione del brand, migliorare le relazioni con la comunità locale. Imprese più competitive e contemporaneamente più responsabili.

In una società in cui le risorse pubbliche non bastano più e i problemi sociali sono in continuo aumento, vi è la necessità di ricostruire una trama

5. Bonomi A., “Nuovi protagonisti”, *L’Impresa*, 5, 2016.

sociale capace di attivare soluzioni generative; per fare ciò, la strategia più promettente consiste nell'affiancare al welfare pubblico un “**secondo welfare**”, fornito da una vasta gamma di attori collegati in reti con un forte ancoramento territoriale. Tale approccio vuole mobilitare gran parte della società civile che partecipa e investe sui valori della sussidiarietà, della reciprocità e del bene comune. Ed è indispensabile che le imprese diventino uno dei principali attori di questa “innovazione sociale”.

Per rendere questa tematica di più facile comprensione, la pubblicazione si chiude con un caso studio di grande interesse che offre delle significative novità nel panorama italiano delle soluzioni di “secondo welfare”: il Capitolo 5 sarà infatti dedicato alla presentazione di **WelfareNet, il primo progetto di welfare integrato in Italia**. Basandosi sul concetto di “sussidiarietà circolare”, tale modello non si esprime solo attraverso misure di welfare aziendale, ma anche attraverso soluzioni innovative che possano prevedere la collaborazione di enti bilaterali, organizzazioni datoriali, rappresentanze sindacali, enti pubblici locali, parti sociali e organizzazioni del Terzo Settore, creando reti e relazioni nuove, nella direzione di un welfare territoriale e di comunità in grado di generare “valore condiviso”. Portando all’attenzione del lettore questo progetto, speriamo di dare il giusto risalto alle sue caratteristiche innovative, che possono essere iscritte a buon diritto tra le tendenze emergenti del panorama attuale del welfare italiano, e di promuovere la riflessione sulla necessità di un nuovo “mix” di politiche in grado di rispondere in maniera efficace ai bisogni sociali, vecchi e nuovi.

1. Le organizzazioni e l'ambiente di riferimento: una questione di relazioni

*Avete compreso e messo in pratica l'idea che siamo tutti parte di un insieme?
Vi siete convinti che se una cellula di un organismo non si relaziona con le altre
finisce con il distruggere se stessa insieme con l'organismo intero?*

Italo Calvino

1. Il territorio e la comunità: un sistema vivente

La teoria dei sistemi si occupa dei problemi di relazione e interdipendenza delle parti di una struttura, anziché delle singole parti, che vengono considerate nella loro globalità (*Gestalt*). Un sistema è quindi un insieme di unità che sono in relazione tra loro e per questo lo stato di ciascuna unità è vincolata, coordinata e dipendente dallo stato delle altre unità¹.

I “sistemi aperti” hanno diverse proprietà. La più significativa è sicuramente l'autoregolazione. Per **autoregolazione** intendiamo la tendenza dei sistemi a mantenere uno stato stazionario (definito “omeostasi”) attraverso l'importazione di energia (informazioni) dall'ambiente, la sua trasformazione (prodotto) e la sua immissione nell'ambiente.

Ciò che rende il sistema capace di autoregolarsi è il **feed-back**, che è una comunicazione di ritorno, la risposta ad un messaggio, ad uno stimolo esterno².

Perché un sistema (e tutti gli elementi che lo compongono) sia in grado di operare efficacemente questo continuo scambio con l'esterno sono necessarie **elasticità** e **flessibilità**, intese come capacità di adattarsi e di sopportare dei mutamenti senza che ciò provochi una grave disorganizzazione. La **rigidità** è invece la mancanza di questa abilità ed è l'incapacità di rispondere alle sollecitazioni dell'ambiente esterno.

Un territorio, in ottica sistemica, deve quindi essere elastico e flessibile per rispondere alle richieste/esigenze dell'ambiente esterno e di tutti i soggetti che vi operano all'interno, conservando un proprio equilibrio. Una lettura sistemica di un territorio mette quindi in evidenza l'**aspetto relazionale** che vede ciascuna parte in dialogo costante con le altre, attraverso **reti di comunicazione** i cui canali veicolano informazioni, sia all'interno del territorio che, in maggior misura, nell'ambiente esterno.

1. Miller J.G., *Living Systems*, McGraw-Hill, New York, 1978.

2. Capra F., *La vita e la rete*, Rizzoli, Milano, 1996.

Secondo Paul Watzlawick ogni parte di un sistema è in rapporto tale con le altre che lo costituiscono che qualunque singolo cambiamento causa una variazione in tutte le parti e in tutto il sistema. In altre parole, un sistema non si comporta come un composto di singoli elementi indipendenti, ma come un tutt'uno inscindibile, dove ogni parte influenza le altre e può a sua volta essere influenzata. Questa influenza, questo rapporto, questa interdipendenza viene chiamata **dimensione relazionale** del sistema e l'influenzamento si realizza attraverso le reti di comunicazione che si formano tra le parti³.

La visione **sistemica del territorio** lo assimila quindi a un **sistema vivente**, ad una organizzazione **che apprende** e che sa analizzare la realtà con la quale si deve misurare, che **ricorda** il proprio passato ed è in grado di **progettare** il proprio futuro.

Questa abilità permette al territorio di rinnovarsi costantemente in funzione delle mutate richieste provenienti dalla collettività. Questa **vitalità** si basa su fattori fondamentali quali: il grado di soddisfazione degli attori che intervengono, il senso di appartenenza e identità, la reputazione, la comunicazione con il contesto e la capacità di apprendere, innovare e sviluppare il proprio capitale intellettuale.

“Un’organizzazione vitale”, afferma Franco D’Egidio, “possiede la capacità di decodificare l’evoluzione dell’ambiente” cogliendo in anticipo, grazie alle proprie conoscenze, alle proprie capacità di ascolto, quali potrebbero essere le possibili minacce e quali le opportunità⁴.

2. L’approccio relazionale

L’approccio alla crescita e allo sviluppo sostenibile più coerente con le finalità intrinseche di un territorio è quindi quello relazionale, che coinvolge e si diffonde in tutta la comunità e dove l’obiettivo finale non è il singolo “scambio” ma la soddisfazione di lungo periodo.

L’applicazione della visione relazionale al sistema-territorio ci porta a considerare “vitali” per la sua sopravvivenza i seguenti aspetti:

- è necessario costruire relazioni di lungo periodo tra tutti i soggetti del sistema;
- le relazioni devono basarsi sulla fiducia reciproca;
- è opportuno scegliere strumenti di comunicazione (sia verso l’interno che verso l’esterno) che favoriscano il dialogo anziché l’informazione a “una via”, la manipolazione e/o la propaganda.

Abbiamo già visto che l’approccio relazionale sembra essere il miglior sistema di un territorio per raggiungere, sia all’interno che all’esterno, gli obiettivi di uno sviluppo sostenibile e di responsabilità sociale.

3. Watzlawick P., *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma, 1971.

4. D’Egidio F., *La vitalità d’impresa*, Sperling & Kupfer, Milano, 1999.

Ma cosa sono le relazioni? “Le relazioni sono rapporti continuativi nel tempo, che vanno aldilà di transazioni ricorrenti. Le relazioni sono complesse, formate da una fitta trama di rapporti e interazioni tra individui e funzioni appartenenti alle organizzazioni che prendono parte alla relazione”⁵.

Caratteristica fondamentale delle relazioni è quindi quella di essere continuative nel tempo.

In un’ottica sistemica, nelle organizzazioni – paragonate ad un sistema vivente – sono le relazioni a creare i collegamenti tra le singole parti del sistema e tra questo e il contesto. Tutte le relazioni create rappresentano per le organizzazioni una forma di capitale che Michele Costabile ha definito “capitale relazionale”⁶.

Le relazioni vengono generalmente classificate in due tipologie:

- a) **relazioni comunitarie**, nelle quali le parti coinvolte generano benefici per l’altra pur non traendone un beneficio proprio;
- b) **relazioni di scambio**, nelle quali c’è un reciproco beneficio (conseguito in passato o atteso in futuro).

Secondo alcuni studiosi le relazioni comunitarie possono essere interpretate come un’evoluzione delle relazioni di scambio, nelle quali si passa da una logica asimmetrica ad una logica simmetrica, di reciprocità, di collaborazione.

Nel 2002 Roberto Grandinetti ha introdotto una terza classificazione⁷: le **relazioni di cooperazione** che richiedono l’impegno dei partner nel duplice significato di impiegare risorse nel rapporto e, soprattutto, di continuarlo nel tempo. L’impegno è l’indicatore della disponibilità a collaborare, a condividere le risorse e a prendere decisioni partecipate⁸. Quando tra due persone o tra due organizzazioni si costruisce una relazione basata sulla fiducia, siamo quindi in presenza di una volontà di agire insieme per superare ostacoli che possono interrompere la relazione stessa. Relazioni positive e continuative producono diversi effetti e tutti i rapporti che il territorio intrattiene con i suoi interlocutori sono finalizzati a costruire relazioni.

3. Il governo delle relazioni

La gestione delle relazioni avviate nel contesto relazionale è un aspetto fondamentale e strategico che richiede competenze specifiche. James Grunig, teorico e studioso di relazioni pubbliche, ha ipotizzato un modello nel quale l’organizzazione (il territorio) costruisce relazioni simmetriche “a due vie” con tutti i pubblici al fine di definire i propri obiettivi. L’organizzazione-territorio definirà quindi i propri obiettivi tenendo conto delle necessità/

5. Guatri L., Vicari S., Fiocca R., *Marketing*, McGraw-Hill, Milano, 1999.

6. Costabile M., *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano, 2001.

7. Grandinetti R., *Concetti e strumenti di marketing*, Etas, Milano, 2002.

8. Mazzei A., *Comunicazione e reputazione nelle Università*, FrancoAngeli, Milano, 2004.