

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO

Dottorato in Formazione della Persona e Mercato del lavoro

Ciclo XXXV



**La società globale “di” e “in” emergenza: il ruolo delle  
Fondazioni nella comunicazione**

Supervisore:

Chiar.ma Prof.ssa Francesca Pasquali

Tesi di Dottorato di Ricerca

Michele Scalvenzi

Matricola n. 1067620

ANNO ACCADEMICO 2022 / 2023

# Indice

<b>Introduzione.....</b>	<b>pag. 1</b>
<b>Capitolo 1 La società del rischio e la comunicazione ai tempi del covid.....</b>	<b>pag. 7</b>
1.1 Le culture del rischio: come l'approccio si fa multidisciplinare.....	pag. 7
1.2 Gestione del rischio e necessità comunicative.....	pag. 17
1.3 Comunicazione ambientale: storia di un genere? .....	pag. 32
1.4 Il "long covid" della comunicazione: tra storia, percezioni, prospettive.....	pag. 43
<b>Capitolo 2 Sostenibilità: il vaccino efficace contro il malessere del mondo.....</b>	<b>pag. 52</b>
2.1 Il mantra della sostenibilità: storia di un concetto, evoluzione, scenari.....	pag. 52
2.2 La sostenibilità è anche una questione di forma: tipologie.....	pag. 68
2.3 Comunicazione sostenibile: attori e strumenti.....	pag. 81
2.4 La sostenibilità in tempi di emergenza.....	pag. 100
<b>Capitolo 3 Avamposto per una nuova economia civile.....</b>	<b>pag. 110</b>
3.1 Natura e caratteri delle fondazioni: i diversi modi di essere filantropi.....	pag. 110
3.2 ETS, enti del terzo settore: nuovi scenari e prospettive.....	pag. 122
3.3 Enti associativi di rete: Assifero, la casa della filantropia e le sue "comunità" .....	pag. 130
3.4 Le fondazioni di comunità: motori di sviluppo.....	pag. 139
<b>Capitolo 4 Non solo filantropia.....</b>	<b>pag. 151</b>
4.1 Il viaggio delle fondazioni, tra strategie ed efficacia: peculiarità delle fondazioni d'impresa.....	pag. 151
4.2 Innovazione: le coordinate del cambiamento.....	pag. 163
4.3 Dal management filantropico a quello "generativo":.....	pag. 171
4.4 Un nuovo ruolo per le fondazioni: la comunicazione della sostenibilità.....	pag. 181
<b>Capitolo 5 Le fondazioni che cambiano il paradigma della comunicazione.....</b>	<b>pag. 191</b>
5.1. La comunicazione nei servizi di pubblica utilità: il caso di Fondazione Cogeme e Acque Bresciane.....	pag. 191
5.1.1. Prove tecniche di comunicazione sostenibile.....	pag. 207
5.2. Dalla crisi all'emergenza: casi studio.....	pag. 225
5.2.1. Acque Bresciane e Fondazione Cogeme: modalità pandemia "on" .....	pag. 230
5.2.3. Caso Legionella: manuale di gestione della crisi.....	pag. 234

<b>Conclusioni.....</b>	<b>pag. 237</b>
<b>Appendice.....</b>	<b>pag. 244</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>pag. 260</b>
<b>Sitografia essenziale.....</b>	<b>pag. 289</b>

## Introduzione

Quale ruolo possono avere le Fondazioni nella Comunicazione? Quali sono gli approcci migliori per gestire la comunicazione in tempo di crisi? Come può o deve adattarsi il management in tempi di emergenza non solo sanitaria? Quali sono gli enti o soggetti più efficaci nel gestire questo tipo di comunicazione? Sono alcune delle questioni che si è cercato di approfondire in questo lavoro di ricerca, attraverso la ricognizione di alcuni concetti, storie, appartenenze, filiere ma soprattutto interpretazioni di “funzioni” relative al mondo della filantropia e più nello specifico delle Fondazioni. Proprio nelle “funzioni” ad esse riferite, riferibili, o addirittura ipotizzabili, ha preso corpo questa tesi con l’obiettivo di “disallineare” la tradizionale visione delle Fondazioni intese per lo più come enti erogatori (anche se operativi) in risposta ai bisogni della società, ponendole bensì come “novità” per la comunicazione “di e in” emergenza. Un ruolo assolutamente inedito e altrettanto suggestivo probabilmente per una serie specifica di enti, quelli di estrazione imprenditoriale o di servizi. Non a caso uno dei settori studiati e confacenti ai casi studio esemplificati, è il mondo delle utilities, con focus finale sulla gestione del ciclo idrico integrato. Questo è stato possibile grazie ad una sinergia “strutturalmente” non riconosciuta (da organigramma) ma sostanziale nella definizione delle politiche comunicative aziendali dell’uno e di quelle filantropiche dell’altro. Complessità che si avvicendano in una fitta rete di scambio di competenze, expertise, innovazioni e che hanno come sottofondo una continua ridefinizione dei rispettivi “brand”, alla luce della società globale per cui i termini di “crisi” ed “emergenza” ricorrono ogni giorno e, proprio per questa instabilità, si “ibridano” di soluzioni, persone, profili professionali, obiettivi. In

questo “humus” è stato ideato il percorso di dottorato industriale voluto fortemente da Fondazione Cogeme e dalla sua Governance in un’ottica di compatibilità sempre più evidente tra la propria missione, legata alla storia e alle attività di Cogeme spa, e dalla sempre più fitta rete di scambi operativi con il Gestore Unico del ciclo idrico integrato, Acque Bresciane, di cui Cogeme Spa detiene una quota molto significativa in termini di suddivisione societaria. Tutti questi elementi sono stati scandagliati a partire da un racconto “in fasi”, lungo direttrici teoriche e il pragmatismo dei casi studio ed infine tramite un manuale di “gestione della crisi” (in Appendice) propedeutico ad altre azioni (collaterali o meno), nell’ambito della comunicazione. Dalla narrazione della “cultura del rischio” alla sua gestione, ci siamo soffermati ad un passaggio intermedio ben interpretato dalla Comunicazione ambientale, prodromo insufficiente per contenere le complessità in gioco, ma comunque efficace nell’introdurre la Parte prima della tesi intitolata alle “sfide della società globale di e in emergenza” e che tra le righe si è tradotta nella “ricognizione della crisi” alla luce della pandemia da Covid-19, proprio come suggerito durante il percorso di dottorato, avviato nel 2019 ed entrato nel vivo proprio nel pieno del “big bang” pandemico. Una suggestione prodotta ed inevitabile, fattasi urgente alla luce degli stravolgimenti strutturali, organizzativi e personali entrando prepotentemente anche nelle dinamiche aziendali e di “corporazione” e facendo della “sostenibilità” stessa una chimera ancora più impervia da comprendere, prima che da perseguire. Il processo innovativo risiede tutto lì, nell’aver individuato gli ambiti prevalenti e le relative declinazioni verso ciò che nella ricerca stessa viene definito il “mantra” della sostenibilità. Attorno a questa “missione planetaria”, con agganci lobbistici nell’economie su scala globale in ragione della

sopravvivenza sui mercati, ha ruotato una riflessione sulle diverse forme di comunicazione sostenibile, dagli attori agli strumenti (seguendo alcuni binari: educazione/tecnologia, ambiente/sociale) per giungere alle “soglie dell’emergenza”: tema di attualità estrema affrontato con gli “occhi delle Comunità” ed un’incursione nel loro assetto immaginato (ed “immaginario”, chi lo sa) di “living lab”, ovvero laboratori di sperimentazione capaci di tradurre bisogni globali in politiche reattive, locali e soprattutto sostenibili. Una tappa di un percorso “modulare” che prende in prestito le coordinate della società per poi ributtarsi nel “come” si parla a sé stessi e di sé stessi. Ecco perché la comunicazione assume spesso, non solo in questa ricerca, connotati “pubblici” che frequentemente coincidono con la loro traduzione appunto “pubblica”, nella comunicazione, anche di settore. Non a caso, a chiudere il paragrafo “La sostenibilità in tempo di emergenza” è stata citata la Carta di Rieti, “portatrice sana” di motivazioni ideali con cui avvicinarsi al “file rouge” della tesi: la dimensione pubblica della filantropia, e dunque anche le Fondazioni, possono contenere in sé l’onere della responsabilità pubblica, al di là della loro “ontologica” missione solidale nel mondo? Si inaugura un nuovo capitolo nella storia della filantropia (per l’esattezza il terzo, dal titolo “avamposto per una nuova economia civile”). Per capirlo è occorso prima rovistare nelle pieghe delle definizioni, dalla “Natura e caratteri delle fondazioni: i diversi modi di essere filantropi” alle “Fondazioni di Comunità” quali “motori di sviluppo e innovazione” e cercare di individuare l’asset che si confà meglio alle Fondazioni: strategico o ancillare? Comincia un altro tipo di “viaggio” che ha a che fare non solo con la filantropia (“non solo filantropia” è infatti il titolo del quarto e penultimo capitolo). Di strategia si potrebbe discutere a lungo, non solo per la sua contropartita teorica, che già di per sé non

parrebbe questione “accademica” di poco conto. Ma prima di affrontare la scivolosa questione, quasi sempre in balia delle scuole di pensiero più o meno assolutistiche, le recenti normative italiane in materia di Enti del Terzo settore, hanno scombinato le certezze consolidate e altresì le indefinitezze di cui erano prigionieri, come si è cercato di dare conto nel paragrafo “Ets: nuovi scenari e prospettive”. Un nuovo sistema di regolamentazione interna ed esterna che ha in primis inquadrato l’esistente senza con questo annullare un potenziale di cambiamento di prospettiva nelle proprie missioni filantropiche, in linea, forse, con la casistica esposta nell’ultima parte di questo lavoro. Aggiornamenti sulle “regole del gioco” utili anche per le Associazioni di categoria, prendendo ad esempio Assifero (paragrafo 3, “Gli enti Associativi: Assifero la casa della filantropia”), dal 2003 “Casa” degli enti filantropici che, in un’ottica di sviluppo trasversale, operano per il bene comune, sulla scia delle grandi tradizioni filantropiche ma innestata saldamente su principi di adesione al contemporaneo, e dunque alla sostenibilità. In ragione di questa trasversalità, è stato più semplice approcciare “il viaggio delle Fondazioni, tra strategia ed efficacia” partendo dall’assunto che tutto è modificabile in un’ottica progressiva e mai di vera e propria reazione al cambiamento, soprattutto quando la materia “malleabile” di cui sono innervate le Fondazioni, si fa manipolabile, in particolar modo nelle Fondazioni d’impresa. In quel caso la “manipolazione” è incentrata su un bene di produzione che distribuisce margini di profitto e che potenzialmente potrebbe riversarsi in società tramite due sistemi: quello tipicamente capitalistico e patriarcale (le erogazioni) ed uno di stampo più operativo per cui il “bene restituito” assume la forma di un ulteriore servizio alla collettività con ampie e flessibili soluzioni di innovazione, dalla ricerca

scientifiche alle forme più avanzate di innovazione sociale. Questo quadro d'insieme fa sì che l'"innovazione" – tecnologica o di sistema - e tutto ciò a cui rimanda giochi un ruolo strutturale nelle fasi avanzate del cambiamento, arrivando a giustificare paradigmi culturali mai prima esperiti, ed ora possibili grazie a questa traslazione di "affinità" fra teoria e pragmatismo, senza che l'uno scavalchi l'altro. "Ibridazione", "Open Innovation", "Generatività" diventano allora termini consueti perché alla base vi possa essere una ritrovata connessione tra il mondo "complesso" e la "complessità" delle soluzioni, in special modo se si tratta di adottare strategie cumulative in "comunicazione aumentata" (intesa nel senso letterale del termine, cioè a supporto, e non per forza autonoma). Si sviluppa in tal modo un senso "generativo" delle Fondazioni, nelle proprie ambizioni statutarie, partendo dalle buone intuizioni del "Change Management" per approdare successivamente ad una "accountability" spendibile, non solo in termini di credibilità, ma soprattutto di nuove competenze acquisite, rigenerabili su più settori di intervento e non strettamente correlate alla propria mission. E' grazie a questa dialettica fra profit e no profit che emerge una cultura della "contaminazione" che può e deve essere sfruttata anche quando si tratta di Fondazioni, soprattutto se d'impresa o riferibili a servizi di pubblica utilità. "Un nuovo ruolo per le fondazioni: la comunicazione della sostenibilità" il paragrafo che chiude il quarto capitolo, vuole suggerire dunque una fra le strade che le Fondazioni possono intraprendere, incorporando i valori della sostenibilità e al tempo stesso la coerenza tra asset e operatività: il modo migliore affinché l'esperienza delle Fondazioni possa diventare un attivatore di sensibilità e anche di iniziative nella società allargata. Di modelli ve ne possono essere diversi, e per la particolarità delle realtà



coinvolte, ovvero Fondazione Cogeme e Acque Bresciane, la tesi prenderà in esame alcuni casi studio focalizzati su tematiche di comunicazione della sostenibilità (e sostenibile) e infine su una specifica casistica di “Gestione della Comunicazione di Crisi” nell’ambito del servizio idrico integrato che ha tipicizzato questo tipo di collaborazione e che ha assunto, negli anni, forme sempre diverse.

## Capitolo 1 La società del rischio e la comunicazione ai tempi del covid

### 1.1 Le culture del “rischio”: come l’approccio si fa multidisciplinare

Nel corso dei secoli il significato del termine *rischio* ha subito mutamenti profondi. Il suo uso si è progressivamente esteso e oggi viene applicato a una grande varietà di situazioni. Prima di avviare una riflessione sociologica e culturale di tale concetto, potrà essere utile partire da una breve digressione proprio sull’etimologia del termine<sup>1</sup>. La parola rischio deriva dal corrispettivo latino *Riscus* (o *Risicus*) tradizione rintracciabile in maniera molto chiara anche nelle varie lingue romanze come nel francese *risque* o nello spagnolo *riesgo* e *earrisco*, nel portoghese *risco* e nel rumeno *risc*. Come è possibile osservare, la parola “rischio” sembra trarre origine da due campi semantici. Per quanto riguarda l’etimologia di tradizione romanza, sembra essere legato a ciò che nell’italiano corrente è definito *tagliare* o *squarciare*. L’etimologia sembra appartenere, tuttavia, principalmente all’area semantica navale, e per la precisione al pericolo più grande per il marinaio: l’urtare e squarciare lo scafo della nave sugli scogli o lo sfiorare la catastrofe affrontando un’onda in modo pericoloso. A complicare l’etimo della parola vi è inoltre la somiglianza col verbo svedese *pertagliare*, *skära* che deriverebbe dal moderno provenzale. L’origine di *rischio* potrebbe derivare direttamente dal latino *resecare* ovvero “tagliare le onde a ritroso”. Ma tali specifiche etimologiche si accompagnano anche ad una sequenza temporale e che

---

<sup>1</sup> La prospettiva tecnico-scientifica delle scienze esatte propone una definizione del rischio sintetizzabile nella seguente formula:  $Rischio = P \times M$ , dove: P = probabilità che un evento accada ed M = ampiezza delle sue conseguenze (magnitudo). Esso è inteso, dunque, come «prodotto tra la probabilità che un evento indesiderabile avvenga e la gravità delle sue conseguenze». Marinelli, A. (1993). *La costruzione del rischio. Modelli e paradigmi interpretativi nelle scienze sociali*. p.24. Franco Angeli, Milano.

potremmo far convergere, per dirlo alla Luhmann<sup>2</sup>, con la comparsa del “rischio” intorno alla metà del sedicesimo secolo, e in quello inglese nella seconda metà del diciassettesimo secolo, legandosi ai vari passaggi della modernità. I primi stati moderni europei cercarono di affrontare i cambiamenti e gli sconvolgimenti sociali innescati dai processi di urbanizzazione e industrializzazione propri della Rivoluzione Industriale. La parola *rischio* racchiude pertanto diversi concetti tra cui quello di gioco, azione, audacia, e più in profondità anche di fortuna e fato. Esso appare legato indissolubilmente all’azione umana e dunque come una condizione irrinunciabile dell’esistenza: non rischiare, in altri termini, potrebbe essere traslato nel morire e, dunque, ogni tentativo di negarlo e rimuoverlo tout court significherebbe alterare la natura stessa della vita. La dimensione dell’incontrollabile è insita nello svolgersi dell’esistenza umana e nella sua evoluzione. Nel mondo moderno, la natura e la socialità si sono incardinate su leggi misurabili o calcolabili, razionalmente intellegibili, non proprio come nel medioevo quando il cosiddetto “*risicum marittimo*” indicava la possibilità di un pericolo oggettivo ma “causato” da Dio o da una forza maggiore per cui non imputabile ad altre condotte<sup>3</sup>. La nascita della teoria della probabilità e della statistica ha consentito di calcolare la norma e di identificare le deviazioni da essa, affermando l’idea che i criteri razionali avrebbero sottoposto l’imponderabile sotto controllo, razionalizzando ciò che fino a poco prima pareva non esserlo. Da un punto di vista temporale e accademico, le scienze sociali hanno iniziato a occuparsi sempre più diffusamente del rischio a partire dagli anni sessanta, generando specifiche teorie e riflessioni per cui il *rischio* cominciò ad assumere un rilievo centrale nella visione della

---

<sup>2</sup> Cfr. Luhmann, N. (1996). *Sociologia del Rischio*. Mondadori, Milano..

<sup>3</sup> Cfr. Ewald, F. (1993). *Two infinities of risk*, in Massumi B. (Ed.), *The Politics of Everyday Fear*, Minneapolis, pp. 221-228. University of Minnesota Press.

società contemporanea. In quest' ambito, le prospettive e gli approcci che lo analizzano possono essere ricondotti a due antitetici orientamenti rappresentati dalla prospettiva realista, che affronta il rischio come un pericolo oggettivo e astratto da ogni condizionamento sociale e culturale, e dal costruttivismo forte<sup>4</sup> che pone l'accento sul fatto che non esiste il rischio in sé stesso, per cui ciò che ci appare sotto forma di minaccia non è altro che il prodotto di una situazione storica, socialmente e politicamente determinata. Tra gli argomenti vi è la distinzione tra il possibile e il reale e dunque l'eventualità che uno stato non desiderabile di realtà possa verificarsi in seguito a eventi naturali o attività umane: "Il rischio è la probabilità di un evento combinata con la magnitudine delle perdite e dei profitti che questo evento comporterà"<sup>5</sup> così Mary Douglas in un suo scritto e che rende bene il concetto ancorando a situazioni quali disastri e catastrofi. Pur con divergenze tra gli studiosi, il concetto di catastrofe e quello di disastro sembrano riferirsi prevalentemente a situazioni di gravità elevata, di rara occorrenza e relativamente circoscritte nel tempo e nello spazio. Rispetto a quello di *emergenza*, il termine *rischio* porta con sé un' area molto vasta di indagine nell'ambito delle scienze sociali, avendo come focus, ad esempio, atteggiamenti e propensioni soggettive di individui e/o categorie sociali. Cambiando prospettiva e punto di vista, è utile ricordare come esso sia stato preso in considerazione anche sotto il profilo tecnico in settori quali l'epidemiologia e l'ingegneria, in quest'ultimo caso con l'obiettivo di valutare l'affidabilità di strutture e sistemi. A questo proposito, a partire dai primi anni settanta, negli Stati Uniti prese corpo una nuova cordata di teorie nate sotto l'egida dell' Environmental Protection

---

<sup>4</sup> Sugli approcci ai rischi si rimanda a Luhmann, N. (1996). *Sociologia del Rischio*. Mondadori, Milano.

<sup>5</sup> Cfr. Douglas, M. (1996). *Rischio e colpa*. Il Mulino, Bologna.

Agency<sup>6</sup>, a tutela dell'ambiente, oppure la valutazione del rischio<sup>7</sup>, metodologia che assunse sempre maggior rilievo sia nelle politiche pubbliche, sia in ambito industriale, sollecitando in breve tempo la nascita di una vera e propria specializzazione professionale. Strettamente collegato, lo sviluppo del settore della cosiddetta *risk analysis*<sup>8</sup>, ovvero “studi sul rischio” portati avanti anche nell'ambito delle discipline economiche. L'approccio scientifico al rischio che emerse fu dunque eminentemente tecnico e, pur declinato secondo varie prospettive, mirò ad anticipare le perdite potenziali, a calcolarne la frequenza secondo una logica statistico probabilistica tutta imperniata su una visione illuministica dell'“homo oeconomicus”. Lontano da questo tipo di impostazione si innestarono alcuni studi dal taglio psicologico che ebbero corso durante gli anni ottanta del secolo scorso<sup>9</sup>: al centro di tali ricerche, percezioni e atteggiamenti degli individui di fronte al rischio, portarono al verificarsi di reazioni collegabili per lo più al contesto e alla percezione soggettiva di esso, deviando dunque dalla mera concezione probabilistica. Giusto per esemplificare, si verificò che la maggioranza delle persone, pur nell'ambito di un rischio “statistico” da considerarsi oggettivo, temevano comunque il rischio pur certificato da bassa probabilità, rispetto alla percezione delle “conseguenze” altamente probabili in altri tipi di rischi. L'esempio più indicativo in tal senso è certamente quello di un incidente aereo che ha conseguenze meno significative rispetto alla “fenomenologia”

---

<sup>6</sup> L'Agenzia per la protezione dell'ambiente è un'agenzia del governo federale degli Stati Uniti d'America, incaricata della protezione ambientale e quella della salute umana, perseguite attraverso la puntuale applicazione delle leggi approvate dal congresso degli Stati Uniti d'America.

<sup>7</sup> Denominato in gergo *Risk assessment*

<sup>8</sup> Cfr. Fiorentini, L., Sicari R. (2020). *Analisi, valutazione e gestione operativa del rischio- Bow-Tie, Root Cause Analysis ed altri strumenti conformi alla ISO 31000 per la gestione sistemica del rischio nelle organizzazioni*. EPC Editore, Roma.

<sup>9</sup> Cfr. Baldasseroni, A., Camerino, D., Cenni, P., Cesana, G. C., Fattorini, E., Ferrario, M., & Tartaglia, R. (2001). *La valutazione dei fattori psicosociali. Proposta della versione italiana del Job Content Questionnaire di RA Karasek*. In *Fogli d'informazione ISPESL vol. 3*.

automobilistica. Facile comprendere come in quel caso si concatenino fattori quali la sensazione di poter “controllare la dose di rischio” a cui ci si espone e dunque averne una certa familiarità: situazioni al limite del paradosso che mettono sullo stesso piano situazioni statisticamente ineccepibili, a fronte di una variabilità degli atteggiamenti individuali. Gioca un ruolo significativo nella percezione di situazioni rischiose la tecnologia, connessa al tipo di attività umana a cui il rischio viene associato (ad esempio il governo o l'industria): spesso si mette in luce come alcuni atteggiamenti nei confronti stessi della tecnologia o dell'ambiente spieghino la diversità di accoglimento circa la gravità di un rischio<sup>10</sup>. Si attua un totale ribaltamento di prospettiva rispetto all'approccio tecnico o a quello economico proprio perché l'ostilità nei confronti della tecnologia, o ad esempio la sfiducia in una certa istituzione, possono avere una certa influenza su un certo tipo di rischio anziché il contrario. Entra in scena un nuovo protagonista nella valutazione empirica del rischio: la *percezione*. La sua natura soggettiva e per così dire socialmente mediata, sta a dimostrare una connessione diretta con i contesti culturali, i simboli, la consuetudini, l'oralità, i codici scritti e non, di un determinato ambiente ricco di orizzonti estesi o di limiti organizzativi. In tal caso si innesta un approccio simbolico e culturale al rischio, rappresentato bene dall'antropologa Mary Douglas, che sottolinea la percezione nella sua dimensione di “categoria sociale”, oltre che risposta culturalmente standardizzata: alla base di questa nuova consapevolezza vi è un'elaborazione culturale che rappresenta sé stessa e una vasta platea di persone, sensibilità, socialmente e culturalmente riconoscibile, condivisa si potrebbe dire. Secondo questa convinzione

---

<sup>10</sup> Cfr. Lupton, D. (2003). *Il rischio: percezione, simboli, culture*. Il Mulino, Bologna.

diffusa, il rischio si consolida come elemento di cerniera tra una costruzione collettiva mediata dalla società ed una “ontologica”, da intendersi come “pericolo oggettivo misurabile” verificabile a prescindere dal contesto culturale o sociale. In questa posizione intermedia si colloca il cosiddetto *costruttivismo debole*<sup>11</sup>, il quale, pur riconducibile al concetto di rischio come minaccia oggettiva, sostiene che è possibile averne percezione solo attraverso il proprio contesto culturale e in quanto membri di una determinata società. Tale categorizzazione appare comunque debole e riduce la portata di alcuni approcci “al rischio” in un ambito di consapevolezze poco definite o intellegibili. Le variabili culturali e storiche al concetto di rischio diventano il fulcro di un’altra riflessione ad opera di Ulrich Beck<sup>12</sup>, “riposizionando” la società contemporanea sotto l’egida de la “società del rischio”. Secondo Beck infatti una la società tenta naturalmente di far corrispondere al progresso materiale un incremento dei rischi minacciando pertanto la salute e l’ambiente. Un salto di paradigma non indifferente, soprattutto se paragonato alle epoche passate in cui i cosiddetti “pericoli” erano ben localizzabili, di contro ad una percezione quasi invisibile, e al contempo molto diffusa. Sulle capacità “pervasive” del rischio si focalizzò l’opera di un altro studioso, Anthony Giddens<sup>13</sup>, partendo dall’assunto che nella società premoderna, nella “dialettica” con il pericolo, giocavano un ruolo predominante le “relazioni di fiducia personale” o di ordine “cosmologico” rispetto, ad esempio, a principi astratti (come poteva essere considerata la scienza). La codifica del rischio rispetto ad un’incombente minaccia da parte della natura “socializzata” era accompagnata da una crescente consapevolezza dei limiti stessi della scienza, o del sapere. In questo senso, il

---

<sup>11</sup> Cfr. Luhmann, N. (1996). *Sociologia del Rischio*. Mondadori, Milano.

<sup>12</sup> Cfr. Beck U. (2000). *La società del rischio. Verso una seconda modernità*. Carocci, Roma.

<sup>13</sup> Cfr. Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity*. pp.14-15. Polity Press. Cambridge.

ruolo della scienza nella “società del rischio” assume carattere prevalentemente contraddittorio: da un lato “causa” e dall’altro “soluzione”<sup>14</sup>. Tutto confluisce in una nuova accezione della “cultura del rischio”, frutto di costante e profonda incertezza, mai esperita prima. Dalla cultura alla sociologia il passo è breve, e viene facile ricorrere a Luhmann ed alla sua “Sociologia del rischio”<sup>15</sup>. Qui si disvela una categoria concettuale per cui il rischio si distingue in maniera netta rispetto al “pericolo”: quest’ultimo dipende da fattori esterni percepiti nell’alveo di possibilità ben definite dall’ambiente di riferimento; il “rischio” prende forma dalla decisione stessa del sistema e dunque, si potrebbe dire, in maniera congenita. La “decisione” e la “contingenza” sono elementi di snodo che possono essere tradotti entrambi in una formula definibile come “decisione sulla contingenza”: il rischio potrebbe essere classificato secondo un giudizio ben determinato, mentre il pericolo corrisponderebbe ad una categoria di logica “indeterminazione”. Seguendo questo ragionamento quando il pericolo è considerabile “possibile”, proprio in quel momento assume i caratteri di una minaccia concreta. Contrariamente, essendo l’evento rischioso sempre contingente, esso risulterà sempre concreto. Il rischio accompagna incessantemente ogni grado e livello di decisione. Il pericolo, invece, percepito come esterno o lontano, esiste sulla possibilità stessa di avvicinarsi, affacciarsi, mostrarsi sulla soglia del sistema. Per questo, nel linguaggio implicito anche di molti studiosi, si evince che dal rischio nascono pericoli: il rischio, pur essendo inattuale, è sempre presente, il pericolo

---

<sup>14</sup> Cfr. Sofsky, W. (2005). *Das Prinzip Sicherheit, trad. it. (a cura di) Gandini U. Rischio e sicurezza*. p.16. Giulio Einaudi, Torino.

<sup>15</sup> Cfr. Luhmann N. (1996). *Sociologia del Rischio*. Mondadori, Milano.



è solo possibile<sup>16</sup>. Quattro sono i nodi principali attraverso cui è “possibile” gestire i rischi: il processo di “selettività”, di “comunicazione”, di “decisione” e di “prevenzione”. Un altro aspetto molto interessante da tenere in considerazione è come si “governano” i rischi, sia nella pratica che nella teoria. Nella forma pratica (nelle esemplificazioni storiche) esso ha riconfigurato nuove forme di controllo sociale traducibili ad esempio in una gestione del rischio per cui alcune situazioni “socialmente meno desiderabili” hanno intimorito la popolazione portando a “giustificare” il pericolo a seconda degli interventi, più o meno repressivi, o addirittura provocando azioni preventive, in restrizione alle libertà individuali. Restando in questi termini, con riferimento alla prospettiva forte del costruttivismo sociale, i sostenitori della *governamentalità* inaugurata da Michel Foucault <sup>17</sup>, a partire dal XVIII secolo, trattano il rischio attraverso una complessità di tecniche, pratiche, tattiche, strategie e saperi più o meno formalizzati, con l’obiettivo di dare ordine al sistema sociale. Un vero e proprio approccio regolativo, leggibile tramite il controllo sociale e la gestione del potere politico, e che fece capolino in Europa nel XVI secolo in concomitanza con i mutamenti sociali in corso. Come in Beck e Giddens, anche per gli autori di orientamento foucaultiano il rischio è il prodotto del processo di modernizzazione, ma, a differenza dei due sociologi, i saperi esperti non vengono considerati strumenti per impegnarsi concretamente nella “riflessività”, quanto piuttosto elementi della strategia e del potere governamentale. In questo quadro, il rischio costituisce una vera e propria “strategia governativa del potere” e di codificazione dei “comportamenti”, pur restando negli spazi

---

<sup>16</sup> Cfr. Wildavsky, A. e Dake, K., (1990). *Theories of Risk Perception: Who Fears What and Why?* pp.41-60 In *Daedalus Special Issue on Risk*, 119, 4.

<sup>17</sup> Moretti, A. (2020). *Governamentalità e verità. Uno studio sul problema del governo in Michel Foucault*. Orthotes, Nocera inferiore (Sa).

teorici del liberalismo. Attraverso la progressiva evoluzione del sapere, i rischi per lo più riescono ad essere identificati, resi calcolabili grazie a quello che si potrebbe definire come una diagnosi anticipata e di sistema, compresa la stima di calcolo circa le probabilità di accadimento. Un sistema di “controllo” per cui ogni uomo è soggetto a dei “consigli” circa le strategie da mettere in atto nel condurre la propria esistenza. L’individuo cerca, o sarà costretto, di interiorizzare tali obiettivi delle istituzioni e dello Stato. Negli anni recenti, la nozione di rischio ha assunto una particolare importanza nel dibattito sulle politiche ambientali<sup>18</sup>: questo perché, a fronte di una disamina circa l’accettabilità di alcune “tecnologie rischiose”, il tema è diventato oggetto di studio anche per le scienze sociali: ricercare le ragioni della divergenza tra gli esperti e i comportamenti dei cittadini. Gli esperti utilizzano le statistiche, laddove i cittadini assumono decisioni in funzione delle modalità di percezione e la valutazione dei rischi tende a variare, considerevolmente, tra gli individui ed i gruppi, anche all’interno di uno stesso gruppo. Molto spesso, il rischio reale e quello percepito non coincidono. Verso la fine del ventesimo secolo, si acuisce sempre l’attenzione verso gli scenari e le conseguenze de “rischi” collegabili alle attività umane, soprattutto in campo ambientale, e si vanno ad indebolire progressivamente quelle certezze prima offerte dal metodo statistico o probabilistico, creando una vasta sacca di sfiducia nelle istituzioni e nelle autorità<sup>19</sup>. Tale perdita di fiducia sarebbe collegabile al fatto che, non esistendo più “un’immunità dal rischio”, la società contemporanea si troverebbe a fare i conti una diversa distribuzione di vantaggi e

---

<sup>18</sup> Cfr. Douglas, M. (1966). *Purity and danger: concepts of Pollution of Taboo*. Routledge and Kegan Paul, London.

<sup>19</sup> Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Polity Press, Oxford; trad. it. (Le conseguenze della modernità. Fiducia, rischio, sicurezza e pericolo), il Mulino, Bologna, 1994.

svantaggi, rischi e pericoli, emergenze o presunte tali. In questo senso diventa sempre più necessaria l'affinamento di una "scienza del rischio" e della sua gestione. Il rischio comincia ad assumere una connotazione sempre più centrale nei diversi aspetti della vita sociale andando ad investire problemi come la sicurezza tecnologica, ambientale, culturale, elementi fondanti della società contemporanea. Resterebbe da capire quale strumento possa alleviare o al contrario aumentare questa dipendenza intrinseca: la comunicazione?

## 1.2 Gestione del rischio e necessità comunicative

Nella postmodernità si assiste alla frammentazione culturale e al dissolversi di tradizioni e consuetudini, alla messa in discussione del pensiero delle espressioni e delle pratiche stabilite, al concetto di tempo e spazio che si comprimono, alla circolazione rapidissima di persone e cose, allo svuotamento delle relazioni sociali e dei loro significati, aprendo la strada all'incertezza e ai continui mutamenti di prospettive. Intorno al concetto di rischio sembrano così coagularsi nuovi disorientamenti, ansie, e sempre di più la consapevolezza che qualcosa di minaccioso sia alle porte della "percezione quotidiana". In questa riemersione del rischio come "insicurezza indecifrabile", i cambiamenti determinano un modo di intendere il sé e il mondo radicalmente diverso rispetto al passato. Negli ultimi anni le scienze sociali si sono occupate del difficile compito della "gestione del rischio" concentrando l'attenzione sulle conseguenze individuali e collettive collegati ad esso. Le stesse poi "trasmesse" su un piano più prettamente politico e traducibile in leggi o regolamenti. Politica a parte, la fase di gestione del rischio risulta certamente delicata nell'ottica dei processi decisionali e non in ultimo rispetto al futuro della società stessa, indissolubilmente collegata ad un altro "fronte" positivo: la fiducia, o per meglio dire, la "fiducia attiva", in ogni campo come nella vita quotidiana e nella democrazia, via via sempre più in crisi. La percezione del rischio mina alla base il concetto di fiducia a livello personale e necessariamente su scala globale moltiplicando così i rischi. È in questo contesto, denso di repentini stravolgimenti, che si inseriscono le strategie costruite attorno

al rischio<sup>20</sup>. Per quanto traggano origine dalle stesse incertezze o ansie, le strategie del rischio tentano di domarne l'incertezza, con il paradossale risultato, molto spesso, di riprodurre di nuove e sempre più "impattanti". La letteratura sociologica utilizza frequentemente il concetto di "riflessività" intendendo la capacità di rispondere alle circostanze che suscitano paura o ansia in modo attivo, anziché passivo<sup>21</sup>. Come afferma Giddens "la riflessività è una caratteristica distintiva di tutte le azioni umane"<sup>22</sup>, che comporta un continuo monitoraggio del comportamento e dei suoi contesti. Consiste nel soppesare e valutare criticamente le istituzioni e gli esperti stessi. La riflessività è un aspetto intrinseco delle interpretazioni contemporanee del rischio: sono le due facce di una stessa medaglia. L'accresciuta sensibilità al rischio dell'epoca tardo-moderna è il risultato di un approccio al mondo altamente riflessivo. Con il progressivo emanciparsi dalle strutture, le persone adulte sarebbero sempre più in grado di determinare le proprie esistenze e, di conseguenza, si sentirebbero più impegnate in questa sorta di progetto di "autoriflessione", che sembra essere sotteso ad un approccio più realista che costruttivista. Ovviamente, coloro che risultano ben collocati all'interno delle strutture della comunicazione, dei flussi di produzione ed apprendimento del sapere, saranno facilitati in questo processo. Viene dunque facile richiamare l'attenzione sulla natura socialmente stratificata della percezione e delle reazioni all'esposizione ad un rischio: chi dispone di minori risorse materiali, ma ancor di più, di quelle culturali, reagirebbe

---

<sup>20</sup> Cfr. Erto, P., Giorgio, M., & Iervolino, I. (2012). *Probabilità e rischio*. In *Ambiente, rischio, comunicazione-Decidere nell'incertezza*, 4, 64.

<sup>21</sup> Cfr. Marinelli, A. (1993). *La costruzione del rischio. Modelli e paradigmi interpretativi nelle scienze sociali*. Franco Angeli, Milano.

<sup>22</sup> Cfr. Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Polity Press, Oxford; trad. it. (*Le conseguenze della modernità. Fiducia, rischio, sicurezza e pericolo*), il Mulino, Bologna, 1994.

all'incertezza riponendo la propria fiducia nelle opinioni delle persone conosciute con le quali si condividono cultura ed orientamenti; diventa cruciale il proprio contesto di riferimento aumentato da un progressivo processo di aggregazione. Si fa strada l'idea che la percezione del rischio, anche quando sembra distorta, non lo sia come conseguenza dell'ignoranza, ma costituita come fatto sociale<sup>23</sup>. I significati assegnati al rischio non possono che mutare da luogo a luogo e dipendere dalle caratteristiche del micro-contesto all'interno del quale si sono formati. Il porre l'attenzione e i timori su alcuni rischi, anziché sugli altri, è indicativo della natura e del più ampio contesto socio-culturale, politico ed economico: proprio qui i rischi acquistano un senso. Quasi ontologicamente, verrebbe da dire, i fenomeni che selezioniamo e identifichiamo come rischi sono interpreti di noi stessi e dei nostri mondi materiali, sulla scorta di un ordine "luptoniano" per cui "La nostra consapevolezza e conoscenza di questi e altri rischi incide in varie maniere sulla nostra soggettività e vita sociale, plasmando il modo in cui quotidianamente viviamo, quello in cui distinguiamo noi stessi e il gruppo sociale di cui siamo membri dagli altri individui e gli altri gruppi (...)"<sup>24</sup>. La selezione dei rischi e le attività associate alla loro gestione sono centrali e rafforzate da continue relazioni dialettiche tipiche degli essere umani in società e la riproduzione del sapere e del senso si basa su una realtà che si rigenera di volta in volta. Lungo questo tracciato di "cultura condivisa" non si tratterebbe, pertanto, solo di un sistema utile a conoscere la natura ontologica ed esperienziale dei rischi, ma contribuirebbe altresì al formarsi di una concezione di rischio "collettiva". L'interpretazione

---

<sup>23</sup> Cfr. Douglas, M. (1985). *Risk Acceptability According to the Social Sciences*. Russel Sage Fondation, New York; trad. it. (Come percepiamo il pericolo. Antropologia del rischio), Feltrinelli, Milano, 1991.

<sup>24</sup>Cfr. Marris C. e al. (1997). *Exploring the "Psychometric paradigm": Comparisons between aggregate and individual analyses*. In *Risk Analysis* 17, 42.

socio-culturale da un lato e l'approccio cognitivo dall'altro, hanno giocato un grande ruolo nella complessa conoscenza dei rischi, e, al tempo stesso, hanno accentuato il suo versante "percettivo". All'analisi della percezione del rischio dovrebbe, però, affiancarsi, come propongono gli antropologi Mary Douglas e Wildavsky, un confronto tra culture. La tendenza, infatti, ad assumersi o ad evitare i rischi dipendono, oltre che dalle caratteristiche individuali, molto anche dalle differenze culturali, dalle organizzazioni sociali, dalle credenze e via dicendo. Secondo Mary Douglas la questione fondamentale da porsi in relazione al rischio dovrebbe essere: "quanto sicuro è ciò che è abbastanza sicuro per questa particolare cultura?"<sup>25</sup>. L'attenzione si concentra evidentemente sull'individuo quale attore di fronte ad una scelta e come soggetto partecipe di una determinata cultura. Il filtro per la percezione è il contesto in cui le persone vivono il quale a sua volta influisce anche nella selezione dei rischi da evitare o da ignorare. È per questo che i "profani" possono essere coscienti dei fattori di rischio e allo stesso modo avere ragioni personali (valide e razionali) per non seguire i consigli di prevenzione degli esperti. L'influenza dei fattori sociali, culturali e politici possono condizionare il modo in cui l'opinione generale elabora la percezione del rischio. Il fatalismo, ad esempio, per la salute, il fidarsi degli esperti, la convinzione che l'individualismo sia una caratteristica importante di una società giusta o che il progresso tecnologico contribuisca largamente alla salute e al benessere sociale, mettono in rilievo che la percezione del rischio e del pericolo è molto selettiva, ed è selezionata dalle visioni del mondo. Non è la conoscenza delle tecniche che conduce le persone a preoccuparsi: ad una uguale informazione, le valutazioni soggettive dei rischi

---

<sup>25</sup> Cfr. Douglas, M. e Wildavsky A. (1982). *Risk and Culture. An Essay on the Selection of Technical and Environmental Dangers*. University of California Press, Berkeley.

registrano degli scarti molto grandi. Spesso gli atteggiamenti culturali (self-reported ideology<sup>26</sup>) risultano essere il migliore collante esplicativo rispetto alla percezione dei rischi, soprattutto quando si tratta di fare previsioni sul futuro. Alcune ricerche sul campo hanno evidenziato che la determinazione e l'accettazione dei rischi sono questioni tecniche e culturali: oggettiva, nei limiti delle conoscenze, e soggettiva in funzione del suo mezzo, delle sue esperienze, dei suoi propri atteggiamenti. Da questo punto di vista è possibile desumere che non esiste un rischio pienamente oggettivo. Esistono poi altre forme di "gestione del rischio" come ad esempio il concetto di *risk management cycle*, "un modello in cui il pubblico è coinvolto nel processo di gestione ad ogni livello, incluso quello tecnico valutativo<sup>27</sup>": attraverso meccanismi di partecipazione assumono un ruolo attivo i potenziali interessati dai danni in termini di relazione fra decisione ed eventi stessi<sup>28</sup>. Oppure ancora quello delle "cultural theories"<sup>29</sup> che criticano in particolare il paradigma psicologico, tendendo a far dipendere tutto da variabili individuali: Il modo in cui vengono analizzati i comportamenti delle persone di fronte al rischio non può essere separato dalla questione morale e politica in cui le persone stesse sono "incorporate". Ricorrendo a tale chiave di lettura Douglas e Wildavsky, nell'analizzare i rapporti tra cultura e percezione del rischio nelle moderne società industriali, identificano modelli socio-culturali omogenei (il gerarchico, l'egualitario, l'individualistico, il fatalistico), nei quali i gruppi agiscono secondo logiche settarie di fronte ad un rischio che risulta per questi simile. Questi modelli culturali (tipi socioculturali) sono, in un certo senso, dei modi di essere e di agire tali da poter

---

<sup>26</sup> Cfr. Ogden, J. (1995). *Psychosocial theory and the creation of the risky self*. 409-415. In *Social Science & Medicine*, 40(3).

<sup>27</sup> Cit. Pagano, U., (2001). *La comunicazione nelle situazioni di rischio*. In *Quaderni di Sociologia* (25).

<sup>28</sup> Cfr. Soby B. A., Simpson, A. C. D. e Ives, D. P. (1993). *Integrating Public and Scientific Judgements into a Tool Kit for Managing Food-Related Risks*. University of East Anglia, Norwich.

<sup>29</sup> Cfr. Thompson, M., Ellis, R., & Wildavsky, A. (2018). *Cultural theory*. Routledge, London.



strutturare una parte significativa della vita e che dividono dei gruppi di individui. In tali sfaccettate concettualizzazioni si innesta poi uno degli strumenti fondamentali sul rischio ovvero la sua “comunicazione”. “Comunicare il rischio” in maniera ponderata non può consistere solo nella diffusione di dati o misurazioni in essere, per quanto affidabili. “Comunicare” ha a che fare con una complessità di relazioni che ha più tratti comuni con il significato di “fiducia”. Quest’operazione è frutto di una gestione tra le variabili in gioco nella concreta situazione di emergenza e soprattutto tramite una dialettica “positiva” tra i soggetti coinvolti e le istituzioni. Se questo costrutto fiduciario non ha luogo, nemmeno le indicazioni “certificate” possono cambiare la percezione del rischio nei soggetti coinvolti. A riprova di ciò vi sta la “comunicazione di emergenza”, seppur dotata di consonanze tecniche o altro, la quale riesce ad espletarsi nella sua massima potenzialità solo se vi sono alla base caratteristiche concatenanti quali ad esempio la cooperazione all’interno di una cultura del rispetto, o politiche di largo respiro, anche in senso cronologico. D’altro canto, la nozione stessa di “comunicazione del rischio” non può che riferirsi ad un processo di natura sociale per cui le persone sono in grado di “consapevolizzarsi” sulla realtà e sui pericoli ad essa annessa, organizzandosi di conseguenza, soprattutto a livello comportamentale. Entrano in campo valutazioni del caso che afferiscono alla cosiddetta *Risk Communication*<sup>30</sup>, punto di riferimento teorico nello “sviluppo di comunità”, protagonista di una rinnovata razionalità e contesa tra soggetti in grado di incidere, a diverso titolo, nei processi decisionali. Tutto sta nella conoscenza puntuale della comunità alla quale ci si rivolge: non per meglio definire il messaggio persuasivo, bensì per creare le condizioni procedurali, strutturali ed educative, che consentano di promuovere una

---

<sup>30</sup> Cfr. Covello, V. T. (1989). *Effective Risk Communication*. Plenum Press, New York.

comunicazione “reale e comunicante”, se così si può definire, riqualificando il senso del rischio, ancor prima di negoziare soluzioni utili per rimuoverlo. In altre parole, cambia il modo di concepire la progettazione degli interventi di comunicazione. Dalla fiducia verso gli esperti nel dirigere il cambiamento dei comportamenti e delle regole, l’attenzione si sposta sulla “partecipazione” ai processi stessi di comunicazione<sup>31</sup>: da strumento la comunicazione diviene “presupposto”. Sulla scorta di ciò, definire una “buona” comunicazione del rischio starebbe proprio nella rottura delle cosiddette “barriere percettive”: separare le tecniche di valutazione dei rischi dalla comprensione degli stessi da parte del pubblico<sup>32</sup>. Non vi è dubbio che la maggior parte delle informazioni proviene dai mass media e che da essi dipendono gli “umori” della popolazioni, anche in fatto di percezione del pericolo, anzi, soprattutto. Perciò diventa fondamentale adottare una strategia comunicativa che sia adattabile e colloquante rispetto allo status dei media e alla loro forte componente “persuasiva”. Una caratteristica che potrebbe essere colmata, o quanto meno limitata, grazie ad una efficace opera di raccordo con i media, i “gestori del consenso”. Se tale processo non riuscisse, questo potrebbe comportare quello che in gergo si definirebbe “information vacuum” ovvero una discrasia tra “rischio” e il “percepito”, quello reale e l’impatto emotivo nella popolazione. Un “vuoto informativo” perturbante e che minerebbe alla base il circuito comunicativo. In questo corto circuito può essere che si verifichino “fughe di notizie” in grado di generare fobie, timori, quasi ad ingrassare una

---

<sup>31</sup> Da questo punto di vista, e molto attuale, lo sguardo sul mondo pandemico di oggi in Mangone, E. (2020). *La comunicazione del rischio: la pandemia da COVID-19*. 132-142. In *Mediascapes journal*, (15).

<sup>32</sup> Cfr. Powell, D. A. e Leiss, W. (1997). *Mad Cows and Mother’s Milk: The perils of Poor Risk Communication*. McGill-Queen’s University Press. Montreal.

categoria specifica nel campo dell'informazione: l' entropia informativa<sup>33</sup>. In questa sacca di "vuoto", si possono verificare situazioni per cui vi siano soggetti interessati a "speculare" ercando di "riempirla di contenuti", all'insegna della manipolazione più spinta e dannosa. E' il caso ad esempio di alcune strategie comunicative sfruttate dai "canali commerciali" che puntano ad ingrassare le file delle incertezze, delle paure a scopi meramente economici, così come sono altrettanto diffuse pratiche di comunicazione politica becera in tale direzione. Uno scenario non dei più rosei ma che esiste nella realtà, ben visibile anche ad occhi inesperti, stravolgendo le finalità di una "buona" strategia istituzionale. I programmi di informazione sono un esempio in tal senso: sempre più attratti dal creare "business" si trovano a gareggiare non solo con i loro "competitor" naturali (ovvero gli altri programmi di informazione) ma bensì con un intero sistema d' intrattenimento volto alla mescolanza di generi ed eterogenesi di fini. Scatta dunque un nuovo meccanismo, o meglio, un nuovo "corto circuito informativo" traducibile in uno slang scientifico ormai sdoganato come quello di "infotainment"<sup>34</sup>. Entrano in scena nuove priorità comunicative, nuove "avanguardistiche" esibizioni di giornalismo "al passo con i tempi" in una cornice di assoluta concorrenza tra generi, gestori, editori, lobbies dell'informazione pubblica. Tale circolo vizioso porta a trascurare (molto spesso) la veridicità di alcune situazioni generando bensì una spettacolarizzazione dell'informazione, sia nel gergo che nella sua traduzione in immagini. L'impatto visivo ed emotivo riadatta i paradigmi della narrazione (all'origine della funzione più conosciuta dei media) in una sorta di sinergia distopica tra elementi di

---

<sup>33</sup> Cfr. Bragatto, P., Verifica, I. R. C., & Catone, M. (2012) *Risk based opportunità o problema?* In *Atti del Convegno La Scienza e la tecnica rendono sicuro il lavoro*. Genova.

<sup>34</sup> Cfr. Lever, F., Rivoltella, P. Cesare, Zancchi, A. (2002). *La comunicazione: il dizionario di scienze e tecniche*. Elledici, Milano.

cronaca politica, ideologica, organizzativa ed elementi di show business, anche nel campo della comunicazione in caso di emergenza o rischio (in particolare di tipo ambientale). In quest'ultimo caso poi, spesso si viene a creare una dimensione alternativa, molto "mediatica" sarebbe meglio dire, anziché un' empirica realtà di fatto<sup>35</sup>. Nel valutare l'impatto dell'azione dei media, comunque, la cautela è sempre d'obbligo. Vi sono anche in questo campo sostenitori di tesi avverse, complementari, ma pur sempre teorie. Come nel caso dei sostenitori della teoria ipodermica<sup>36</sup> i quali da decenni sottolineano la capacità manipolatoria dei media in grado di neutralizzare le coscienze, anche le più critiche, provocando un vero e proprio senso di impotenza: parafrasando Marx a proposito dell'"oppio dei popoli"<sup>37</sup> in questo caso è quello immaginifico dei media, contro ogni spirito avveduto, criticamente assennato. Un' impostazione, quella ipodermica, valida e con un certo "senno" ideologico ma pur sempre attaccabile, proprio per i suoi caratteri perentori, definitivi. In questo senso è tutt'altro che fuori luogo immaginare che alcune persone tenderebbero comunque a recepire i messaggi in funzione di una loro conferma e pre-convinzione, entrando così nella sfera del pre-esistente da consolidare o riaffermare. Già Lazarsfeld precisava i limiti dei media, limiti derivanti dallo stesso contesto sociale nel quale essi operano, fatto di complesse dinamiche di gruppo e fitte reti di relazioni<sup>38</sup>. Limiti che sono riscontrabili "naturalmente" negli apparati valoriali che l'individuo condivide per sé e nella comunità in cui vive, dirigendo la propria esistenza lungo parametri poco

---

<sup>35</sup> Cfr. Schanne, M. e Meier W. (1992). *Media coverage of risk*, in *Biotechnology in Public: A Review of Recent Research*. Science Museum. London.

<sup>36</sup> Cfr. Bentivegna, S., & Artieri, G. B. (2019). *Le teorie delle comunicazioni di massa e la sfida digitale*. Laterza, Roma.

<sup>37</sup> Interessante lettura su questo argomento si trova in Manicardi, E. (2020). *Rete, oppio dei popoli: Internet, social media, tecno-cultura: la morsa digitale della civiltà*. Mimesis, Milano.

<sup>38</sup> Cfr. Lazarsfeld, P. e Katz, E. (1955). *Personal Influence*, The Free Press, Glencoe; trad. it. (L'influenza personale), Eri, Roma, 1968.

conciliabili con innesti di spettacolarizzazione artificiosa o peggio impositiva da parte dei media. In aggiunta a questo vi sono anche casi in cui la comunicazione può risultare abbondantemente fallace e dunque rischiosa quando accelera la propria diffusione propinando notizie, indipendentemente dalla loro fondatezza, spettacolari ed emozionali. Lo stesso procedimento descritto poco fa per cui, ad esempio, un pericolo, del tutto infondato, potrebbe provocare un effetto valanga e sommergere i poveri “spettatori”. Solo così l’effettiva esistenza fenomenica di un rischio risulta essere un fattore marginale o addirittura ininfluente: ciò che conta è la sua esistenza mediatica, mentale, virtuale. Questa ricreazione di contenuti informativi ad alto “rischio” di fraintendimento, doloso per inciso, concorrono a creare un “rischio comunicativo”<sup>39</sup> molto spesso identificabile a posteriori, ma pur sempre frutto di una disinformazione mediata, meditata e studiata ad hoc, a discapito di un’accurata selezione delle informazioni e della complessità di cui facciamo parte, non solo come sistema comunicativo. In quest’ottica, una comunicazione efficace deve muovere necessariamente dalla consapevolezza della diversità e dell’unicità degli individui per cui ciascuno reagisce in relazione alle proprie esperienze, conoscenze, vissuto. Non esiste, dunque, un solo “messaggio efficace” ma vieppiù un insieme di messaggi, tutti all’interno di un quadro di riferimenti immediati e credibili, come credibile sarebbe una cooperazione tra i diversi soggetti in campo. Un processo virtuoso che però dovrebbe avere alla base un rinnovato spirito deontologico nel mestiere della comunicazione: se non vi fosse quello, difficilmente si potrebbe sopperire con le, seppur necessarie, competenze specifiche, anche organizzative. Servirebbe una revisione molto

---

<sup>39</sup> Cfr. Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Polity Press, Oxford; trad. it. (Le conseguenze della modernità. Fiducia, rischio, sicurezza e pericolo), il Mulino, Bologna, 1994.

profonda degli attuali meccanismi in capo non solo alla comunicazione, ma più in generale al senso stesso del “mercato”. Una sfida improba solo al cospetto di tempi brevi, non in una logica di medio lungo termine, almeno questa la speranza (non l’utopia). Quanto meno tendere a quell’obiettivo aiuterebbe i cittadini a “sentirsi più al sicuro” e non solo “oggettivamente” sicuri.<sup>40</sup> Facile intuire come entri in scena (senza tanta spettacolarizzazione) l’etica della comunicazione del rischio, etica, oltre che efficace, sia nei metodi che nell’ispirazione teorico pratica. Una condizione da cui non è possibile prescindere oltre al plausibile clima di fiducia, consolidando un’immagine più autorevole delle fonti di informazione. L’efficacia comunicativa del messaggio in sé non ha senso se non inserita in una logica più vasta, e a lungo termine, di costruzione della *confidence*. In generale, le principali caratteristiche che un buon messaggio contenente un’informazione di rischio dovrebbe presentare sono state ben sintetizzate in un articolo di Pagano che si riprende testualmente:

- “valutazione delle informazioni di cui l’audience è già in possesso;
- focalizzazione su pochi argomenti specifici e concetti chiave;
- semplicità espositiva: è indispensabile articolare la scelta della struttura e del lessico in funzione di una uniformazione verso il basso (il messaggio deve cioè risultare perfettamente comprensibile anche alle persone con bassissima istruzione);
- adattamento alle specifiche necessità informative del pubblico;

---

<sup>40</sup> Cfr. Douglas, M. (1985). *Risk Acceptability According to the Social Sciences*. Russel Sage Fondation, New York; trad. it. (Come percepiamo il pericolo. Antropologia del rischio), Feltrinelli, Milano, 1991.

- adeguata contestualizzazione del rischio;
- fornitura di input che permettano di orientare i comportamenti concreti del pubblico in maniera inequivocabile;
- organizzazione gerarchica della struttura del messaggio: è auspicabile dare prima le informazioni fondamentali (le risposte che la gente cerca) e solo in seguito gli eventuali dettagli;
- incisività: per ottenerla si valuti la possibilità di mobilitare più assi percettivi, usando diversi tipi di codice (immagini, parole, suoni). Si deve cioè costruire un efficace circuito comprensione-interiorizzazione-ricordo; le immagini permettono nel caso di molti concetti maggiore immediatezza, altissima comprensibilità ed efficace attivazione delle facoltà mnestiche;
- sostegno psicologico: alla gente non serve solamente sapere cosa fare ma anche avere un adeguato supporto emotivo; in ogni caso, bisogna evitare con la massima cura l'innescò di sentimenti quali l'angoscia e la paura ma senza indurre una sottovalutazione del pericolo; in questo difficile equilibrio sta la misura di una buona comunicazione;
- onestà circa gli eventuali limiti delle conoscenze scientifiche sul fenomeno in oggetto;
- considerazione degli eventuali effetti collaterali su altre attività e contesti;
- messa a punto, nei limiti dei tempi disponibili, di procedure con le quali testare il messaggio su diverse categorie di individui prima della sua diffusione;

- creazione di efficaci meccanismi di retroazione informativa al fine di valutare l'efficacia della comunicazione e poter tarare le eventuali comunicazioni successive<sup>41</sup>.

Si riscontra molto spesso una casistica di per sé rilevante e che pertiene alla modalità con cui coloro che ricevono i messaggi “devianti” vivono condizioni emotive tali per cui gli stessi messaggi amplifichino, e di molto, la loro portata percettiva, in senso ovviamente negativo rispetto ai principi di comunicazione “rassicurante”. Proprio quest'ultimo termine, molto adatto al format televisivo, induce spesso ad una “deriva drammaturgica” del pubblico, convulso tra storie estreme e notizie tendenziose, scadendo in categorie comunicative fuori controllo<sup>42</sup>. Tale “perversione di ruoli” succede perché non possono esistere categorie “allarmanti o rassicuranti” se non vi fosse alla base una interazione tra le caratteristiche intrinseche al messaggio, e la complessità di relazioni tra emittente e ricevente. Basta questo per confermare che non basterà mai il controllo formale dei contenuti di un messaggio, spesso foriero di contraddizioni in termini, nonostante la linearità dei contenuti espressi. Ciò risulterebbe comunque inidoneo nel valutare gli effetti di una comunicazione empiricamente affidabile, tanto più se in gioco vi è la credibilità non solo della notizia, ma dell'autore stesso dell'informazione. Per dirla in altre parole, risulta più utile individuare indicatori in grado di rappresentare il clima emotivo del pubblico e le eventuali distorsioni interpretative, ma mai addossarsi l'onere della spettacolarizzazione del messaggio. Si verifica anche la casistica opposta per cui vi sono molti messaggi neutri o rassicuranti che hanno provocato effetti di paura o panico a causa di distorsioni o

---

<sup>41</sup> Cit. Pagano, U., (2001). *La comunicazione nelle situazioni di rischio*. In *Quaderni di Sociologia* (25).

<sup>42</sup> Per una panoramica Cfr. Grasso, A., & Scaglioni, M. (2003). *Che cos'è la televisione. Il piccolo schermo fra cultura e società: i generi, l'industria, il pubblico*. Garzanti. Milano.



interpretazioni emotive irrazionali, oppure ancora da amplificazioni del sistema mediatico<sup>43</sup>. Tuttavia, al di là del contesto culturale, è interessante notare che esiste una sorta di “asimmetria linguistica” che si verifica nella comunicazione del rischio laddove, nella tensione tra due visioni del mondo, non si raggiunge il necessario equilibrio. Proprio qua sta la sfida, nel cercare l’“equilibrio” delle fonti nella buona comunicazione, ristabilendo logicità di rapporti tra variazioni formali nella costruzione del messaggio (che possono produrre notevoli effetti in termini di efficacia comunicativa) e ciò che può percepire il pubblico inteso nella sua accezione dicotomica, ovvero nella sua tensione a suddividere le questioni in semplici nozioni riferibili ad un “sì” o ad un “no”, senza soluzione di continuità. Secondo questa prospettiva è facile comprendere come la disseminazione di meri “dati tecnici” non possano fare altro che generare un effetto ridotto sulla percezione del rischio; ciò che conta maggiormente è l’aspetto emotivo, il “tono” del messaggio. Ecco perché una buona comunicazione del rischio può produrre maggior comprensione ma non necessariamente condurre a situazione di consenso su determinate scelte. Altro elemento da tener sempre presente è che, per molte tipologie di emergenze, l’efficacia comunicativa per buona parte dipende da una capillare attività di divulgazione della cosiddetta “cultura della sicurezza”<sup>44</sup>. Diventa imprescindibile creare i presupposti affinché si pongano le basi per una formazione adeguata nell’affrontare i rischi del mestiere, dotando la popolazione di strumenti culturali, consapevolezza ed un sano spirito di collaborazione fiduciaria in un clima di massima cooperazione, ed evitando

---

<sup>43</sup>Per approfondimenti si rimanda a Slovic, P. (1987) *Perception of Risk*, in *Science* n. 236..

<sup>44</sup> Cfr. Dake, K. (1991). *Orienting dispositions in the perception of risk: an analysis of contemporary worldviews and cultural biases*. In *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 22. Pag.61-82 e Sandman, P. M. (1987). *Risk communication: facing public outrage*. In *epa Journal*, n. 13.

quello che Sandman definisce “*public’s outrage*” (il risentimento della gente)<sup>45</sup>, anche quando i rischi effettivi sono oggettivamente bassi. Conseguentemente, lo sviluppo di una corretta informazione dei cittadini deve innestarsi lungo le direttive di un reale rispetto dell’altro, per altro si intende non solo il ricevente, ma l’intero sistema comunicativo, fatto di stati d’animo, timori, preoccupazioni, emergenze<sup>46</sup>. L’ entropia comunicativa<sup>47</sup>, è un processo per il quale si amplificano gli stati emotivi rendendo ancora più irti gli ostacoli e incidendo persino nella struttura dei processi comunicativi del rischio traslandolo su un livello caro a Luhmann<sup>48</sup> e dal quale potremmo declinare alcune criticità: in primis la posizione dei vari attori in gioco nel processo comunicativo rispetto all’evento potenzialmente dannoso, oltre che le problematiche di tipo tecnico-operativo attinenti. Sulle dispute di ordine linguistico e semantico già ci si è soffermati, così come su quelle legate all’etica e deontologia del mestiere comunicativo, alla politica e alla sfera culturale (differenti gradi di istruzione, di scolarizzazione, i diversi stili di vita, le diverse culture). Resta in ultimo da affrontare la parte formativa legata alle politiche di lungo periodo volte a delineare il ruolo delle varie agenzie nella costruzione della “cultura della sicurezza” e di un ambiente di cooperazione, fiducia e autorevolezza istituzionale. In questi termini un ruolo particolare lo riveste anche la *Comunicazione ambientale*.

---

<sup>45</sup> Cfr. Sandman, P. M. (1987). *Risk communication: facing public outrage*. In *epa Journal*, n. 13.

<sup>46</sup> Cfr. Pagano, U., (2001). *La comunicazione nelle situazioni di rischio*. Pag. 109-124 In *Quaderni di Sociologia* (25).

<sup>47</sup> Sul concetto di entropia si rimanda ad alcuni studiosi come Shannon e Weaver (1949), Morin (1977), Longo (1998; 2001).

<sup>48</sup> Cfr. Luhmann, N. (1996). *Sociologia del Rischio*. Mondadori, Milano.

### 1.3 Comunicazione ambientale: storia di un genere?

Anche per i più distratti, di questi tempi è difficile non imbattersi nella comunicazione ambientale o qualcosa che le assomigli. Far prendere coscienza dei rischi conseguenti ai danni o alle problematiche (attuali e future), è un obiettivo che sempre più enti e persone si prefiggono quasi come dovere civile, etico e morale. Tecnicamente la comunicazione ambientale potremmo definirla in questo modo: “ è quel sistema di flussi comunicativi che in maniera indipendente mette in relazione l’ambiente in senso lato, con i suoi temi e i suoi problemi complessi, con i sistemi sociali e la loro comunicazione o meglio comunicazione ambientale è un sistema di rappresentazioni condivise finalizzato alla creazione di una coscienza – individuale o collettiva- di una forma di sviluppo in cui l’ambiente trovi una sua dimensione di equilibrio con l’agire umano”<sup>49</sup>. Attraverso la comunicazione e l’educazione, nel dibattito ambientale, gli stili di vita da seguire e la coscienza verso nuove attività sostenibili stanno sempre più prendendo campo. Vi sono altre definizioni come quella della Belloni, secondo quanto riportato in un articolo in cui si descrive come la comunicazione ambientale riguardi “l’ambiente e lo scopo di attirare l’attenzione sulle componenti di un ecosistema complesso, da quella di tipo istituzionale, pubblico, ufficiale a quello di tipo informativo, o di tipo scientifico o divulgativo”<sup>50</sup>. Questo modello di comunicazione si è formato poco per volta e ha acquisito visibilità nel corso degli ultimi decenni. Grazie all’importante crescita della comunicazione ambientale c’è stata una trasformazione, i

---

<sup>49</sup> Cfr. Balzaretto E., Gargiulo, B. (2009) *La comunicazione ambientale: sistemi, scenari e prospettive. Buone pratiche per una comunicazione efficace*. Franco Angeli, Milano.

<sup>50</sup> Cfr. Belloni, M.C. (2002). *La comunicazione ambientale: alcuni modi di intenderla e possibili direzioni di sviluppo*. pp. 47-63 In *Quaderni di Sociologia*. XLVI, 13 n.30.

connotati sono mutati e si sono “avvicendate” definizioni e significati diversi, anche se paralleli. A monte evidentemente ci sta il problema della conservazione della natura con sfaccettature di tipo tecnico-scientifico e che, come tale, riveste un carattere culturale importante, anche in termini comportamentali. Stili di vita diversi, più sostenibili, possono essere frutto di scelte maturate attraverso un processo di informazione, di sensibilizzazione e soprattutto di educazione, agendo su modelli culturali di riferimento, sugli approcci di pensiero alla realtà, sui valori, sull'etica nonché nella diffusione di maggiore consapevolezza e senso di responsabilità<sup>51</sup>. Le aspettative tra questi valori e la realizzazione concreta spesso deludono e non coincidono con un reale cambiamento di paradigma, né tantomeno di risultati. E' necessario dunque rendere “vissuti” i valori solamente “esibiti” modificando nel profondo la nostra immagine implicita della natura, in altre parole rendere attuale una cultura ambientale. La gravità della situazione mondiale sembra aumentare anche il livello di interrelazione e complessità tra il contesto storico particolare, epocale, e il non avere modelli di riferimento, portando ad senso di inadeguatezza, incapacità di accettare l'ansia, il dolore, la fatica del cambiamento. Quante volte l'azione su un sistema così complesso, come è appunto l'ambiente, viene banalizzata e ridotta a semplice reazione causale? Quante volte si è didascalici, dogmatici e ideologici? Alla consapevolezza diffusa della gravità del problema ambientale corrispondono solo in parte comportamenti coerenti e adeguati. Già all'inizio degli anni novanta, molto prima che di educazione ambientale si facessero formalmente carico le istituzioni, conoscenza, informazione ed esperienza risultavano diffuse (merito anche della scuola), ma a questa si associava altresì uno scarso valore della partecipazione sociale e dell'impegno attivo nella

---

<sup>51</sup> Cfr. Brioschi, E.T (2009). *La comunicazione totale d'azienda nel contesto internazionale*. Vita e Pensiero. Roma.

risoluzione dei problemi. In tutti questi anni si è parlato di ecologia ma spesso annacquandone i concetti, snaturando il significato, semplificando, manipolando. In parallelo a tanta buona educazione ambientale si è fatta molta di quella che si potrebbe definire come “pornoecologia”<sup>52</sup>. Tante riviste in carta patinata, tanti documentari, tanta comunicazione in presenza di catastrofi “naturali” vanno nella direzione della spettacolarizzazione, del travisamento, della banalizzazione. Ecco perché la comunicazione, non solo quella ambientale, continua a vivere un paradosso: da una parte tutti la invocano, ma, nei fatti, sono ben pochi gli “attrezzi” identificati, riconosciuti e utilizzati per governare le relazioni e sbrogliare i noti “ingorghi formativi”. Eppure il ritardo culturale è forse il più pesante e trasversale tra i fattori che ostacolano la strada verso la transizione ecologica, la quale, proprio in quanto tale, necessiterebbe di più radicalità e, al contempo, di pianificazione a medio-lungo termine per consentire l’adattamento, prima, e la conversione, poi, verso nuovi paradigmi. In una situazione di questo tipo, la comunicazione (quella autentica) rimane il miglior chiavistello a disposizione di istituzioni e mercato per superare il deficit di connessione tra i diversi player in questa sfida “multi-livello”: capacità di ascolto, interpretazione, facilitazione e reale coinvolgimento sono gli strumenti migliori per recuperare fiducia e stringere un patto di “corresponsabilità”. La nascita della comunicazione ambientale la si fa generalmente coincidere con l’uscita del libro “Primavera silenziosa” pubblicato nel 1962 da Rachel Carson<sup>53</sup>, riconosciuto a livello internazionale come il manifesto del movimento ambientalista. Negli anni sessanta e settanta i movimenti crebbero, influenzando l’opinione pubblica su molti dei temi legati

---

<sup>52</sup> Cit. Persico, M.G Rossi, F. (2016). *Comunicare la sostenibilità*, pag.18. Franco Angeli, Milano.

<sup>53</sup> Cfr. Carson, R. (2016). *Primavera silenziosa*. Feltrinelli, Milano.

alla protezione dell'ambiente e della natura. Nel 1990 nasce la Society of Environmental Journalists, un'associazione senza scopo di lucro che raggruppa e “rafforza la qualità, la copertura e la fattibilità del giornalismo attraverso tutti i media per aumentare la comprensione pubblica delle questioni ambientali”<sup>54</sup>. Da quel momento in poi anche la professione giornalistica ha avuto un nuovo slancio, con la nascita di associazioni, come la World Federation of Science Journalists<sup>55</sup> che si propone di sostenere il ruolo dei giornalisti esperti di scienza, tecnologia e ambiente, favorendo la loro formazione e lavorando perché le tematiche che richiedono conoscenze tecniche siano affidate alla penna di professionisti competenti. La World Federation of Science Journalists ha anche lanciato programmi per sostenere il giornalismo scientifico, ambientale e la figura del reporter ambientale e investigativo nei Paesi in via di sviluppo, dove la loro presenza può fare davvero la differenza, informando agricoltori e cittadini sulle buone pratiche di sostenibilità. Negli ultimi anni il mondo dei media ha subito una profonda trasformazione, dettata in parte anche da un nuovo tipo di fruizione dei contenuti e di nuove piattaforme informative, internet in testa. L'informazione ambientale è sempre più concentrata sulle grandi questioni, spesso di respiro globale, come i cambiamenti climatici, ed è spesso caratterizzata da una aurea molto negativa, o peggio catastrofistica. Ciò non esclude che si possa ipotizzare un nuovo ruolo delle agenzie deputate ad occuparsi di alcuni settori (come ad esempio quelle di tipo regionale, come Arpa etc...) tipici dell'ambiente e magari farne di loro un'opportunità di sviluppo in termini di informazione ai cittadini, corretta e ben

---

<sup>54</sup> Cfr. Palen, John A. (1999). *Objectivity as independence: Creating the society of environmental journalists, 1989-1997*. pp. 156-171. In *Science Communication* 21.2.

<sup>55</sup> Cfr. Cornell, J. (2002). *Report: Tokyo Conference Sets Stage for a Third World Conference— and a New World Federation of Science Journalists* *Science Communication*, pp. 463-466. vol. 23.

ponderata, proprio grazie alla loro “prossimità istituzionale”. Infatti esse, potenzialmente, avrebbero tutte le caratteristiche per rendere giustizia ad una “comunicazione ambientale” troppo spesso disancorata dalle sensibilità dei cittadini nonché dalla loro effettiva capacità di recepire correttamente le informazioni. Proprio nella combinazione tra dettagli ed esperienza riconosciuta (e facilmente riconoscibile) le agenzie, divenute fonti affidabili, potrebbero aiutare a conoscere il proprio territorio e a tutelare i cittadini verso errate comunicazioni, o sarebbe meglio dire, da tendenze opposte quali la riduzione di portata di alcuni eventi, (da un lato), e dall’altro verso alcune esacerbazioni malevole prodotte dal circo mediatico troppo spesso causa di percezioni errate o fuorvianti da parte dei fruitori della comunicazione ambientale. Un cambiamento di paradigma anche in questo caso utile, e che dovrebbe essere accompagnato anche dalla creazione di nuovi strumenti o canali comunicativi, “su misura”. Tra le “agenzie” più importanti vi sono certamente le istituzioni pubbliche. Si fa strada una nuova comunicazione delle amministrazioni le quali si sono dovute adeguare ai nuovi modelli di relazione con il cittadino. La società della comunicazione cambia a ritmi altissimi, mentre le amministrazioni fanno più fatica a raggiungere un alto livello di modernizzazione e semplificazione, i motivi principali sono da imputare ai costi e alla burocrazia che ha anche i suoi tempi di attuazione. Vi è proprio la necessità di trasformare la pubblica amministrazione rendendola digitale, trasparente, aperta e accessibile. Nel 1972, con l’adozione della Dichiarazione di Stoccolma<sup>56</sup>, per la prima volta la comunità internazionale afferma l’importanza dell’educazione e dell’informazione ambientale quali strumenti essenziali per la tutela e la valorizzazione dell’ambiente. Bisognerà aspettare la Conferenza sulla Terra di Rio de Janeiro, vent’anni

---

<sup>56</sup> Cfr. [https://www.mite.gov.it/sites/default/files/archivio/allegati/educazione\\_ambientale/stoccolma.pdf](https://www.mite.gov.it/sites/default/files/archivio/allegati/educazione_ambientale/stoccolma.pdf)

dopo, per avere due documenti ancora più puntuali, la Dichiarazione di Rio e l'Agenda XXI<sup>57</sup>. Quest'ultimo, soprattutto, è stato adottato con successo da molte amministrazioni locali in Italia e fa della comunicazione ambientale uno dei suoi cardini. A livello europeo è il Trattato di Maastricht, con l'articolo 130, a sviluppare il diritto all'informazione ambientale, inquadrandolo nell'ambito del principio della necessaria azione preventiva per la tutela dell'ambiente<sup>58</sup>. La tutela dell'ambiente è sancita anche dalla nuova formulazione dell'articolo 9 della Costituzione, approvato recentemente dal Parlamento<sup>59</sup>. Se si prendesse in considerazione la piena attuazione di questa norma ovviamente prenderebbe molto peso un nuovo tipo di "responsabilità pubblica" per la quale, ogni soggetto, non solo quelli a cui spettano competenze di tipo ambientale (o collegate ad esse) eserciterebbero competenze trasversalmente riconoscibili al fine di perseguire tali finalità pubbliche, a tutela dell'ambiente o anche solo semplicemente permettere di godere di un bene comune come la salute. Prende forma la combinazione, densa di risvolti e significati, tra Ambiente e Salute essendo contestualmente cresciuta, (e sempre di più) la sensibilità generale in merito. Formulata così, in questa chiave di lettura sinergica e responsabilizzante, la comunicazione ambientale pertiene non solo alla sfera pubblica dell'impegno a tutela del bene comune, ma più privatamente a quella del diritto dei singoli e dunque della collettività, trasformando la comunicazione ambientale in un "altro strumento" verso uno "sviluppo davvero sostenibile". Ciò che si realizza deve tenere conto di un nuovo "armamentario" traducibile in campagne di comunicazione integrate che

---

<sup>57</sup> Cfr. Pineschi, L., (1994). *Tutela dell'ambiente ed assistenza allo sviluppo: dalla Conferenza di Stoccolma alla Conferenza di Rio*. In *Rivista giuridica dell'ambiente*, fasc. 3-4. pag. 505. Giuffrè editore, Milano.

<sup>58</sup> Cfr. Romano, E., (2003). *La Commissione ambientale del Parlamento europeo e la politica comunitaria in materia ambientale*. pp. 685-689. In *Rivista giuridica dell'ambiente*, fasc. 3-4 (agosto).

<sup>59</sup> Cfr. <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2022/02/22/22G00019/sg>



aiutino ad elaborare una concreta adesione a modelli di riferimento (sul medio e sul lungo termine) capaci di svoltare la sensibilità e aumentare la percezione di un mondo più vivibile (più di quanto non lo fosse prima). L'informazione e la comunicazione rappresentano un risorsa preziosa anche nella fase del cosiddetto "ascolto" delle esigenze dei cittadini, sia nella loro capacità propositiva e decisionale che in quella più critica, sempre all'insegna di una reale partecipazione. Affinché la comunicazione arrivi a destinazione è infatti necessario che si adotti un linguaggio comprensibile e condiviso tra gli operatori dell'informazione, siano essi pubblicitari, giornalisti, Uffici Stampa etc... Il rischio, alto, sarebbe quello di burocratizzare un linguaggio che dovrebbe invece "fluire" in maniera semplice, diretta, senza l'onere di dover accontentare una ristretta cerchia di addetti al settore. Per corrispondere a queste aspettative, chi svolge comunicazione ambientale, deve pertanto essere aggiornato costantemente sulle dinamiche tipiche di quell'ambito conscio che di ambito specifico non può trattarsi. Un approccio settoriale, nei fatti, dimostrerebbe un allontanamento dai cittadini senza per questo tradire la scientificità delle fonti a cui si attinge per fare comunicazione ambientale. Molto spesso si assiste invece ad una trascuratezza in questo campo (molto spesso da parte di enti pubblici) per cui le istituzioni scientifiche perdono facilmente presa sulla veridicità delle informazioni e conseguentemente innescano un meccanismo patologicamente errato nella ricezione delle informazioni di tipo ambientale. E' facile imbattersi in lavori privi di consistenza scientifica divulgati per l'interesse economico di un soggetto privato. Per questa ragione la conoscenza del tema non può essere appannaggio di una nicchia di operatori dell'informazione, ma deve costituire un patrimonio comune da offrire ai cittadini. Vi sono

altresì alcuni paradossi che gravano su una comunicazione ambientale “asimmetrica” per cui molto, mentre i bambini iniziano ad affrontare i temi ecologici fin dai primi anni di scuola, non esiste un’offerta formativa adeguata per chi opera quotidianamente in questo “mestiere” pur avendo la comunicazione pubblica, un ruolo strategico e propulsivo. Per raggiungere questi obiettivi è necessario che le Istituzioni quali ad esempio i Comuni, le Province, le Regioni, i ministeri aggiornino i proprio regolamenti interni e codici deontologici avviando una collaborazione senza riserve, e senza competizione, tra tutti coloro che operano nella comunicazione ambientale. Se per certi versi, sino a qui, si è trattato di evidenziare le zone d’ombra nella sfera comunicativa ambientale, è altrettanto doveroso constatare che la comunicazione pubblica (in campo ambientale) ha conosciuto in questi anni un innegabile sviluppo, grazie ad un lavoro sinergico tra gli attori prima menzionati, seppur in un quadro nazionale frastagliato e denso di luci ed ombre. Ciò che sembrerebbe urgente, se da un lato lo sviluppo della Comunicazione Ambientale ha messo “sotto lo stesso tetto” soggetti molto diversi, è riconsiderare il rapporto tra media tradizionali e nuovi media, e dunque lo sviluppo ipertrofico delle nuove tecnologie, sfruttando le posizioni di rendita (o presunte tali) per informare ancor più tempestivamente i cittadini sullo stato dell’ambiente e su eventuali situazioni di crisi: tra gli strumenti alla mano, e utilizzabili con poco, basti pensare ai tabelloni elettronici, al web, agli sms o al televideo per fornire le ultime rilevazioni dell’inquinamento atmosferico. Tutti “piccoli grandi” passi che indirizzano verso un’evoluzione della comunicazione ambientale di qualità, così come espressa molto specificatamente nella cosiddetta PAQ “Pubblica Amministrazione di qualità”<sup>60</sup>. Grazie alla formula “comunicazione ambientale

---

<sup>60</sup> Manifesto della comunicazione pubblica in campo ambientale. Documento programmatico dell’Associazione Italiana

istituzionale” enti diversi (alcuni elencati precedentemente come Regioni, Province, Comuni) ma anche aziende, università, convergono per informare nella maniera più adeguata possibile circa i problemi legati all’ambiente e di come si possa sensibilizzare al meglio la popolazione, in un’ottica di maggiore partecipazione ai processi decisionali. Essere cittadini attivi significa condividere informazioni e allo stesso tempo creare una visione comune sul tema ambientale verso una concezione sostenibile del mondo e della vita. Il surriscaldamento del pianeta, lo scioglimento dei ghiacciai, la gestione delle risorse idriche, il consumo di risorse energetiche, il controllo delle varie forme di inquinamento sono alcune tra le più importanti voci impattanti sul presente e futuro del nostro pianeta. E per dare “voce” a queste “voci” è utile ricorrere ad un linguaggio appropriato, non sono in termini contenutistici ma per l’appunto di comunicazione efficace. Tra i linguaggi, potremmo certamente prendere come esempio l’ormai famoso sciopero di Greta Thunberg del 2018<sup>61</sup> per chiedere al governo svedese di rispettare l’Accordo di Parigi sulla riduzione delle emissioni di CO2. La giovane attivista riuscì a tenere altissima l’attenzione sul tema dei cambiamenti climatici, oltre a utilizzare un linguaggio semplice, adatto ai social network, e generando quello che oggi chiamiamo comunemente il movimento “Fridays For Future”<sup>62</sup>. Un nuovo solco è stato tracciato e solo la pandemia e la guerra riescono ad affievolirne l’afflato. Lì ci stanno molte suggestioni di cambiamento, sotto l’egida di nuovi stili di vita, nuovi modi di concepire la natura benigna contro l’uomo “matrigno” o gli Stati nazionali sordi al vento del tempo che spinge verso la sostenibilità da

---

della Comunicazione Pubblica e Istituzionale. Cfr. <https://www.ferpi.it/news/approvato-il-manifesto-della-comunicazione-pubblica-ambientale>

<sup>61</sup> Cfr. Lodolo, J. M. (2018). *Percezione del cambiamento climatico tra i giovani: il fenomeno Greta Thunberg*. Tesi di laurea. Università degli studi di Udine.

<sup>62</sup> Cfr. Mascia, G. (2020) *Come osate. La parola ai Fridays for Future Italia*. Vallardi, Milano.

non confondere con i “green marketing alla bisogna”. L’etica è un altro elemento che smuove le “trecce” comunicative e non sono solo quelle di Greta. L’etica, dal greco ethos, non indica solo la riflessione sull’agire, l’agire umano in rapporto all’idea che si possiede del bene e del male, una condotta che si giudica in conformità di onestà e giustizia: la parola nomina anche il complesso dei criteri che guidano l’azione, i principi e le consuetudini circa i comportamenti del singolo o di una comunità, sia in generale che in un determinato periodo storico. Avviene molto spesso che le due espressioni “etica” e “morale” siano utilizzate come sinonimi, ma da un lato la morale prende in considerazione (come entità concrete) i valori e le norme, dall’altro l’etica attua su di essi una riflessione speculativa, per arrivare a una razionalizzazione del concetto. Vi sono poi alcuni documenti che non sono strettamente legati alla comunicazione ambientale ma dai quale la stessa trae fondamento, o in altri casi perde di significato, in relazione alla grandezza dei principi esposti, non riassumibili di certo una semplice etichetta di “comunicazione ambientale”. Prendiamo ad esempio l’etica della Carta della terra<sup>63</sup>: questo documento rappresenta una svolta nell’autocomprensione dell’uomo del Ventunesimo secolo, ed integra la Dichiarazione dei diritti dell’uomo del 1948 in una prospettiva ecocompatibile di conservazione ambientale e di sviluppo sostenibile, ricalcando il genere letterario dei testi costituzionali e programmatici. Al preambolo che annuncia “una svolta critica nella storia del Pianeta” seguono i principi regolativi. La responsabilità verso l’avvenire del Pianeta e verso le nuove generazioni impone un’urgente presa di coscienza collettiva per una prassi

---

<sup>63</sup> Si rimanda al sito di Fondazione Cogeme, Earth charter affiliate per l’Italia: <http://fondazione.cogeme.net>

diversa<sup>64</sup>. Di fronte a questa vastità di pensiero e azione può esistere ancora l'idea ristretta di comunicazione ambientale? La riflessione è aperta e nelle pagine successive, si proverà a tenerne traccia, anche alla luce dei nuovi sconvolgimenti mondiali sanitari e geopolitici.

---

<sup>64</sup> Cfr. Barile, S. (2011). *Management Sistemico Vitale. Decisioni e scelte in ambito complesso*. International Printing Srl, Roma.

#### 1.4 Il “long covid” della comunicazione: tra storia, percezione, prospettive

Nonostante le epidemie/pandemie siano state un fenomeno da sempre conosciuto dall'umanità, abbiamo informazioni solo recenti di come le istituzioni comunicassero durante questi eventi catastrofici<sup>65</sup>. Riguardo le epidemie del passato, come la peste medievale, possediamo evidentemente poche informazioni. Il lascito di maggiore importanza che è arrivato fino a noi è la produzione artistica, che dimostra chiaramente che avevano un forte impatto sulla vita delle persone e nell'immaginario collettivo. Dal Decameron di Boccaccio ai Promessi Sposi di Manzoni, ad esempio, possiamo dedurre come la malattia fosse associata a una dimensione divina, a un concetto di peccato e di punizione<sup>66</sup>. Risulterà dunque facile capire come le scarse nozioni mediche dell'epoca non potessero essere di “conforto” alla popolazione, molto più attratta dal un comune sentire religioso contro il quale la comunicazione poteva ben poco, proporzionalmente a quanto potevano fare nei confronti dei “governanti” timorosi di offendere nientemeno che la sfera divina. Nonostante il contesto fosse completamente diverso, non molto diverse furono le sorti legate alla pandemia di influenza spagnola del 1918<sup>67</sup> che rimane, ad oggi, in termini di pandemia globale, una delle più “feroci” nel conteggio delle vittime. Questo è dovuto al fatto che sia le istituzioni, i governi, sia i mass media trattarono questa terribile pandemia come un evento secondario rispetto alla ben più conosciuta Grande Guerra, che in quegli anni giungeva proprio al suo culmine, nella sua fase terminale. Anche la produzione

---

<sup>65</sup> Cfr. Bonifazi, C. (2020). *Popolazioni, epidemie e pandemie*. In *Migrazioni di virus. Numeri e linguaggi. Plurilinguismo e Migrazioni*. pp. 13-36, Cnr Edizioni, Roma.

<sup>66</sup> Molto interessante la pubblicazione a cura del Ministero della Cultura epidemie e antichi rimedi tra le carte d'archivio (a cura di) Archivio d Stato e Ministero. Per maggiori info: [https://media.beniculturali.it/mibac/files/boards/be78e33bc8ca0c99bff70aa174035096/Card/Epidemie/Libro%20MIC%20Epidemie%20Archivi%20-%20DGA\\_LIGHT.pdf](https://media.beniculturali.it/mibac/files/boards/be78e33bc8ca0c99bff70aa174035096/Card/Epidemie/Libro%20MIC%20Epidemie%20Archivi%20-%20DGA_LIGHT.pdf)

<sup>67</sup> Cfr. Spinney, L. (2018). *1918. L'influenza spagnola: La pandemia che cambiò il mondo*. Marsilio, Venezia.

artistica e la comunicazione più popolare degnarono di poca attenzione questo evento<sup>68</sup>. Le azioni per contenere il contagio furono poche e inefficaci parallelamente alle azioni di comunicazione, praticamente “disertate” dalle istituzioni preposte. Ciò contribuì non poco ad una rapida e vasta diffusione della pandemia, contagiando in primis le truppe mandate al fronte<sup>69</sup>. Nella seconda metà del ventesimo secolo, la comunicazione durante le pandemie diverrà molto più importante acquisendo un ruolo medico informativo di primo rilievo. Tra le prime ad avere una notevole esposizione mediatica fu senza dubbio l’ HIV, iniziata negli anni ’80. Questa, oltre a essere stata rappresentata da molti artisti e comunicatori pubblici, ricevette le attenzioni del mondo della scienza, delle istituzioni e del mondo dello spettacolo. La comunicazione scientifica e istituzionale dell’HIV si modificò radicalmente grazie all’intervento “dei pazienti” all’interno del dibattito pubblico, cambiando anche il modo in cui la scienza si poneva rispetto al pubblico di settore e quello indifferenziato<sup>70</sup>. Il coinvolgimento di persone note dei governi di tutto il mondo, delle associazioni dei pazienti, per molto tempo presero piede all’interno del dibattito pubblico fornendo nei fatti e nei racconti di sicurezza sanitaria un primo vero esempio di “comunicazione di crisi globalizzata”. Venendo ai giorni nostri l’ultima pandemia globale a colpire l’umanità, prima del 2020, è stata l’influenza suina, causata dal virus influenzale H1N1<sup>71</sup>. Su questa pandemia si è maggiormente concentrata la comunicazione istituzionale, a più livelli, sia tra istituzioni e pubblico, che tra istituzioni e altre istituzioni,

---

<sup>68</sup> Per approfondimenti si rimanda a Boucharlat J., Mancret G., (1978). *Communication at the time of the plague epidemic*. pp. 594-599 In *Annales Medico-psychologiques*, IV.

<sup>69</sup> Cfr. Spinney, L. (2018). *1918. L’influenza spagnola: La pandemia che cambiò il mondo*. Marsilio, Venezia.

<sup>70</sup> Cfr. Epstein S., (1995). *The Construction of Lay Expertise: AIDS Activism and the Forging of Credibility in the 8 Reform of Clinical Trials*. pp. 408–437 In *Science, Technology, & Human Values*. XX 6.

<sup>71</sup> Cfr. Institute of Medicine (US) Forum on Medical and Public Health Preparedness for Catastrophic Events, (2010) *The 2009 H1N1 Influenza Vaccination Campaign: Summary of a Workshop Series*. pp. 73-84, National Academies Press. Washington (DC).

suddividendosi in due periodi distinti: il primo, durante il quale si è cercato di spingere la popolazione ad adottare misure di cautela e di contenimento del contagio; il secondo, mettendo al centro della comunicazione la chiave di volta vaccinale. La pandemia di SARS-Cov-2 da un punto di vista mediatico-comunicativo ha colpito un mondo molto più globalizzato rispetto a quello del 1918, in cui la comunicazione gioca un ruolo imprescindibile e determinante. Gli attori principali sono state le figure politiche e istituzionali, soprattutto nella fase comunicativa di questa crisi. In quest'ottica potrebbe essere utile ricordare alcune emergenze ambientali come ad esempi quelle di Seveso, Chernobyl, Bophal che ebbero certamente implicazioni importanti nelle "pratiche di comunicazione" in campo ambientale. Anche sulla scorta di tali esperienze, tra i primi ad affrontare in modo specifico il tema della comunicazione connessa ad ambiente e salute è un testo dell'OMS, Ufficio Regionale Europeo "La comunicazione dei rischi ambientali e per la salute in Europa": pubblicato nel 1998<sup>72</sup>: rimane ancora oggi un riferimento significativo anche se poco sfruttato dalle strutture dedicate alla gestione di politiche ambientali e di salute a cui era rivolto. Il testo dell'OMS, oltre a dare conto delle conoscenze in materia comunicativa rimane una testimonianza di consapevolezza circa l'evoluzione degli studi in materia di percezione del rischio. Anche la sociologia dell'ambiente e parte di critica della scienza, restano fondamentali per costruire percorsi utili. Cinque i principi alla base della buona governance europea e dei cambiamenti proposti nel Libro Bianco: apertura, partecipazione, responsabilità, efficacia, coerenza<sup>73</sup>. Gli strumenti scientifici per comprendere la realtà e le prospettive dei soggetti in campo quindi esistono e vanno

---

<sup>72</sup> Cfr. Organizzazione mondiale della sanità (1999). *La comunicazione dei rischi ambientali e per la salute in Europa*. Franco Angeli, Milano.

<sup>73</sup> ibidem



utilizzati. Così come sono rilevanti le domande sulle tecniche di valutazione, sul metodo, e le considerazioni sul contenuto della comunicazione, inclusi gli aspetti di relazione, per i quali trasparenza, credibilità e fiducia giocano un ruolo essenziale. Ecco allora come appare fondamentale ricorrere ad una pianificata “governance dei rischi”<sup>74</sup>. Un ruolo fondamentale lo gioca certamente l’istituzione europea per la quale si è “debitori” rispetto ad alcune “parole d’ordine” tra le quali “accountability”, ovvero la responsabilità, il “dovere di dare conto”, punti cardine della Direttiva sulla Valutazione ambientale strategica<sup>75</sup>, entrata in vigore alla fine del 2004. Ed effettivamente, uscendo dai nostri confini, si scopre che molto è maturato in Europa in materia di comunicazione e di coinvolgimento delle comunità, anche considerando l’ulteriore livello di complessità introdotto dall’allargamento della Unione da quindici a venticinque Paesi. Tra gli strumenti specifici che hanno stimolato il lavoro c’è la Carta di Aalborg del 1994<sup>76</sup>, siglata durante la conferenza sulle città sostenibili, che promuove strumenti di sviluppo locale sostenibile attraverso processi di Agenda 21 locale<sup>77</sup>, a rinforzo di tutti gli attori coinvolti. Proprio le politiche di sviluppo sostenibile hanno dimostrato negli anni la centralità del “coinvolgimento consapevole” delle popolazioni, come garanzia di successo nei processi decisionali. L’Agenda 21, un programma di azione per il ventunesimo secolo, è stata messa a punto nel 1992 dai governi riuniti al Forum sullo sviluppo sostenibile organizzato dalle Nazioni Unite a Rio de Janeiro; essa rimane un importante riferimento culturale e

---

<sup>74</sup>Cfr. Ferrara, D. (2009). *Governance e modelli di gestione del rischio. Guida alla realizzazione di modelli di gestione e organizzazione per la mitigazione del rischio ai sensi del D.Lgs 231/0*. Franco Angeli, Milano.

<sup>75</sup> Per approfondimenti si rimanda alla pagina

[https://ec.europa.eu/environment/archives/eia/pdf/030923\\_sea\\_guidance\\_it.pdf](https://ec.europa.eu/environment/archives/eia/pdf/030923_sea_guidance_it.pdf)

<sup>76</sup> Per approfondimenti: Badami, A. (2022) *La rigenerazione urbana di Aalborg. Un modello di sviluppo sostenibile per il futuro delle città*. Franco Angeli, Milano.

<sup>77</sup> Per approfondimenti Tacchi, E. M. (2004). *Sostenibilità ambientale e partecipazione. Modelli applicativi ed esperienze di Agenda 21 Locale in Italia*. Franco Angeli, Milano.

metodologico per chi voglia affrontare le problematiche qui esposte alla luce dei principi della sostenibilità. Anche se la comunicazione sul rischio si realizza in situazioni che hanno talvolta i caratteri dell'emergenza, è sempre utile identificare a livello locale risorse e competenze per un processo di partecipazione che sia permanente e che, a partire dalla gestione del territorio, riesca ad affrontare temi diversi, incluse valutazioni di impatto ed emergenze ambientali. Anche nel mondo dell'impresa le regole europee hanno dato, alla fine degli anni novanta, un impulso molto forte, stimolando le società in direzione dell'ambiente e della giustizia sociale: le regolamentazioni Emas, industrie aperte, il bilancio ambientale d'impresa, il bilancio sociale.... Il valore aggiunto della qualità è stato portato come bandiera in molti settori produttivi, in una chiave di creazione di "consumatori consapevoli". In materia di comunicazione è da menzionare una recente iniziativa italiana di parte imprenditoriale: il Nimby Forum, che chiarisce il proprio programma di lavoro in un framework dal titolo: "la comunicazione, la negoziazione e il consenso territoriale come fattori strategici nella realizzazione di impianti industriali e grandi opere civili per lo sviluppo del paese"<sup>78</sup>. Esso contiene una serie di contributi interessanti e variegati, oltre ad una storia dei fenomeni di protesta e di esposizione delle soluzioni disponibili. Rimangono in sospeso e non vengono rimesse in discussione però le premesse: si tratta di far capire e accettare, evidentemente a chi non capisce e non accetta (quelli affetti dalla sindrome Nimby) la realizzazione di impianti industriali e grandi opere civili per lo sviluppo del paese. In realtà la maggior parte dei gruppi che mettono in discussione le grandi opere chiede di condividere e discutere con i decisori politici e i protagonisti delle scelte economiche proprio le premesse: se una certa opera serve in quel

---

<sup>78</sup> Per maggiori informazioni <https://www.nimbyforum.it/>

luogo e in quel momento, a chi porta beneficio sia oggi che nel futuro? In ogni caso anche questo lavoro sta contribuendo a ravvivare in Italia un dibattito necessario sul tema. Un altro interessante fronte è quello apertosi in ambito di *crisis management* e pandemia covid<sup>79</sup>. Come riportato in una recente inchiesta condotta dall'Associazione Nazionale dei Risk Manager (ANRA)<sup>80</sup>, “prima dell’inizio dell’attuale epidemia, ben il 51% delle imprese non si era dotato di un piano di crisis management, e, tra queste, solo il 14% aveva mappato il rischio epidemiologico, trascurando il fatto che il pericolo sanitario sia segnalato, da oltre dieci anni, come il fenomeno eziologico a più alta incidenza. I rischi maggiormente percepiti, sono legati al settore della cyber-security (67%), ai rischi ambientali (45%), o alla reputazione dell’azienda medesima (57%). L’esplosione e l’esacerbazione del Covid-19 ha acceso nuovamente i riflettori sulla necessità delle imprese di far fronte a eventi di portata imprevedibile, unica e, per larghi tratti, etero gestiti e normati. L’elaborazione di modelli efficienti di allerta, reazione e gestione della crisi nell’ambito di un’organizzazione di impresa che sia sottoposta a eventi inaspettati, rispetto ai quali si dispone di insufficienti informazioni, sono spesso accantonati quando si versa in tempo di pace; in periodi emergenziali, dinnanzi a avvenimenti che si susseguono quotidianamente in forma differente (e che rischiano di far perdere il dominio del controllo e una “guida sicura” del timone aziendale) i problemi di organizzazione interna e comunicazione si sommano a confusione e stress. Il crisis management, oggigiorno, richiede, dunque, interventi mirati e rivolti alla fase prodromica della crisi, alla sua gestione in itinere e ai meccanismi per la ripresa (e il rilancio) prevedendo strumenti appositi e set

---

<sup>79</sup> Su questo tema cfr. Wodak, R. (2021). *Crisis communication and crisis management during COVID-19*. In *Global Discourse*, 11(3).

<sup>80</sup> Cfr. <https://anra.it/it/it/menu/m2/63/anra/pubblicazioni>

di risposte di cui disporre: tra tutti, individuare un team per la gestione dell'emergenza deputato alla comunicazione (e alle comunicazioni) alla luce di quelli che sono i rischi più evidenti e le più manifeste vulnerabilità. La presenza di regole e procedure elaborate a priori, frutto di una prognosi ex ante, svolta senza l'impellenza dell'urgenza o del dramma, permette una migliore convergenza tra business e management, la cui soluzione di continuità ha costi enormi e sconta gli esborsi di una "riaccensione della macchina"<sup>81</sup>. La strategia della continuità è uno dei punti fermi a cui fare riferimento quando la propria impresa si muove in tempo di guerra, in uno scenario in cui si è sottoposti a ordinanze e decreti d'urgenza in rapida successione, alla chiusura di scuole di ogni ordine e grado nonché alla sospensione di aree di svago e aggregazione, ma altresì di fiere, saloni e eventi di internazionalizzazione, nonché a un divieto di spostamento variamente articolato, con paralisi di attività legate al trasporto<sup>82</sup>. A fronte di queste considerazioni, la pandemia in corso contiene in sé numerosi tratti riconoscibili afferibili a processi di crisis management. Lo stesso World Economic Forum, a gennaio del 2020, collocò i rischi sanitari (e le potenziali pandemie) al centro della propria agenda di lavoro<sup>83</sup> senza che ciò però favorisse, di contro, una consapevolezza reale, ad esempio nelle istituzioni italiane, rispetto al pericolo imminente del Covid-19<sup>84</sup>. Come hanno parlato le evidenze di questo periodo, la pandemia ci ha colti, completamente disorganizzati. I full risk management

---

<sup>81</sup> Cit. Borroni, A. (2020). *I modelli di crisis management e governance alla prova del Covid-19*. In <https://www.iccitalia.org/i-modelli-di-crisis-management-e-governance-alla-prova-del-covid-19/>

<sup>82</sup> Cfr. Norsa, L., Risk, (2009). *Issue e crisis management. Gestire l'inevitabile per salvaguardare il valore aziendale*-Ipsos, Milano.

<sup>83</sup> Cfr. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GRR20\\_Executive\\_Summary\\_Italian.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GRR20_Executive_Summary_Italian.pdf)

<sup>84</sup> Cfr. Battistelli, F., Galantino, M. G. (2020). *Sociologia e politica del coronavirus Tra opinioni e paure*. Franco Angeli, Milano.

approach<sup>85</sup> che propugnano modelli di crisis management, a buona ragione, diverranno elemento necessario in sede di ogni organizzazione aziendale per interfacciarsi con attori istituzionali deputati a concedere contratti o finanziamenti, in base anche alla capacità di reggere e superare i vari stress test richiesti. Quindi, va da sé che, pur rimanendo l'emergenza legata alla pandemia una questione primariamente sanitaria e umana, il richiamo a dotarsi di strumenti idonei per prevenire eventuali eventi dannosi (siano essi minori o su scala più allargata), è un consiglio utile, oggi più che mai, da accogliere senza esitazioni. La dimensione privatistica e imprenditoriale ci riporta comunque alla centralità del fare comune, della collettività. In questo senso il termine "partecipazione" è il leitmotiv per la gestione delle moderne politiche e della governance in particolare, assumendo un rilievo specifico le cosiddette politiche per lo sviluppo sostenibile, su livelli di azione differenziati e lunghi periodi entro cui poter esplicitare le loro potenzialità. La partecipazione è una condizione prevista dagli strumenti istituzionali e di programmazione, pianificazione e valutazione a vari livelli<sup>86</sup>: europeo, nazionale, regionale e locale. Andando a ritroso, i principali sono: la Carta di Atene del 1998, il sesto programma di azione per l'ambiente della Commissione Europea, la valutazione ambientale strategica, la valutazione di impatto ambientale e diversi strumenti di pianificazione regionale. Da non dimenticare la partecipazione prevista nei percorsi di valutazione d'impatto sulla salute. Sono stati messi a punto diversi strumenti istituzionali di partecipazione mirati ad altrettanto diversi obiettivi: il partenariato, che ha in genere un ruolo consultivo; le conferenze di servizi, dove vengono decise azioni specifiche, ad esempio sui siti da bonificare; i forum, usati per

---

<sup>85</sup> Cfr. Prandi, P. (2011). *Il risk management. Teoria e pratica nel rispetto della normativa*. Franco Angeli, Milano.

<sup>86</sup> Cfr. Allegretti, G., Frascaroli M.E (2006) *Percorsi condivisi. Contributi per un atlante di pratiche partecipative in Italia*, Alinea, Firenze.

realizzare i processi di Agenda 21 locale. Una partecipazione reale, in cui ciascuno degli attori sia anche protagonista, si determina quando anche le regole del gioco vengono all'inizio discusse e condivise. Da questo punto di vista il ruolo degli esperti e la fiducia è essenziale, ma altri elementi diventano centrali: la possibilità di impostare una discussione aperta, che includa i ruoli e le responsabilità, il consenso sulle regole che dovranno essere applicate, tutto ciò richiederà disponibilità, flessibilità e tempo da parte di tutti gli interlocutori coinvolti. Ognuno di questi livelli ha la sua specificità e si realizza in diversi contesti: la scala in cui sono collocati non è una scala di valore, ma aiuta a mirare le domande e le aspettative di chi prende parte ai processi che si realizzano nella vita reale. Ciascuno dei livelli può essere condotto in maniera metodologicamente corretta e valutato in modo opportuno; in genere per condurre una buona comunicazione bisogna includere o avere già realizzato una buona informazione, e per garantire la partecipazione le informazioni devono giungere a proposito, e i processi comunicativi devono presumere una scelta consapevole.

## Capitolo 2 Sostenibilità: il vaccino efficace contro il malessere del mondo

### 2.1 Il mantra della sostenibilità: storia di un concetto, evoluzione, scenari

Una volta disseminati i punti chiave dell'approccio al rischio e gli atteggiamenti comunicativi conseguenti, passando anche attraverso una ricognizione di come l'evento pandemico stia cambiando gli scenari di riferimento, è chiaro che uno dei "convitati di pietra" al tavolo di discussione è certamente rappresentato dal termine *Sostenibilità* e da tutto ciò che esso rappresenta. Un fenomeno di costume sociale e ormai anche economico che soggiace alle diverse logiche di interpretazione della società stessa, non solo in chiave di cambiamento. Il termine campeggia sempre più nelle nostre vite quotidiane, imperversando in studi televisivi o nelle cassette postali (virtuali o meno) tramite altre diavolerie semantiche ammantate di green marketing, green procurement, green solutions etc... Gli studi e pubblicazioni scientifiche sono altrettanto ricche di "sostenibilità" e "sviluppo sostenibile"<sup>87</sup>, accoppiate quasi in "armonia sinonimica". In tale ambiguità i due concetti sembrano sovrapporsi, confondersi addirittura, motivo per cui, molto spesso, la sostenibilità viene tacciata di essere un termine vuoto, elastico, adatto all'esigenza del momento e, nelle ipotesi peggiori, interpretazione di comodo per sfruttare in maniera "discreta" le risorse del nostro pianeta. Secondo alcuni critici addirittura lo stesso concetto di sostenibilità si configurerebbe come "ecologicamente distruttivo" proprio perché eticamente vuoto, senza alcun legame solido ai concetti di diritto e responsabilità<sup>88</sup>. L'ambiguità concettuale affiora, dunque, nel momento in cui si tentano di conciliare aspetti

---

<sup>87</sup> Cfr. Wals, A. E. (Ed.). (2007). *Social learning towards a sustainable world: Principles, perspectives, and praxis*. Wageningen Academic Publishers.

<sup>88</sup> Cfr. Jabareen, Y. (2008). *A new conceptual framework for sustainable development. Environment, development and sustainability*. pp.179–192 In *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, Vol. 4, No. 1, 2021.

che appaiono come inconciliabili di per sé. Dall'altro lato, l'utilizzo sempre più frequente del concetto di sviluppo sostenibile, anche in "gergo" politico, ha incentivato la svalutazione di quello di sostenibilità, riducendone così il campo d'azione, cosicché la sostenibilità viene confusa ed assimilata al concetto di "green" in diversi campi. Ma la sostenibilità è un concetto molto più generale del significato che gli viene attribuito nel termine "sviluppo sostenibile"<sup>89</sup>. Quest'ultimo sembra aver origine dal verbo latino "volvere" intendibile come "far girare", quasi un rimando ad un'idea di movimento, ad un senso di cambiamento ed evoluzione di una certa condizione. Intrinsecamente, il termine sviluppo rimanda ad un'accezione positiva di miglioramento, di progresso, indicando un cambiamento verso una situazione preferibile a quella presente, che porti trasformazioni positive a coloro che la vivono. Anche da un punto di vista etimologico la locuzione "sviluppo sostenibile" potrebbe considerarsi una sorta di ossimoro con effetto evidentemente paradossale. Il conflitto tra i due termini ha portato ad un'idea di miglioramento che mantiene però nel tempo le condizioni che consentono tale cambiamento. Il significato di sviluppo sostenibile dovrebbe essere, pertanto, quello di migliorare la qualità della vita o il benessere in modo durevole nel tempo. Se da un lato sostenibilità e sviluppo sostenibile sono diventati una necessità e una condizione imprescindibile per la società attuale e futura, dall'altro è più problematico catalogare azioni economico-politiche adeguate ad essi. Fino a che si continui a considerare la sostenibilità (o, in maniera erronea, allo stesso modo, lo sviluppo sostenibile<sup>90</sup>) esclusivamente come il tentativo di collegare l'ambiente con lo sviluppo, qualsiasi richiesta

---

<sup>89</sup> Cfr. Lombardini, G. (2016). *Visioni della sostenibilità: politiche ambientali e strumenti di valutazione*. Franco Angeli, Milano.

<sup>90</sup> Cfr. Davico, L. (2004). *Sviluppo sostenibile*. Carocci, Roma.



di sostenibilità potrebbe sembrare un paradosso o una contraddizione in termini. Il carattere valutativo e poco descrittivo del termine induce ad una “problematicizzazione” dei contenuti ad esso collegati e collegabili: nelle sue diverse accezioni, sia in pratica che nella teoria esistono divergenti visioni, anche nella sua definizione, spesso incanalata in binari indeterminati, polifonici, interdisciplinari, oppure ancora dal suo essere radicato in diversi sistemi di pensiero e pratiche, dalla sfera economica a quella politica. Potremmo dire che vi sia, in questo senso, un’incomunicabilità di fondo: ciascun individuo fornisce significati di sostenibilità differenti, o addirittura paradigmi diversi. Analizzando criticamente la letteratura si può riscontrare come essa sia stata definita in modi differenti dai diversi autori<sup>91</sup> e come a tale termine corrispondano significati anche molto differenti, sia per quanto riguarda il contenuto da sostenere, che le effettive modalità di attuazione. Di fronte alle sempre più incalzanti sfide ambientali, sociali, economiche ed istituzionali, il dibattito sulla sostenibilità è più che mai attuale, necessario, e fa riferimento ad ogni aspetto della nostra vita. Il concetto di sostenibilità è presente nella storia dell’umanità sin dalle sue origini. L’aggettivo sostenibile deriva etimologicamente dal verbo latino “sustinere” che letteralmente si può tradurre con “sostenere” rinviano ad un tentativo di conciliare stabilità, equilibrio. Furono molte le civiltà, che cercarono e cercano tuttora di gestire il rapporto tra umanità e natura in termini di saggezza. Ai tempi dell’Antica Grecia, l’equilibrio tra popolazione e risorse all’interno delle città fu considerato di vitale importanza. Ad esempio, Platone fu favorevole alla crescita a tasso zero della popolazione e Aristotele affermò che una città popolosa fosse assai difficile da governare<sup>92</sup>. La presa di

---

<sup>91</sup> Cfr. La Camera, F. (2003). *Sviluppo sostenibile. Origini, teoria e pratica*. Editori Riuniti, Roma.

<sup>92</sup> Cfr. Reale, G. (1987). *Storia della Filosofia Antica*. Ed. Vita e Pensiero, Milano

coscienza che l'attività economica fosse limitata o vincolata dall'ambiente ebbe origine fin dalla prima Rivoluzione industriale in pensatori classici come Adam Smith, Thomas Robert Malthus, David Ricardo, e John Stuart Mill<sup>93</sup>. Tutti accomunati da un tendenziale giudizio negativo sulle prospettive di crescita di lungo periodo anche perché convinti che la crescita teoricamente infinita del sistema non avrebbe potuto reggere, destinata, così pensavano, ad un arresto quasi certo nella sua fase accumulativa, raggiungendo perciò uno "stato stazionario". In questo modo il sistema si sarebbe attestato ad un livello di mera sussistenza. Malthus fu tra i primi ad intuire i limiti della crescita economica sollevando il problema del rapporto fra crescita demografica e disponibilità di cibo fornito dall'agricoltura, introducendo l'esistenza di un vincolo di scarsità assoluta, e influenzando, con questa fondamentale ricerca, economisti ed ecologi<sup>94</sup>. Nelle analisi di tali pensatori è possibile individuare una chiara emersione della "questione ambientale", e del fatto che esistano limiti fisici alla crescita infinita dei sistemi economici, oltre alla possibilità che lo sviluppo economico sia in grado di fornire un miglioramento delle condizioni di vita. Tra i primi tentativi di "sistematizzazione" del problema, si ascrivono alcuni autori che interpretarono il problema "ambiente", in un'ottica di rapporto crescita economica e sfruttamento delle risorse naturali. Queste prime riflessioni risalgono agli anni sessanta del ventesimo secolo. Iniziò infatti, a quel tempo, una discussione diffusa sull'aggiornamento della disciplina economica producendo due tendenze: da un lato l'economia definita "ambientale", dall'altro una riflessione trasversale e interdisciplinare combinando i dettami della fisica, della sociologia, della biologia, nella convinzione di dover superare

---

<sup>93</sup> Cfr. De Simone, E. (2016). *Storia economica. Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica*. Franco Angeli, Milano.

<sup>94</sup> Cfr. Viviani, C. (2008). *Malthus visto da Carlo Viviani*. Luiss university press.

ogni tipo di specialismi: in altre parole arrivando a delineare una vera e propria “economia ecologica”<sup>95</sup>. Inoltre, sempre in quello scorcio di secolo, il modello di sviluppo economico tradizionale, ispirato dal principio della crescita infinita, fu oggetto di forti critiche da parte di studiosi provenienti da diverse discipline, interpreti del fatto che la Terra fosse incapace di soddisfare i bisogni di un’umanità in crescita esponenziale, per popolazione e livelli di consumo. Simbolica e dirompente fu l’“economia dei cow boy” descritta molto bene da Kenneth Boulding nel 1966 la quale attestò, in maniera “predittiva” come la ricerca costante di nuove risorse da sfruttare (in un’ottica di crescita infinita) portasse alla consapevolezza della “finitezza” del pianeta e dunque a dover intraprendere nuove strade<sup>96</sup>. Gli indicatori economici fino ad allora utilizzati, le formule e gli equilibri tenevano conto solo dei flussi di materia prelevati ma non degli “stock naturali” a cui attingevano. Il “Club di Roma”, fondato nel 1968 dall’imprenditore italiano Aurelio Peccei insieme ad altri politici, intellettuali e scienziati fu tra le prime esperienze di confronto ed interrogazione sulla sostenibilità del modello economico corrente e sulla sua effettiva persistenza nel tempo<sup>97</sup>. Un ulteriore allarme fu lanciato nel 1972 quando, sempre nell’ambito delle iniziative promosse dal “Club”, fu pubblicato il libro “The Limits to Growth”<sup>98</sup>, elaborato da un gruppo di ricercatori del Massachusetts Institute of Technology. L’obiettivo era comprendere quali fossero gli effettivi limiti entro cui lo sviluppo avrebbe potuto mantenersi, e per questo venne elaborato un modello apposito denominato “World3” con il quale prevedere futuri scenari possibili. In gioco vi erano numerose variabili, quali ad

---

<sup>95</sup> Cfr. Silvestri, F. (2005). *Lezioni di economia dell'ambiente ed ecologica*. pp.1000-1015. Clueb, Bologna.

<sup>96</sup> Per un approfondimento sull’economia ambientale, storia e sviluppi Cfr. Turner, K., R, Pearce. D.W, Bateman, P. (2003). *Economia Ambientale*. Il Mulino, Bologna.

<sup>97</sup> Cfr. AA. VV. (1974). *Rapporto al Club di Roma. 6 Volumi*, Mondadori, Milano.

<sup>98</sup> Cfr. AA.VV. (1972). *The limits to growth. A report for the club of Rome's project on the predicament of mankind*. Universe Books, New York.

esempio la crescita della popolazione, l'industrializzazione, oppure ancora il giogo della malnutrizione. Tali variabili venivano messe in relazione tra loro, ipotizzando che il trend si sarebbe mantenuto tendenzialmente costante. In realtà il frutto del lavoro di ricerca portò a conclusioni a dir poco allarmanti, traducibili in una crisi e progressivo declino verso un'economia di sussistenza, causata dalla diminuzione di disponibilità di combustibili fossili, nonché dal depauperamento delle risorse naturali. L'eccessivo sfruttamento e l'inquinamento crescente fecero il resto. Quella del "club di Roma" fu una delle esperienze più innovative e significative del tempo e che in qualche modo rafforzò un percorso avviato anche a livello istituzionale. La prima tappa fondamentale di questa riflessione globale fu rappresentata dalla "United Nations Conference on Human Environment" o "Conferenza di Stoccolma" del 1972<sup>99</sup>, durante la quale venne elaborato per la prima volta il concetto di sviluppo sostenibile. In risposta alla crescente preoccupazione dell'opinione pubblica per il deteriorarsi delle condizioni ambientali, i delegati di 113 nazioni si incontrarono e produssero una Dichiarazione congiunta che fissava 26 principi e linee guida politiche a cui gli Stati si impegnavano ad attenersi in materia di protezione ambientale, ed un Piano d'Azione con 109 raccomandazioni operative riguardanti i diritti e le responsabilità dell'uomo. Si cominciò così ad affermare che l'appropriata pianificazione strategica, la gestione delle risorse naturali, il mantenimento e il ripristino delle capacità della Terra di produrre risorse rinnovabili erano condizioni indispensabili per le generazioni presenti e future. Dalla Conferenza di Stoccolma del 1972 emerse pure fu nuovo modo di concepire l'ambiente: non più un ammasso di singoli elementi da esautorare singolarmente o

---

<sup>99</sup> Cfr. Antich F., Origini ed evoluzione del diritto internazionale ambientale. Verso una governance globale dell'ambiente, in [www.ambientediritto.it](http://www.ambientediritto.it)

settorialmente, ma bensì inglobare in una lettura organica e sistematizzata di cause ed effetti. Da segnalare anche l'uscita, in quell'epoca, dello "United Nations Environmental Programme", il programma dell'O.N.U. relativo alle problematiche ambientali<sup>100</sup>. Nel giro di pochi anni, nel 1983, a seguito di risoluzione dell'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, venne istituita la "World Commission on Environment and Development" con l'obiettivo di elaborare un'agenda globale per il cambiamento, e nuove forme di cooperazione internazionale. Diventarono centrali la consapevolezza e l'impegno in materia ambientale, anche grazie al lavoro di lobbying delle organizzazioni non governative, aziende, istituti di ricerca e singoli cittadini. La Commissione fu presieduta dalla norvegese Gro Harlem Brundtland, e nel 1987 pubblicò un rapporto intitolato "Our Common Future", meglio conosciuto come "Rapporto Brundtland"<sup>101</sup>, che introdusse per la prima volta una definizione organica del concetto di sviluppo sostenibile: "l'umanità ha la possibilità di rendere sostenibile lo sviluppo, cioè di far sì che esso soddisfi i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere la possibilità di soddisfacimento dei bisogni di quelle future"<sup>102</sup>. Questa definizione ebbe il merito di introdurre il principio di equità tra le generazioni, oltre al diritto di soddisfare i propri bisogni, condizioni dunque necessarie in termini concreti uno sviluppo davvero sostenibile. Lo sviluppo sostenibile cominciò ad essere studiato quale concetto a più dimensioni, difficilmente misurabile o inquadrabile con i vecchi indicatori "ambientali", teso a garantire un certo equilibrio fra più dimensioni per l'appunto tra cui quella ambientale, economica e sociale, nel tentativo di superare la

---

<sup>100</sup> Cfr. United Nations Environmental Programme (2014). *Attività e proposte di riforma Da Unep a Uneo - Diritto all'acqua*. Edizioni Accademiche Italiane. Milano.

<sup>101</sup> Cfr. World Commission on Environment and Development, (1987) *Our Common Future*. Oxford university Press.

<sup>102</sup> Ibidem.

visione economicistica. Un'altra tappa nella storia della "sostenibilità" e della consapevolezza globale è certamente rintracciabile nella Conferenza di Rio de Janeiro (1992)<sup>103</sup>. L'improrogabile necessità di individuare un percorso universale per costruire uno sviluppo sostenibile condusse la comunità mondiale a riunirsi durante la "United Nations Conference on Environment and Development" meglio conosciuta come "Summit della Terra". A margine dell'incontro ufficiale, a cui parteciparono i delegati di 178 Nazioni, 107 Capi di Stato e più di 2.000 rappresentanti di organizzazioni non governative, si svolsero parallelamente iniziative, dibattiti e conferenze promossi da numerose associazioni attive sui temi ambientali, sociali e culturali. La Conferenza si concluse con l'approvazione di tre accordi, l'"Agenda 21", la "Dichiarazione dei principi per la gestione delle foreste" e la "Dichiarazione di 15 Rio su ambiente e sviluppo", e due Convenzioni, una sui cambiamenti climatici ed una sulla biodiversità. Un primo ed importante risultato della Conferenza fu la definitiva saldatura tra sviluppo ed ambiente, concepiti come due fattori inscindibili, il cui legame non poteva essere spezzato senza compromettere la salvezza ed il progresso dell'umanità. Estremamente significativo fu anche capire come, nel raggiungere gli obiettivi prefissati in materia ambientale, sarebbe stato necessario promuovere la partecipazione non solo di governi, enti ed associazioni, ma anche di tutti i cittadini, rendendo ampiamente disponibili le informazioni scientifiche possedute. L'Accordo sicuramente più importante che scaturì dalla Conferenza di Rio de Janeiro fu l'Agenda 21<sup>104</sup>, un ampio ed articolato programma d'azione, una sorta di manuale per lo sviluppo sostenibile del Pianeta per il XXI secolo, da realizzare su scala globale, nazionale e locale,

---

<sup>103</sup> Cfr. Garaguso, G. e Marchisio, S. (a cura di) (1993). *Rio 1992: Vertice per la Terra*. Franco Angeli, Milano.

<sup>104</sup> Per approfondimenti al contesto italiano Cfr. Tacchi, E. M. (2004). *Sostenibilità ambientale e partecipazione. Modelli applicativi ed esperienze di Agenda 21 Locale in Italia*. Franco Angeli, Milano.

con il coinvolgimento più ampio possibile di tutti i portatori di interesse. A partire da un inquadramento sociale ed economico, esso racchiuse in un lungo e sistematico elenco tutti gli ambiti di azione, gli attori coinvolti e i mezzi necessari nel futuro processo di trasformazione verso una società sostenibile. Il documento rivolse una particolare attenzione al livello locale, a cui venne riconosciuto un ruolo decisivo nel favorire progressi graduali in campo ambientale. Dopo l'appuntamento internazionale di Rio de Janeiro e l'elaborazione del piano d'azione Agenda 21, ci furono notevoli ricadute a livello dei regimi giuridici regionali e nazionali. Uno dei più importanti fu la cosiddetta "Carta di Aalborg", un documento del 1994 a cui ben 80 Amministrazioni Locali europee e 253 rappresentanti di organizzazioni internazionali, governi nazionali, istituti scientifici, consulenti e singoli cittadini aderirono in un'ottica di sviluppo sostenibile dal basso.<sup>105</sup> I firmatari del documento affermarono che lo sviluppo sostenibile a livello locale non sarebbe stato raggiunto con un approccio tradizionale e specifico, ma che ogni ente avrebbe dovuto trovare la propria via alla sostenibilità. Il compito degli Enti Locali era quello di integrare i principi di tale sfida nelle rispettive politiche, a partire dalle città. L'Unione Europea con l'"Environment Action Programme" mise in campo uno degli strumenti più avanzati in fase di protezione ambientale cercando di armonizzarne le linee strategico politiche e tradurre in azioni concrete i principi sanciti dalla Dichiarazione di Rio de Janeiro. La strategia europea per lo sviluppo sostenibile ha sollecitato anche gli Stati membri a definire una propria strategia nazionale in questo ambito. Nel corso degli anni gli incontri internazionali hanno assunto sempre maggiore importanza e sono diventati presto la sede privilegiata

---

<sup>105</sup> Alcuni spunti e notizie in merito sono reperibili da Badami, A. (2022) *La rigenerazione urbana di Aalborg. Un modello di sviluppo sostenibile per il futuro delle città*. Franco Angeli, Milano.

per discutere delle tematiche ambientali e concordare azioni programmatiche a livello globale. Da ricordare certamente quello del 1997 a Kyoto, in Giappone, dove fu redatto il più famoso dei Protocolli, Il “Protocollo di Kyoto”, entrato in vigore nel 2005, che prevedeva la riduzione complessiva del 5,2% delle emissioni climalteranti mondiali nel periodo 2008- 2012, rispetto ai livelli del 1990, con obiettivi specifici differenti per i vari Paesi aderenti, sulla base del principio della “responsabilità comune ma differenziata”. Nonostante gli sforzi e gli strumenti economici, giuridici promossi dall’Accordo, gli obiettivi non furono completamente raggiunti, le emissioni di gas serra non diminuirono sostanzialmente, ed il problema del riscaldamento globale (e dei conseguenti cambiamenti climatici) è ancora la principale sfida ambientale da affrontare nel cammino verso la sostenibilità<sup>106</sup>. Un’altra tappa importante nell’ evoluzione del concetto di sostenibilità, fu l’approvazione nel 1998 della “Convention on Access to Information, Public Participation in Decision-making and Access to Justice in Environmental Matters”, meglio nota come “Convenzione di Aarhus”. “Nata dall’idea che un maggiore coinvolgimento e una più forte sensibilizzazione dei cittadini nei confronti dei problemi di tipo ambientale conduca ad un miglioramento della protezione dell’ambiente, questo trattato internazionale intendeva salvaguardare il diritto di ogni individuo, delle generazioni attuali e di quelle future, a vivere in un ambiente atto ad assicurare la propria salute e il proprio benessere”<sup>107</sup>. Nel nuovo millennio, dieci anni dopo la Conferenza di Rio de Janeiro, venne convocato un nuovo vertice mondiale per fare il punto sulla situazione relativa alla

---

<sup>106</sup> Sull’argomento Cfr. Sir King D., Walker, G. (2008). *Una questione scottante*. Edizione italiana a cura di Luca Mercalli. Trad. di Bonini P., Codice edizioni, Milano.

<sup>107</sup> Cit. Benedetti, S., Genta, D. (2015). *La comunicazione ambientale sui siti web dei comuni italiani*, In Rapporti 224/2015 (a cura di) ISPRA.



protezione ambientale e allo sviluppo sostenibile: a Johannesburg, in Sud Africa, si svolse il “World Summit on Sustainable Development” a cui parteciparono più di 100 fra Capi di Stato e di Governo e 22.000 delegati, di cui 8.000 provenienti dal mondo delle imprese, del lavoro e delle organizzazioni non governative, 10.000 in rappresentanza di governi e organizzazioni, e 4.000 giornalisti<sup>108</sup>. Lo scopo principale dell’evento fu quello di verificare se e come quanto deciso nel corso della Conferenza del 1992 si stesse portando a compimento, con specifico riferimento all’attuazione dell’Agenda 21, e programmare il percorso per il decennio successivo. Analizzando la situazione mondiale ci si rese conto che lo “stato ecologico” era peggiorato, la lotta alla povertà si stava rivelando poco efficace, la liberalizzazione commerciale degli anni Novanta sembrava aver influito negativamente sulla situazione ambientale, e il divario tra i Paesi industrializzati e i cosiddetti Paesi in via di sviluppo era aumentato. “Alla luce del quadro riscontrato a dieci anni da quello che era stato il vertice più importante a salvaguardia dell’ambiente mondiale, e che avrebbe dovuto fornire i mezzi e le risposte per guidare il pianeta verso uno sviluppo sostenibile a qualsiasi livello politico, sociale ed economico, l’O.N.U. rilevò un sostanziale fallimento di risultati, e purtroppo Johannesburg non costituì a sua volta un punto di svolta. Gli Stati adottarono una “Dichiarazione sullo sviluppo sostenibile” contenente raccomandazioni in merito a temi quali la conservazione delle risorse naturali, l’accesso all’acqua potabile e ai servizi igienici per i Paesi in via di sviluppo, la povertà, e il ricorso alle energie rinnovabili”<sup>109</sup>. Pochi anni dopo, nel settembre 2015 a New York, nel corso dello “United

---

<sup>108</sup> Cfr. World Health Assembly, (2002). *The World Summit on Sustainable Development: report by the Secretariat*. World Health Organization.

<sup>109</sup> Cit. Morelli A. (2011). *Il Summit Mondiale sullo sviluppo sostenibile (WSSD)*, disponibile online alla pagina <https://grenstudioservice.com/il-summit-mondiale-sullo-sviluppo-sostenibile-wssd-del-2002/>

Nations Sustainable Development Summit”, fu adottato da parte di più di 150 leader mondiali il Documento “Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development”, un quadro di riferimento universale per contrastare la povertà e conseguire uno sviluppo sostenibile entro il 2030. Primo accordo globale che definisce un programma d’azione universale ed esauriente, l’Agenda 2030<sup>110</sup> comprende anche i 17 nuovi “Sustainable Development Goals” e i 169 target specifici associati, che incidono sulle politiche nazionali, e che richiedono per la loro realizzazione la mobilitazione di tutti i Paesi e le parti interessate. L’adozione dell’Agenda 2030 ha segnato l’apice di un processo di relazioni internazionali molto complesse, registrando una partecipazione senza precedenti della società civile e di altri attori interessati. I 17 “Sustainable Development Goals” cercano di affrontare in maniera sistemica i diversi ostacoli allo sviluppo sostenibile, rintracciabili in alcune “priorities” quali l’ineguaglianza, i sistemi di produzione e consumo non sostenibili, le infrastrutture inadeguate, le diseguaglianze di genere oppure ancora il tema della giustizia. La dimensione ambientale dello sviluppo sostenibile, invece, è coperta dalle misure riguardanti la gestione sostenibile degli oceani e delle risorse marine, la lotta alla desertificazione e al degrado del suolo, la salvaguardia delle foreste e della biodiversità, la disponibilità di servizi energetici accessibili e puliti, l’accesso all’acqua potabile ed ai servizi sanitari di base, e la gestione sostenibile delle città e degli insediamenti umani. Gli strumenti di attuazione previsti si concentrano sulle risorse finanziarie e tecnologiche e sullo sviluppo di nuove capacità produttive. Gli Stati hanno sottolineato come i cambiamenti desiderati richiederanno di abbandonare il “business as

---

<sup>110</sup> Molto utile ed interessante la ricostruzione nel volume di Mugnaini, M. (2017). *Settant'anni di storia dell'Onu sessant'anni di Italia all'Onu*. Franco Angeli, Milano.

usual”, per avviare una cooperazione internazionale intensificata su più fronti. La nuova Agenda prevede anche un robusto meccanismo di monitoraggio e riesame, che consentirà il controllo dei progressi compiuti nella sua attuazione e garantirà l’assunzione di responsabilità da parte degli Stati nei confronti dei cittadini. Altra tappa di questo lungo percorso è rappresentata dal vertice sui cambiamenti climatici, la Ventunesima Conferenza delle Parti 23 (C.O.P. 21), che si è tenuta a Parigi, in Francia, dal 30 novembre al 12 dicembre del 2015. L’obiettivo della Conferenza è stato quello di concludere, per la prima volta in oltre venti anni di mediazione da parte dell’O.N.U., un accordo vincolante e universale sul clima, accettato da tutti gli Stati. La Conferenza ha negoziato il “Paris Agreement”<sup>111</sup> il cui testo rappresenta il consenso dei delegati delle 196 parti partecipanti. L’accordo diventerà giuridicamente vincolante se ratificato da almeno 55 paesi che insieme rappresentino almeno il 55% delle emissioni globali di gas serra. Secondo il comitato organizzatore, il risultato chiave è stato quello di fissare l’obiettivo di limitare l’incremento del riscaldamento globale a meno di 2°C rispetto ai livelli pre-industriali, e di raggiungere un’emissione antropica di gas serra pari a zero durante la seconda metà del XXI secolo. Ambiziosi o meno che siano, gli obiettivi rimangono molto spesso in “sospensione di giudizio”, così come dovrebbero essere “tali” per la recente XXVI Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici, conosciuta anche come COP26, svoltasi a Glasgow (Scozia) dal 31 ottobre al 12 novembre 2021 sotto la presidenza del Regno Unito, in partenariato con l’Italia<sup>112</sup>. Gli obiettivi più ambiziosi rispetto a quelli stabiliti dalla COP21,

---

<sup>111</sup> Cfr. <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>

<sup>112</sup> Per ulteriori informazioni: <https://ukcop26.org/it/perche-ospitiamo-il-vertice/che-cose-la-cop/>

hanno riguardato il cosiddetto "meccanismo al rialzo"<sup>113</sup>, al fine di rafforzare l'azione di mitigazione del il cambiamento climatico nonché la riduzione d' emissioni di gas serra. A prendere parte ai tavoli di discussione e lavoro della COP26 sono stati circa 25.000 delegati in rappresentanza dei 197 Paesi sottoscrittori dell'Accordo di Parigi. Quattro i principali obiettivi dichiarati dalle parti:

1. azzerare le emissioni nette a livello globale entro il 2050 e puntare a limitare l'aumento delle temperature a 1,5°C;
2. adattarsi per la salvaguardia delle comunità e degli habitat naturali;
3. mobilitare i finanziamenti per raggiungere i primi due obiettivi;
4. collaborazione tra i governi, imprese e società civile per affrontare assieme le sfide.

In merito a tutto ciò, proprio il 13 novembre 2021 è stato raggiunto un accordo noto come "Glasgow Climate Pact" e sottoscritto da tutti i 197 Paesi partecipanti con la finalità di accelerare la lotta al Climate Change e porre le basi per una sua sostenibilità economica. Il documento infatti impegna i governi sull'obiettivo della decarbonizzazione al 2030, prevedendo un taglio del 45% delle emissioni di CO<sub>2</sub> (rispetto al 2010), e zero emissioni intorno alla metà del secolo, accelerando così gli sforzi per ridurre gradualmente (e non eliminare, questo il punto più dibattuto del patto ) l'uso del carbone e sussidi alle fonti fossili. Circa l'innalzamento della temperatura globale, la Conferenza ha confermato che il tetto massimo da non superare è di 1,5°C. Il "Glasgow Climate Pact" rappresenta

---

<sup>113</sup> Si rimanda al Dossier n°178 (6 ottobre 2021) Schede di lettura Conferenza delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici COP26, Camera dei deputati, Servizio Studi.

certamente un ulteriore passo in avanti, anche solo in ragione di alcuni punti individuati come prioritari ovvero:

- un sistema di scambio delle emissioni tra i Paesi, secondo il quale chi ne produce meno compensa chi va oltre i limiti o ha bisogno di supporto per non superarli;
- il “Reporting Format” con cui i governi devono comunicare il loro avanzamento nella decarbonizzazione per attuare il principio di trasparenza;
- il “Paris Rulebook” con le regole per realizzare l’Accordo di Parigi.

L’intesa, nella prospettiva della prossima COP27 a Sharm el-Sheikh in Egitto, pone anche un nuovo obiettivo per la finanza climatica nel 2024: avviare un dialogo su un futuro fondo per i danni e per le perdite dovute ai cambiamenti climatici. La storia, le tappe di un percorso pluriennale, a cavallo fra due secoli così cruciali nei cambiamenti degli stili di vita dei singoli e delle nazioni, ci ha aiutato a chiarire la collocazione del concetto di sostenibilità e valutare con maggiore cognizione la complessità della proposta a cui la sostenibilità ci invita. Questo non significa che il concetto di sostenibilità possa definirsi univoco o di immediata comprensione. Tentare una chiarificazione concettuale dunque, diventa un lavoro necessario oltre che utile. Sebbene il termine sostenibilità tragga le proprie origini in ambito di studi ecologici è anche vero che la tematica della sostenibilità richiama immediatamente in causa differenti campi del sapere: ambientali, ecologici, economici, sociali e culturali<sup>114</sup>. Il dibattito sul significato di sostenibilità fornisce un’occasione di contatto fra differenti orientamenti e discipline, e la possibilità di diventare

---

<sup>114</sup> Cfr. Daly H. E. (2001) *Beyond growth: the economics of sustainable development*, Boston, Beacon, 1996 (trad. it. *Oltre la crescita. L’economia dello sviluppo sostenibile*, Edizioni di Comunità, Torino.

una parte essenziale del processo per raggiungerla. Innanzitutto, in letteratura i termini “sostenibilità” e “sviluppo sostenibile”<sup>115</sup> sono solitamente utilizzati in modo intercambiabile; tuttavia, secondo alcuni studiosi, ciò non è appropriato. La sostenibilità è l’obiettivo o il traguardo finale. Ciò che definisce esattamente gli elementi costitutivi di cosa è sostenibile, è dettato dalla scienza ma, in via definitiva, dipende anche da valori personali e da visioni del mondo differenti. Per raggiungere uno stato di sostenibilità ambientale occorre stabilire un quadro generale e sviluppare un processo. Occorre soddisfare alcune condizioni e compiere alcuni passi nella transizione verso la sostenibilità. Le fonti bibliografiche e letterarie concorrono ad aumentare una sorta di “inflazione terminologica”<sup>116</sup> spesso riconducibile ad alcune istanze ideologiche. Per centrare in qualche modo una definizione può venire in aiuto il senso etimologico che troverebbe la propria origine in un verbo francese souvenir: “sostenere o supportare”. Cos’è che deve essere sostenibile, l’ecosistema o il sistema economico? Le differenze essenziali per quanto riguarda la nozione di sostenibilità si pongono, dunque, a livello di contenuti e di collocazione in discipline specifiche. Se agli inizi la sostenibilità era interpretata come una richiesta di salvaguardia dell’ambiente, oggi si ritrova nel capitale umano e nel calderone dei cosiddetti “bisogni” rientrando così in una sfera prevalentemente individuale e soggettiva. Tutto questo rende ulteriormente complessa la sua definizione. Ecco perché, a seconda dell’oggetto, valore ed intrinseca interpretazione, possiamo parlare delle differenti tipologie di sostenibilità.

---

<sup>115</sup> Alcune delucidazioni in Lanza, A. (2002). *Lo sviluppo sostenibile*. Il Mulino, Bologna.

<sup>116</sup> Cfr. Ballarin Denti, A., Camerino, D. (2004) *Atti del convegno [organizzato dalla] Fondazione Lombardia per l’Ambiente*, Milano, 18 giugno 2003. Fondazione Lombardia per l’Ambiente, Milano.

## 2.2 La sostenibilità è anche una questione di “forma”: tipologie

Nel dibattito generale sulla sostenibilità<sup>117</sup>, una critica ricorrente è rivolta alla difficoltà oggettiva di rendere più concreto questo concetto, così da poter valutare, senza ambiguità, se una situazione o un’azione siano sostenibili o meno. Secondo alcuni esperti, questo non sarà mai possibile in termini assoluti in quanto ad oggi non è possibile attestare con certezza un’esauriente definizione di sostenibilità, essendo la ricerca stessa di tale definizione di per sé erronea. Cosa sia la sostenibilità, cosa possa essere chiaramente compreso con questo termine, lo abbiamo intuito dopo un processo di ricerca, di apprendimento e di esperienza durato decine di anni; ma non lo sapremo mai in maniera definitiva<sup>118</sup>. La sostenibilità sembra essere una “idea regolativa” nel senso dato dal filosofo tedesco Immanuel Kant<sup>119</sup>, ossia un concetto trascendentale che contribuisce alla sistemazione del sapere e alla sua innovazione, senza prescrivere rigidi modelli attuativi. In altri termini, è la ragione umana, basata sulla crescita di consapevolezza, che orienta la volontà generale alla sostenibilità; una volontà che si riferisce a ciò che l’individuo e tutti gli esseri umani dovrebbero fare trovandosi nell’indilazionabile necessità di riconciliarsi con la natura. La sostenibilità ha quindi lo stesso ruolo assunto da altre idee regolative, quali la prosperità, la libertà, la solidarietà e l’equità. Idee che possono dare un orientamento generale, ma che devono essere interpretate concretamente in ogni specifica situazione. Il modo in cui tali idee regolative sono state e vengono rese operative, tramite costituzioni,

---

<sup>117</sup> Ulteriori spunti si possono rintracciare in Beckerman, W. (1994). *Sustainable Development: Is It a Useful concept?* pp. 191-209 In *Environmental Values*, 3, n. 3.

<sup>118</sup> Cfr. Jabareen, Y. (2008). *A new conceptual framework for sustainable development. Environment, development and sustainability.* pp. 179-192. In *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, Vol. 4, No. 1, 2021.

<sup>119</sup> Cfr. Ciccarelli, S. (2005). *Differenti concezioni di sviluppo sostenibile* in *Filosofia e questioni pubbliche*, 1. pp. 35-56. Venezia.

leggi, norme, azioni, programmi e politiche, dipende dalle specifiche situazioni, realtà sociali e culturali. Come per tutte le idee regolative, anche per quella della sostenibilità esiste, e ci sarà sempre, una varietà di interpretazioni, di attuazione e di modi di agire. Molte sono le dimensioni e le componenti che ne “modellano” il concetto. Si tratta di teorie, approcci, punti di vista e significati che non sono soltanto ugualmente legittime, ma assolutamente necessarie per la salute del dibattito<sup>120</sup>. La sostenibilità può essere “contemplata” con successo soltanto se vari punti di vista forniscono il loro contributo alla soluzione, proprio perché non esiste un’unica soluzione a un dato problema. Occorre garantire un’evoluzione e un bilanciamento continuo tra i vari approcci e le diverse discipline. Può essere utile allora inquadrare la ricerca in alcune specifiche tipologie e “tipicizzazioni”.

### *La sostenibilità ecologica*

Tra le “tipicizzazioni” della sostenibilità, una delle categorie più immediate è quella della sostenibilità ecologica. Vi sono diversi approcci scientifici al tema, a partire dalle difficoltà cui Fritjof Capra fa riferimento nel merito delle caratteristiche operative che la sostenibilità ecologica deve tenere in conto più che delle “esortazioni di carattere morale”<sup>121</sup>: un livello di riflessione che ci porterebbe ad individuare la costruzione in concreto di una società sostenibile. Con questo approccio di tipo “sistemico” la sostenibilità ecologica conserva una dimensione strettamente evolutiva: essa non assume un significato competitivo tra sistemi differenti (sistemi umani, sistemi non-umani, ecc.) ma rientrerebbe in un’

---

<sup>120</sup> A questo proposito si rimanda ad un altro lavoro di Tiezzi, E., Marchettini, N. (1999). *Che cos’è lo sviluppo sostenibile? Le basi scientifiche della sostenibilità e i guasti del pensiero unico*. Donzelli Editore. Roma.

<sup>121</sup> Cfr. Capra, F. (2006). *La scienza della vita. Le connessioni nascoste fra la natura e gli esseri viventi*. BUR, Milano



accezione “collettiva” degli essere viventi in quanto tali, e proprio per questo, modellabile su comunità umane sostenibili ad immagine ed affinità degli ecosistemi naturali (piante, animali, microrganismi). La comunità umana sostenibile sarà allora una comunità basata su stili di vita, economia, infrastrutture e potenziale tecnologico in grado di “sostenere la vita”<sup>122</sup> globale e non del singolo. In quest’ottica l’uomo è un micro-sistema che prende parte all’ecosistema e modella ogni sua azione anche in funzione di una sua autotutela, autoconservazione, in una sorta di meccanismo antropocentrico per cui gli esseri umani tendono alla sostenibilità ecologica<sup>123</sup>. Tale sostenibilità avrebbe come fine ultimo, a ben vedere, la salvaguardia dell’uomo, non tanto dell’ecosistema. Nella concezione di sostenibilità ecologica è interessante focalizzare l’attenzione sul fatto che si renda necessaria una logica sistemica in cui gli input sono rappresentati dai prelievi di capitale naturale e gli output dalle emissioni, dai rifiuti, ovvero dagli scarti del sistema in genere. Se la struttura è sostenibile, non accumula output nel tempo, dato che esiste un meccanismo di retroazione tale per cui gli scarti, ossia il carico ambientale, divengono risorse, e le emissioni vengono riassorbite dalla bio-capacità del sistema. Quando la gestione non è sostenibile e questa soglia viene superata, la risorsa viene deteriorata e, al limite, distrutta, come testimoniano numerosi esempi in tutto il nostro Pianeta e in diverse epoche storiche<sup>124</sup>. Una logica che potrebbe riassumersi in tre principi di massima:

---

<sup>122</sup> Ibidem.

<sup>123</sup> Per una panoramica più approfondita si rimanda a Panarello, P. (2020). *In difesa del pianeta vivente per i diritti di madre terra. Educazione globale e scienza della sostenibilità nel secolo dell'emergenza climatica*. Falzea, Reggio Calabria.

<sup>124</sup> Cfr. Di Giulio, P., Ottone M., Portaluri, M. Tognoni, G. (2013). *Rischio e causalità nei disastri ambientali*. pp. 92-111 In *Assistenza infermieristica e ricerca*, 32 (2).

- Il principio del rendimento sostenibile: il prelievo di risorse rinnovabili non deve superare la loro velocità di riproduzione;
- Il principio della capacità di assorbimento: la produzione di rifiuti ed emissioni inquinanti ed il loro rilascio nell'ambiente devono procedere a ritmi uguali o inferiori a quelli della capacità di assimilazione da parte dell'ambiente stesso;
- Il principio di sostituzione: il prelievo di risorse non rinnovabili deve essere compensato dalla produzione di una pari quantità di risorse rinnovabili, che a lungo termine siano in grado di sostituirle mediante il progresso tecnologico. Questi concetti, in realtà, fanno da corredo ad un unico principio che definisce l'equilibrio tra prelievo e rigenerazione.

Uno degli approcci teorici scientificamente affermato, quanto complesso, è quello dell'"impronta ecologica" introdotto da Mathis Wackernagel e William Rees nel loro libro "Our Ecological Footprint: Reducing Human Impact on the Earth"<sup>125</sup>, pubblicato nel 1996, che misura di quanta superficie, in termini di terra e acqua, la popolazione umana necessita nella produzione e con le risorse a disposizione. Questa metodologia fornisce uno strumento di analisi della sostenibilità di una comunità, applicabile a qualsiasi livello territoriale, inserendolo al contempo in un contesto globale.

---

<sup>125</sup> Cfr. Wackernagel, M., Rees, W. E. (1996). *Our Ecological Footprint: Reducing Human Impact on the Earth*. New Society Pub.

## *La sostenibilità economica*<sup>126</sup>

L'accostamento del concetto di sviluppo a quello di sostenibilità ha in qualche modo veicolato l'introduzione del capitale naturale, umano, sociale, culturale nelle forme di controllo da parte della comunità, soprattutto in un'ottica di salvaguardia delle future generazioni in termini di ricchezza e benessere, o nel loro mantenimento. Questo implica, in buona sostanza un modello economico che favorisca il supporto della vita ecologica e secondariamente un'equa distribuzione delle risorse e delle opportunità tra le future generazioni. La sostenibilità che ha come obiettivo il mantenimento e l'implementazione del capitale è denominata sostenibilità economica, definizione per certi versi ancora da ritenersi vaga e indefinita. Entrando nel merito, l'oggetto di interesse della sostenibilità economica riguarda prioritariamente il processo produttivo racchiuso tra costi e benefici nell'ottica che questi ultimi superino i costi, o quanto meno che li eguaglino. L'inevitabilità della crescita economica, così come auspicata dagli studiosi del settore, farà sì che la sostenibilità economica si concentri su quelle porzioni di risorse naturali basilari come ad esempio le foreste e su quelle non rinnovabili (come ad esempio i minerali) rispetto ai processi di produzione. Secondo tale prospettiva è possibile interpretare il concetto di sostenibilità come uno stato economico, nel quale le richieste fatte all'ambiente da parte delle persone e del settore commerciale potrebbero essere soddisfatte senza ridurre la capacità dell'ambiente di provvedere alle future generazioni. La capacità di un sistema economico di generare una crescita duratura degli indicatori economici, cioè generare reddito e lavoro per il sostentamento delle popolazioni, si innesta dunque in un processo

---

<sup>126</sup> Un approfondimento ulteriore in tal senso viene in D'Amico, U. (2021) *L'impresa moderna e la sostenibilità economica, sociale e ambientale*. Aracne, Genzano di Roma.

di combinazione di risorse intese in senso anche ecologico, cioè considerando non soltanto i costi ed i vantaggi immediatamente connessi all'uso delle risorse e dell'ambiente, ma anche quelli di lungo periodo. In altre parole è efficiente un sistema economico che garantisce il massimo della produzione e di consumi compatibilmente con gli equilibri ecologici, permettendo di mantenere nel tempo questa potenzialità. Al contrario è considerato inefficiente un sistema economico che produce in perdita, ossia che dà profitti distruggendo progressivamente le risorse della Terra. Certamente una delle teorie utili per affrontare i problemi dello sviluppo sostenibile, è individuabile nella teoria della crescita e la paternità del "modello neoclassico" di Robert Merton Solow<sup>127</sup>, il quale permette di dimostrare come la crescita dello "stock di capitale", la crescita della forza lavoro e il progresso tecnologico interagiscano nel sistema economico influenzando la crescita della produzione aggregata di beni e servizi. Inizialmente i concetti economici convenzionali facevano riferimento a tre principali fattori di produzione: terra, lavoro e capitale. Grazie all'influenza di altre discipline, come la sociologia ed il pensiero ecologico, questa concezione è stata ampliata, e in economia ambientale il fattore capitale viene suddiviso in quattro forme principali:

- Il capitale naturale, che include le risorse rinnovabili e non, i sistemi naturali ed i servizi ecosistemici che da essi derivano, i sistemi biologici, l'atmosfera, la terra, il mare;
- Il capitale costruito o artificiale, che comprende tutti i manufatti, le attrezzature, gli edifici, il sistema di trasporti, ed in generale le infrastrutture fisiche che generano flussi economici e, di conseguenza, i prodotti ottenuti;

---

<sup>127</sup> Cfr. Brock, W. A., & Taylor, M. S. (2010). *The green Solow model*. *Journal of Economic Growth*, pp.127-153. 15(2).

- Il capitale umano, che è riferito alle conoscenze, alle abilità, alle competenze e alle motivazioni degli individui, ma anche all'insieme delle relazioni sociali di cui essi dispongono, non facilmente sostituibili in quanto intrinsecamente elaborate dal soggetto che le ha acquisite.
- Il capitale intellettuale, che rappresenta la dimensione metafisica della cultura come insieme di norme, valori, ruoli, tradizioni, politiche, ma anche l'insieme delle conoscenze culturali e tecnologiche di una società. A differenza del capitale umano che risiede in singoli individui, il capitale intellettuale così definito è parte del patrimonio culturale di una società, e si sviluppa e trasmette attraverso un processo di apprendimento sociale.

Un ulteriore approfondimento riguarda il dibattito fra economisti ambientali negli ultimi decenni, alla base delle diverse accezioni di sostenibilità economica che si sono sviluppate sul principio dei meccanismi di sostituzione fra capitale naturale e "capitale costruito"<sup>128</sup>. In questo senso entrano in campo diverse concezioni di sostenibilità, da quella cosiddetta di "sostenibilità debole", derivante da una visione "tradizionale" per la quale si riscontra una sostituibilità tra capitale naturale e artificiale (ammettendo la distruzione e la contaminazione dell'ambiente naturale e lo sfruttamento delle risorse naturali) ed una maggioritaria propensione a considerare i mezzi finanziari come vettori privilegiati per la compensazione stessa delle perdite (ciò che conta è avere a disposizione i mezzi finanziari da investire, laddove possibile, per il recupero dell'ambiente e per la produzione di nuovo capitale). Attraverso questa forma si ha fiducia in una certa riproducibilità delle risorse

---

<sup>128</sup> Cfr. Pareglio, S. (2002). *Teoria economica e Governance ambientale. Evoluzione, metodologia e prassi dell'azione locale per la sostenibilità*. In *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, Anno 110, No. 4 (Ottobre-Dicembre 2002). Vita e Pensiero. Milano.

tramite l'attività umana e lo sviluppo tecnologico. Dall'altro, intermezzati da un concetto di sostenibilità definibile come "sostenibilità molto debole" (per cui non si dà importanza al capitale naturale, poiché questo può essere facilmente e completamente sostituito dai prodotti dell'attività umana), si giunge ad tipo di "sostenibilità forte" che afferma l'infungibilità di una parte delle risorse naturali, poiché esse sono parte insostituibile del patrimonio a disposizione; al loro degrado non c'è rimedio e quindi non sono sostituibili nemmeno dall'incremento di altri valori, come quelli sociali o economici. Questo livello di sostenibilità richiede l'individuazione a monte di un capitale naturale definito "critico" grazie al quale si riescano a conservare e salvaguardare un livello minimo di risorse naturali (quelle non riproducibili e limitate). Diviene dunque essenziale l'uso del principio di precauzione, tipico degli economisti tradizionali sottoforma di "moderata avversione al rischio": una caratteristica imprescindibile del principio di sostenibilità forte. In definitiva, la sostenibilità forte è definita su basi ecologiche. Per gli ecologisti la sostenibilità dovrebbe essere definita in termini di mantenimento della resilienza degli ecosistemi. Se gli economisti tradizionali partono dagli interessi umani, definiti soprattutto in termini di consumi, gli ecologisti partono dalle proprietà del sistema del quale l'uomo è parte. All'interno della sostenibilità forte occorre definire anche la parte più restrittiva di tale concetto. La "sostenibilità molto forte" presenta una serie di vincoli che devono essere imposti in termini di garanzia di alcune funzioni ambientali. Il principale presupposto teorico di questa accezione di sostenibilità è il concetto di "steady-state economy", elaborato da Herman Daly<sup>129</sup>. L'economia dello stato stazionario mira ad avere livelli stabili

---

<sup>129</sup>Cfr. Costanza, R. e Daly, H. (1992) *Natural Capital and Sustainable Development*, pp. 37-46.in *Conservation biology*, 6(1).

o mediamente fluttuanti di popolazione e consumo di energia e materiali e parità tra risparmio, investimento e deprezzamento, allo scopo di raggiungere (e garantire) uno stato di sostenibilità che non superi i limiti ecologici del sistema. Seguendo questa logica, se storicamente i limiti dello sviluppo erano individuabili nel capitale sociale, nel mondo contemporaneo è la risorsa naturale a diventarne rapidamente il fattore limitante. La discussione si è spostata nel tempo da astratte definizioni di sostenibilità alla loro applicazione pratica, e ha posto gli studiosi di fronte alla necessità di allontanarsi da distinzioni così marcate. Non può esistere, effettivamente, alcuna forma di sviluppo che possa inserirsi nell'alveo della sostenibilità forte, in quanto una qualche alterazione del capitale naturale è insita in ogni processo di crescita, anche la più ecocompatibile. Come del resto appare ovvio, specularmente, l'adozione del principio di sostenibilità debole ha notevoli margini di rischio, considerata la caratteristica d'irreversibilità che contraddistingue la maggior parte delle decisioni in materia ambientale. Un effettivo raggiungimento dell'equilibrio fra efficienza economica e sviluppo sostenibile, secondo gli ecosistemi, può avvenire solo mediante l'esecuzione di alcuni punti fondamentali: dare un nuovo indirizzo qualitativo e quantitativo agli obiettivi e all'andamento delle attività economiche; fornire orientamenti e quadri di riferimento in grado di prevenire il degrado ambientale; tassazione e sussidi devono essere utilizzati per favorire l'assunzione di responsabilità e di impegno ambientale da parte dei cittadini, siano essi fornitori, produttori o consumatori.

## *La sostenibilità sociale*

Uno degli aspetti della sostenibilità che avanza sempre più in sede di dibattito pubblico (anche in ambito aziendale) è certamente quello legato al sociale, al cosiddetto welfare<sup>130</sup>. Scorrendo l'enorme mole di materiali editi sul tema della sostenibilità, emerge la sensazione, facendo riferimento alla sostenibilità come ad un triangolo i cui vertici rappresentano le sue principali dimensioni, che il vertice ecologico sia certamente il più analizzato, seguito dal vertice economico, e, ad una certa distanza, da quello sociale. Presentano una certa consistenza anche gli studi relativi al lato ecologico-economico del triangolo, ossia alla sostenibilità ambientale dei diversi modelli produttivi, di crescita e di consumo. Decisamente meno corposa, invece, risulta la produzione relativa alla sostenibilità sociale dello sviluppo: il potenziale campo di studi relativo al vertice sociale del triangolo della sostenibilità appare ancora in gran parte inesplorato. Risulta evidente la difficoltà nel rendere "giustizia" a questa sfera della sostenibilità, forse perché è difficile accostare una definizione, seppur transitoria, rispetto ad indicatori certi, o comunque utili ad una sua intellegibilità scientifica rispetto ad esempio alle sue ricadute in termini sociali, invero molto più rintracciabili in altri ambiti quali ad esempio l'impatto sugli ecosistemi naturali<sup>131</sup>. Generalmente, nell'ambito della letteratura scientifica<sup>132</sup>, la sostenibilità sociale sta ad indicare il raggiungimento di standard di vita sempre più elevati riferibili ad una buona fetta di popolazione, senza che ciò comprometta una certa stabilità degli

---

<sup>130</sup> Cfr. Forum Ania Consumatori (a cura di) (2015). *Gli scenari del welfare. Verso uno stato sociale sostenibile*. Franco Angeli, Milano.

<sup>131</sup> Cfr. Ranieri, C. (2018). *Quale sostenibilità sociale nelle innovazioni di welfare? Sulle implicazioni degli ecosistemi nei framework analitici, tra osservazione e campo*. In *Rassegna italiana di valutazione*, 70, 1. Franco Angeli, Milano.

<sup>132</sup> Cfr. Busacca, M. (2019). *Innovazione sociale. Città, politiche e forme di ricostruzione del mercato*. Bruno Mondadori, Milano.



ecosistemi, né tantomeno la riproducibilità delle risorse naturali. Una delle critiche maggiori verso il modello convenzionale di crescita trova ragione nelle variabili economiche. Infatti la crescita economica non implica un miglioramento della qualità della vita, e non prevede necessariamente sviluppo inteso come miglioramento. E' evidente che il basso reddito è uno dei motivi per cui i bisogni non possono essere soddisfatti, ma non è certo l'unico. Analogamente non possono essere utilizzati come misura del livello di qualità della vita esclusivamente gli indicatori di carattere ambientale. Partendo dalla definizione di sviluppo sostenibile presente nel Rapporto Bruntland e dai principi elencati nella Dichiarazione di Rio de Janeiro del 1992, dunque, la definizione di sostenibilità può essere arricchita da un altro obiettivo socialmente desiderabile: l'equità sociale<sup>133</sup>. La sostenibilità sociale si basa sul concetto di "equità sociale" come principio etico, in quanto non può esistere sviluppo in presenza di disuguaglianze nella distribuzione del reddito e nelle condizioni di vita. Può essere definita come la capacità di garantire condizioni minime di benessere umano e pari opportunità nel soddisfare i propri bisogni, equamente distribuite per luogo geografico, strati sociali, genere ed età. Diversi autori hanno fatto coincidere il contenuto della sostenibilità con i bisogni umani, beni primari da soddisfare per poter accedere, successivamente, a beni di valore superiore. La categoria del benessere è sicuramente centrale in un'ottica di "welfare state" ed è generata da diversi attori: lo Stato e i rapporti interpersonali (di lavoro, di vicinanza, di familiarità, di amicizia, di gruppo, ecc.) formali ed informali; la logica del benessere risulta essere, ancora una volta, la cartina di tornasole della dimensione utilitarista ed economicista soggiacente ad ogni discorso

---

<sup>133</sup> Molto interessante e ricco di spunti il lavoro di Becchetti, L. (2009). *La sostenibilità sociale ed ambientale. Il ruolo della società civile*. pp.43-54. In *Cambiamenti climatici e povertà: promuovere la sostenibilità ambientale, Volontari e terzo mondo* (N. 1-2), 43-54.

sulla sostenibilità. Di fatto, l'uomo finisce per plasmare a proprio piacimento, a seconda dei propri desideri e bisogni, l'ambiente che lo circonda, riducendolo a mero oggetto e, dunque, ad uno strumento per realizzare i propri fini ed aspirazioni. In aggiunta a ciò è possibile parlare anche di deriva contrattualista della nozione di sostenibilità: il piacere collettivo genera il benessere (welfare) collettivo; il singolo individuo è disposto a rinunciare alla realizzazione del suo piacere particolare in vista della soddisfazione del piacere collettivo mediante un assenso di tipo "contrattuale". Emerge, ancora una volta, la dimensione utilitaristica della sostenibilità: la massimizzazione del piacere si propone come la sola norma che possa guidare l'agire dell'uomo. In questo senso potremmo dunque domandarci se le priorità ambientali debbano essere concepite come elementi strumentali al soddisfacimento dei nostri bisogni, oppure come semplice indicatore di come siamo (o potremmo essere) effettivamente in qualità di cittadini responsabili, dotati di un potere morale che vada ben oltre l'egoismo antropocentrico<sup>134</sup>. Queste caratterizzazioni della sostenibilità possono coesistere in quanto tra di loro, e addirittura integrarsi sempre che vi sia un'impostazione tale per cui la sostenibilità aiuti uno sviluppo dinamico nelle relazioni tra sistemi economici, umani ed ecologici: in questa visione integrata gli effetti delle attività umane restano all'interno dei limiti, senza distruggere la salute e l'integrità del contesto ambientale. La sostenibilità pertanto assume uno "status di adattamento" nel quale i sottosistemi sociali, economici e biologici si integrano vicendevolmente. Malgrado la mancanza di un'interpretazione uniforme del concetto, è opinione comune che la multidimensionalità della sostenibilità comprenda il raggiungimento di obiettivi economici

---

<sup>134</sup> Interessante a questo proposito un libello Ghelen, A. (1940). *L'uomo la natura e il suo posto nel mondo*. Mimesis, Milano.

e, allo stesso tempo, ambientali e sociali. Il conseguimento della sostenibilità ambientale ed economica deve procedere di pari passo con quella sociale e l'una non può essere raggiunta a spese delle altre.

### 2.3 Comunicazione sostenibile: attori e strumenti

Abbiamo esaminato come la definizione di sostenibilità possa attagliarsi a diverse e in alcuni casi opposte interpretazioni e come sia possibile realizzare dei progetti futuribili solo grazie alla disponibilità di un “capitale” di cui si dispone e di cui disporre, composto da fattori di produzione fisici (il capitale rappresentato dalle macchine), umani (la forza lavoro) e ambientali. L’elemento comunicativo, in questo contesto, può altresì rappresentare un efficace grado di ricognizione oltre che approfondimento intorno al concetto di sostenibilità. Gli autori che ne hanno proposto definizioni e tentativi di misurazione, suggeriscono un’analogia tra una comunicazione “generativa” e il concetto di comunicazione sostenibile<sup>135</sup>. Sia che si parli di sostenibilità che di comunicazione (generativa e sostenibile) gli elementi costitutivi possiamo individuarli nei diversi attori territoriali (istituzioni, attori economici, politici, sociali, cittadinanza nel suo complesso), ognuno secondo il proprio ruolo e le proprie responsabilità. Socialità, cultura condivisa, fiducia reciproca, patrimonio culturale, paesaggistico etc.. sono tra gli elementi integranti di quello che potremmo definire il capitale sociale<sup>136</sup> e che caratterizza emblematicamente il benessere positivo da “esternalizzare” nelle forme più utili ed opportune. La comunicazione sostenibile assume perciò significato alla luce del concetto stesso di comunicazione, inteso come forza che si crea e si moltiplica soltanto con l’utilizzo (e al contrario si distrugge se non viene utilizzata). Perché la comunicazione sia sostenibile deve fare affidamento su risorse nuove rispetto a quelle a cui siamo generalmente abituati a pensare, andando ben oltre la “democratizzazione” della comunicazione ad opera di

---

<sup>135</sup> Cfr. Mancinelli, A. (2011). *La comunicazione sostenibile. Valori, reputazione e governo nelle democrazie complesse*. Franco Angeli, Milano.

<sup>136</sup> Cfr. Piazzini, G. (1987) *Sociologia della Comunicazione in Studi Urbinati*, Anno LX, n.50.

Internet o dei social media. In un elenco per nulla esaustivo ma in continua evoluzione, possiamo considerare in primis la comunicazione stessa, la conoscenza, la fiducia, le relazioni sociali, il capitale sociale ed in seconda istanza (intesa nella sua insostenibilità) il denaro, il capitale fisico, le risorse naturali, il tempo e lo spazio. Questa categorizzazione tra risorse comunicative “sostenibili” e “insostenibili” introduce ulteriori elementi nelle dinamiche di comunicazione sostenibile<sup>137</sup>. Una comunicazione è tanto più efficace e utile nel contesto di un’economia e di una società caratterizzate sempre più dal peso della conoscenza, mettendo al centro il valore delle persone: solo così si dischiudono spazi di partecipazione, sociologicamente parlando, e si rafforzano le strumentazioni a disposizione, a patto però di conoscerne bene linguaggi, grammatiche e dinamiche discorsive loro precipue<sup>138</sup>. Provando a fare una sommaria categorizzazione si potrebbe immaginare la “comunicazione sostenibile” su tre livelli di contiguità: generativa, formativa, democratica.

- Generativa- le risorse si rigenerano;
- formativa- focus point su conoscenze e competenze necessarie per governare il processo stesso;
- democratica- fondamentale il coinvolgimento attivo e fattivo di un numero ampio di soggetti ad ogni livello.

Si capisce che, se considerassimo gli attuali paradigmi comunicativi, questa categorizzazione andrebbe un po’ a confliggervi, anche in considerazione del fatto che “la

---

<sup>137</sup> Cfr. Faccioli, P. (2001). *In altre parole: idee per una sociologia della comunicazione*. Franco Angeli, Milano.

<sup>138</sup> Cfr. Mancinelli, A. (2011). *La comunicazione sostenibile. Valori, reputazione e governo nelle democrazie complesse*. Franco Angeli, Milano.

rete” stessa ne rafforza le criticità in una dimensione appunto “insostenibile”. Al contrario la comunicazione sostenibile esprime un fattore economico legato indissolubilmente alla sfera sociale con una propria “grammatica di sistema” relazionandosi a nuovi paradigmi di sviluppo (come ad esempio quello umano, sociale, politico già citati in precedenza) ed anche ad una dimensione affettiva. Nella concezione più recente quando parliamo di comunicazione della sostenibilità partiamo dal fatto che si deve collaborare nella promozione di nuovi comportamenti. La comunicazione può assumere quindi anche un ruolo educativo che va ad integrare ed accrescere il valore aggiunto della sostenibilità<sup>139</sup>, se di valore aggiunto si può ancora parlare. Il passaggio è fondamentale: la comunicazione della sostenibilità deve essere considerata in un’ottica sistemica riconoscendo l’interdipendenza tra sistema naturale e sviluppo economico. Un approccio sistemico non riguarda solo il rapporto tra sostenibilità economica, sociale e ambientale, ma prevede anche una visione complessiva delle attività realizzate dall’organizzazione nei confronti degli stakeholder: per questo la sostenibilità non è sempre facile da comunicare<sup>140</sup>. Nella comunicazione ambientale, ad esempio, si può declinare in diversi modi: dalla riduzione di energia e materie prime utilizzate, alla segnalazione del miglioramento di logistica o l’aver prestato particolare attenzione al recupero e al riciclo dei prodotti a fine vita. La comunicazione della sostenibilità oggi è elemento che crea e diffonde valore, anche di tipo economico, ma per farlo deve trovare un equilibrio tra tecnicismo ed emozione, soprattutto quando è diretta a pubblici esterni. Potremmo utilizzare una metafora “viaggiante” per esemplificare il percorso della sostenibilità. Proviamo ad immaginare che

---

<sup>139</sup> Cfr. Carnevale, C. & Carnevale, V. (2008). *Comunicare la sostenibilità*. Franco Angeli, Milano.

<sup>140</sup> Cfr. Persico, M.G Rossi, F. (2016). *Comunicare la sostenibilità*, Franco Angeli, Milano.

vi siano due binari e che sui due binari, come normalmente accade (quando si dice mobilità sostenibile!) vi sia un treno. I due binari della sostenibilità sono l'educazione e la tecnologia. Il treno porta con sé "strumenti" al posto di passeggeri. Ecco un breve viaggio alla scoperta della metafora.

### *Il binario educativo*

L'educazione alla sostenibilità rappresenta un elemento di innovazione metodologica per rispondere alle numerose istanze provenienti dal mondo delle istituzioni, scolastiche e non. L'assunzione nel contesto didattico del "paradigma ambiente" ha sollecitato il ripensamento del curriculum, al rinnovamento della didattica in senso laboratoriale, lo sviluppo di competenze di cittadinanza: la scuola è entrata a tutti gli effetti nel "sistema sostenibilità"<sup>141</sup>. Essa diventa luogo di sperimentazione ambientale, sociale ed economica, stimolando esperienze partecipative in cui gli studenti diventano promotori e responsabili di azioni di rinnovamento, indagine, miglioramento degli spazi e dei rapporti sociali. Non si parla più, quindi, di educazione ambientale ma di "educazione alla sostenibilità"<sup>142</sup> come un nuovo paradigma per una reale trasformazione culturale: un sistema complesso e incerto che propone un approccio preventivo e non difensivo e coinvolge fortemente i valori della cittadinanza attiva, responsabile. Non si tratta di inventare altre materie scolastiche ma di mettere in relazione discipline e educazione alla sostenibilità in una dialettica formativa ed informativa: le prime possono fornire gli strumenti di metodo, oltre

---

<sup>141</sup> Cfr. Tarozzi, M. (2003). *Per una educazione sostenibile, in Senso della politica e fatica di pensare. Atti del convegno Educazione e politica Encyclopaidei, Bologna, 7-8-9 novembre 2002. Heuresis. Clueb, Bologna.*

<sup>142</sup> Cfr. Ricciardi, M. (2021). *Educazione alla Sostenibilità: politiche, teorie e pratiche per lo sviluppo di competenze trasversali e per l'orientamento.* pp. 229-238. In *formazione e insegnamento. Rivista internazionale di Scienze dell'educazione e della formazione*, 19(1). Pensa multimedia editore, Lecce.

che concettuali, e la sfida per la sostenibilità stimolerebbe le stesse discipline a confrontarsi ed interagire con gli alunni. In questo senso l'approfondimento scolastico diviene strumento per capire la realtà locale e globale. Formazione, ricerca, e più in generale l'istruzione, per definizione hanno da sempre creato e diffuso conoscenza, buone pratiche e modelli di riferimento in tutti gli ambiti del sapere. Questa funzione educativa è stata fondamentale per lo sviluppo del genere umano e lo sarà in futuro per tutte le sfide di carattere economico, sociale, ambientale e culturale che l'umanità ed il Pianeta si troveranno ad affrontare. Nonostante gli sviluppi scientifici e tecnologici e gli innumerevoli traguardi raggiunti, attualmente viviamo in un mondo sempre meno sostenibile. Cambiamenti climatici, piogge acide, deforestazione, estinzioni di specie, depauperamento delle risorse ittiche, erosione del suolo, inquinamento, enormi quantità di rifiuti, diffusione di sostanze pericolose per l'uomo e per l'ambiente, sono solo alcuni dei problemi che si dovranno affrontare (il percorso è sicuramente già avviato). Se la formazione e l'educazione alla sostenibilità possono (potenzialmente) rispondere a questi imperativi, dovranno assumere maggiore consapevolezza per la società che verrà, e cambiare le metodologie attraverso cui svolgere le proprie missioni. Le soluzioni da adottare dovranno essere mutevoli, e questo a causa del continuo flusso di conoscenze ed informazioni che ridefiniranno i requisiti ambientali e le opportunità percorribili<sup>143</sup>. La principale sfida per il settore educativo sarà quella di diventare uno degli agenti principali nel processo di cambiamento espandendo l'insegnamento e la ricerca, anche verso l'apprendimento permanente. L'educazione alla sostenibilità può ricoprire un ruolo decisivo verso un futuro

---

<sup>143</sup> Cfr. Birbes, C., *Piano nazionale per l'educazione alla sostenibilità. Un'interpretazione pedagogica*. pp 321- 327. In *Le emergenze educative della società contemporanea (a cura di)* (2018) Ulivieri, U. S. Pensa MultiMedia, Lecce - Rovato (BS).



sostenibile grazie alla capacità di influenza sui territori su cui poter declinare i propri obiettivi, nell'ambito della formazione, della ricerca, delle operazioni dirette di eco-ristrutturazione, nella gestione amministrativa e nelle relazioni con le comunità. L'obiettivo della formazione è quello di rendere le persone più sagge, più consapevoli, meglio informate, dotate di etica, responsabili, critiche, ed in grado di continuare a imparare<sup>144</sup>. Per avviare questo processo di partecipazione e sensibilizzazione occorre garantire l'accesso all'istruzione formale ed alla formazione permanente, che prepari i cittadini ad alta aspettativa di qualità della vita, e che insegni loro a comprendere i concetti correlati alla sostenibilità. Il coinvolgimento delle generazioni future è indispensabile e i luoghi dell'istruzione si presentano come ideali nell'affrontare un dialogo sulla sostenibilità, seme di nuovi comportamenti, idee, sensibilità. Si rende pertanto necessaria una profonda trasformazione di mentalità, valori ed azioni, che coinvolga l'educazione a tutti i livelli. Essa permette alle persone di raggiungere, attraverso una migliore comprensione delle cause e degli effetti dei principali fenomeni globali contemporanei, un maggior coinvolgimento personale e l'opportunità di agire in modo più consapevole<sup>145</sup>. In quest'ottica, è fondamentale dare importanza, oltre che ai contenuti dei diversi momenti formativi, anche e soprattutto ai processi educativi, che devono poter permettere alla popolazione studentesca (ma non solo) di andare oltre la semplice assimilazione di conoscenze e nozioni. Durante l'esperienza di apprendimento tipica dell'educazione, gli studenti devono essere messi in grado di acquisire le capacità di integrazione, sintesi, pensiero critico e sistemico, comprensione dei sistemi complessi e "problem solving". Per raggiungere

---

<sup>144</sup> Cfr. Del Gobbo, G. (2020). *I professionisti dell'educazione alla sostenibilità ambientale*. Franco Angeli, Milano.

<sup>145</sup> Cfr. Alessandrini, G. (2021) *Educazione alla sostenibilità come "civic engagement": dall'Agenda 2030 alla lezione di Martha Nussbaum*. In *Pedagogia oggi*, 19(2), 013-021.

questo risultato il cosiddetto “service-learning” in ambito didattico può rivelarsi uno strumento interessante<sup>146</sup>. In altre parole, gli studenti sono indirizzati verso attività sul campo che avvicinino la comunità locale e alle sue esigenze, e, contemporaneamente, favoriscono una percezione positiva da parte della comunità. Non bisogna infine dimenticare il contributo dell’educazione superiore nella diffusione di valori morali, sociali e politici per una eticità ambientale, contributo che potrebbe essere implementato qualora tale sfida diventasse parte integrante dell’insegnamento (trasversale alle varie discipline) e non fosse semplicemente isolato in corsi, curricula o moduli specializzati. Similmente alla questione “didattica”<sup>147</sup>, l’attività di ricerca rappresenta una delle prerogative potenzialmente strategiche nei programmi istituzionali per la sostenibilità; l’attività di ricerca<sup>148</sup> potrebbe stimolare un reale desiderio di cambiamento nella società, piuttosto che, seppur necessarie, convenzionali motivazioni nozionistiche o finanziarie. Nell’ambito della ricerca per la sostenibilità, tema assai complesso che coinvolge problematiche di diversa natura, è necessaria una linea di pensiero olistica ed interdisciplinare affinché si costruiscano ricerche applicate sul concreto delle realtà locali. Negli ultimi anni ha assunto infatti sempre maggiore rilievo l’impegno da parte di molte istituzioni verso un’educazione alla sostenibilità. La nuova tendenza dunque registra l’avanzare di un modello civico di sostenibilità, in cui governo, impresa, mondo della formazione e comunità locale sono i quattro attori principali. Il modello civico si pone al centro, come elemento perno nella fitta rete di relazioni tra stakeholders presenti nel contesto locale, ed elaborando strategie

---

<sup>146</sup> Cfr. Carnà, K. (2020). *Agire per il bene comune: l’Apprendimento Servizio Solidale come pratica sociale. Acting for the common good: Service Learning as a social practice*. In *Quaderni del dipartimento di Scienza della formazione*, 1, 15. Università degli studi Roma tre..

<sup>147</sup>Cfr. Mannese, E. (2021). *La pedagogia, scienza di confine, tra innovazione, sostenibilità e orientamento efficace*. In *Formazione e insegnamento*. Rivista internazionale di Scienze dell’educazione e della formazione, 19(1), 024-030.

<sup>148</sup> Cfr. Bergaglio, M. (2016). *La sostenibilità. Declinazioni scientifiche e didattiche*. Mimesis, Milano.

partecipate e condivise di sviluppo economico, innovazione sociale, diffusione della conoscenza e sostenibilità ambientale<sup>149</sup>. Questo tipo di cooperazione è anche definita come “trans-disciplinarietà”.

### *Il binario tecnologico*

Tra sostenibilità e tecnologia esiste un rapporto inscindibile. Di più: la tecnologia si pone come lo strumento necessario per la realizzazione degli obiettivi della sostenibilità. Se da un lato la tecnologia si presenta cause delle principali problematiche di sostenibilità (la tecnologia è pur sempre il principale strumento di trasformazione della natura), dall'altro lato essa fornisce anche le principali risposte a quelle stesse problematiche. Non è possibile però nemmeno affermare, con troppa leggerezza, che il rapporto tra sostenibilità e tecnologia sia di incentivazione reciproca: la sostenibilità, di fatto, origina dei limiti per la tecnologia, antepoendo il “welfare” al progresso tout court. Si tratta, in breve, di problemi collegabili in un sistema complesso di causa ed effetto, e che non possono essere affrontati separatamente, da singole istituzioni, o peggio, tramite politiche frammentarie. Da questo punto di vista, la cosiddetta “deep ecology”<sup>150</sup> stana le ambiguità di fondo tra le due “pretendenti” ponendole ai limiti dell'antagonismo. A monte di tale impostazione vi è l'idea che lo sviluppo sostenibile sia di per sé “mistificatore” e al soldo del capitale<sup>151</sup>. Una sorta di seduzione ingannatrice, che vorrebbe far “durare” lo sviluppo a scapito dell'ecosistema. Restando in termini meno “fideistici” e più legati ad una lettura a-

---

<sup>149</sup> Cfr. Carta, M. (2021). *La città delle Comunità del neoantropocene: cambiamenti climatici, nuova urbanistica e civismo politico* pp. 245-259 In *Le scienze: dentro, "a confine" ed oltre... : inter e transdisciplinarietà: condivisione per una possibile convergenza* (a cura di) G. Ruta. LAS, Roma.

<sup>150</sup> Cotugno C. M. *Deep Ecology ed ecosofia per ridefinire il nostro rapporto con il mondo* disponibile online alla pagina <https://www.naturovaloris.it/deep-ecology-ed-ecosofia-per-ridefinire-il-nostro-rapporto-con-il-mondo/>

<sup>151</sup> Cfr. Enache, M. C. (2009). *Sviluppo locale tra tecnologia e sostenibilità*. Tesi di laurea. Università degli studi di Pisa.

ideologica del rapporto tra sostenibilità e tecnologia, possiamo constatare invero di come si instauri un circolo positivo e negativo al tempo stesso dovuto alla natura di entrambi. Proprio il rapporto con i mezzi tecnologici, ha infatti favorito la nascita della distinzione concettuale tra *sostenibilità debole e forte*<sup>152</sup>, per cui la prima interpreta il capitale naturale e prodotto dall'uomo come intercambiabile con la tecnologia, capace di colmare le falle create dall'uomo nel mondo naturale (come la mancanza di risorse o i disastri ambientali), l'altra, viceversa, critica questo aspetto, mettendo in evidenza come il capitale prodotto dall'uomo non possa in alcun modo rimpiazzare una varietà di processi vitali all'esistenza umana come lo strato di ozono, la fotosintesi o il ciclo dell'acqua. Al centro di tale pensiero non si pone tanto l'uomo, bensì l'ecosistema intero: nel campo dell'esistenza non esistono differenze ontologiche (e quindi neanche morali) tra regno umano e non-umano, esiste solo la totalità che costituisce l'ecosistema. Non uno sviluppo sostenibile per l'uomo, dunque: piuttosto uno sviluppo dell'ecosistema, uno sviluppo che può anche significare regressione (o annichilimento) dell'essere umano<sup>153</sup>.

### *Il treno e i suoi passeggeri: alcuni strumenti di comunicazione "di" e "per" la sostenibilità*

Sono molte le sfide che la società deve affrontare in uno scenario complesso come quello attuale. La domanda, che non sempre trova risposte adeguate, è come scegliere gli strumenti e i linguaggi più efficaci per comunicare l'impegno sociale e ambientale profuso

---

<sup>152</sup> Cfr. De Marchi B., Pellizzoni L., & Ungaro D. (2001). *Il rischio ambientale*. Il mulino, Bologna.

<sup>153</sup> Cfr. Gabriele T. (2000). *La Deep Ecology fra critica della modernità e utopia*.

per raggiungere gli obiettivi prefissati<sup>154</sup>. Se fino a non molto tempo fa si comunicava in modo unidirezionale, utilizzando prevalentemente *l'advertising*, oggi non può più essere così. Una modalità come quella utilizzata dai media tradizionali consente infatti di controllare i messaggi ma non permette l'ascolto, il confronto e il dialogo. Per questo oggi all'*advertising* vengono affiancati strumenti digitali che consentono di ascoltare e di migliorare la relazione con i diversi pubblici. Anche rispetto alla diffusione della cultura della sostenibilità, la comunicazione digitale è sempre più considerata importante non solo per valorizzare l'impegno sociale e ambientale ma per aumentare il livello di consapevolezza dei cittadini.

### *Gli eventi*

L'"evento" può essere considerato come uno strumento modulare, multimediale, caldo, interattivo, duttile, che aiuta a sviluppare il rapporto tra chi lo promuove e i rispettivi pubblici di riferimento. Gli *eventi* hanno assunto primaria importanza nei piani di comunicazione di molte organizzazioni. Per il carattere poliedrico, per la capacità di avviare una relazione "one-to-one" con le persone, per l'alto grado di comunicabilità, l'evento può essere utile anche per valorizzare l'impegno sociale dell'organizzazione. Esso certamente ha più valore quando è inserito in una strategia di comunicazione ben definita. Un aspetto importante quando lo si progetta è definire con precisione come verrà comunicato: se sono previsti diversi materiali è necessario ricordare l'importanza dell'immagine

---

<sup>154</sup> Cfr. Siano A. (2014). Management della comunicazione per la sostenibilità. Franco Angeli, Milano.

coordinata. Ogni supporto deve mantenere una coerenza stilistica e comunicazionale per garantire che possa essere conosciuta e riconosciuta dai diversi pubblici.

### *Le Relazioni Pubbliche*

Le Relazioni Pubbliche partecipano alla definizione delle strategie di comunicazione sostenibile, permettono di ascoltare gli stakeholder, portano all'evoluzione dei valori sociali, delle aspirazioni, delle attese delle persone. In un mondo sempre più frammentato, gestire in modo professionale la relazione con i portatori di interessi<sup>155</sup> consente di avviare o migliorare attività che generano consenso e creano alleanze interessanti: per questa ragione la funzione delle Relazioni Pubbliche è sempre più importante. Ad esse è affidato il coordinamento dell'attività di comunicazione con gli stakeholder interni ed esterni, un'attività che deve essere sempre trasparente, corretta e facilmente leggibile.

### *Il ruolo del relatore pubblico*

Saper gestire le relazioni con i pubblici di riferimento rafforza il capitale sociale, culturale, relazionale migliorando la reputazione e generando maggiore consenso. Il compito del relatore pubblico è quello di aiutare le organizzazioni a gestire in modo efficace queste relazioni, un ruolo chiave che coinvolge diversi livelli organizzativi e dinamiche complesse. Per rispondere alle sfide del futuro, ai professionisti della comunicazione e delle Relazioni Pubbliche sono chieste alcune competenze quali, ad esempio, l'ascolto professionale, il dialogo costruttivo, la capacità di gestire in modo innovativo la comunicazione digitale.

---

<sup>155</sup> A questo proposito Cfr. Vecchiato, G., & Carlini, F. (2006). *Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali* (Vol. 20). Franco Angeli, Milano.

### *Media relations*

Molto spesso si pensa che il professionista che si occupa di Relazioni Pubbliche è la persona chiamata a gestire l'ufficio stampa. Le media relations (il termine ufficio stampa è ormai superato) sono solo una delle attività del relatore pubblico e si riferisce al rapporto con i media per trasferire attraverso di loro un messaggio dell'organizzazione verso l'esterno. Oggi nelle media relations nulla è più come prima: il rapporto tra comunicatori e media nell'era della disintermediazione è molto cambiato<sup>156</sup>. Decisori e giornalisti non sono più gli unici destinatari delle attività di comunicazione. Un cambiamento delle tradizionali regole della competizione: oggi vince chi è più veloce nel dare valore attraverso contenuti credibili e di qualità.

### *Il tessitore sociale*

Quando è necessario creare sinergie e migliorare la collaborazione tra i diversi attori pubblici e privati, il relatore pubblico si può trasformare in un "tessitore sociale"<sup>157</sup>, un professionista che ha un ruolo centrale nella costruzione del capitale sociale di un'organizzazione, di un'istituzione, di un territorio. In un periodo storico in cui bisogna affrontare grandi sfide, il tessitore sociale si propone come figura capace stimolare la collaborazione tra soggetti diversi per affrontare problemi che una singola impresa, un

---

<sup>156</sup> Cfr. Catino, M. (2004). *L'Ufficio stampa digitale: quale futuro per le media relations?* In *Rivista italiana di comunicazione pubblica*. Franco Angeli, Milano.

<sup>157</sup> Cfr. Ugolini, P. (2010). *Approccio alla sostenibilità nella governance del territorio*. Franco Angeli, Milano.

singolo ente locale, una associazione del Terzo Settore non sono in grado di gestire. La funzione del tessitore sociale è quindi mettere in rete tanti soggetti utilizzando il suo patrimonio di relazioni e aiutando i diversi attori a dialogare per sostenere la crescita sostenibile dei territori.

### *i social media*

Si parla di social media quando si fa riferimento a tutti quei mezzi di comunicazione che rendono possibile la condivisione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti attraverso l'uso di piattaforme. La caratteristica principale è la loro orizzontalità nella creazione e diffusione dei contenuti e si contrappone alla verticalità dei media classici. A differenza dei media tradizionali nei social media, si può avere un controllo sui contenuti prodotti dagli utenti. Cambiano quindi i ruoli e le modalità di comunicazione: non si parla più di un messaggio unilaterale (da uno a tutti) ma di un messaggio multidirezionale (da tutti a tutti o *peer to peer*). Si passa dal monologo al dialogo ed emittente e ricevente si alternano in un flusso continuo di ruoli privo di gerarchie.

### *I social network*

Fino a pochi anni fa i social media venivano sfruttati molto raramente per raccontare strategie di sostenibilità<sup>158</sup>. Oggi invece rendono possibile quello che viene definito il social networking, un insieme di attività che agevolano la creazione, la condivisione e lo scambio

---

<sup>158</sup> Cfr. Epifani, S. (2020). *Sostenibilità digitale. Perché la sostenibilità non può fare a meno della trasformazione digitale*. Digital transformation institute.



di contenuti generati dagli utenti. Consentono di gestire in modo più efficiente le relazioni con gli stakeholder grazie a piattaforme che facilitano il dialogo e il confronto. I social network possono quindi giocare un ruolo chiave nelle strategie di comunicazione per far conoscere le politiche di sostenibilità a tutti i livelli (politico, economico, sociale, culturale). Quando le persone utilizzano un social network sentono di far parte di una comunità e di poter avere un rapporto tra pari perché non esistono ostacoli di classe sociale o di genere.

### *Lo Storytelling*

Cresce il numero di campagne che mettono al centro l'impegno nei confronti delle persone, delle comunità. L'uso dello storytelling si è diffuso come modalità utile per rendere i messaggi più coinvolgenti andando oltre il semplice obiettivo di informare: questa tecnica vuole infatti far partecipare il destinatario puntando al suo coinvolgimento emozionale. La tendenza a raccontare l'impegno sociale e ambientale attraverso le storie di persone è stata più evidente nel periodo di emergenza sanitaria dove è cambiato il concetto stesso di storytelling. Se in generale la narrazione può essere efficace per migliorare la percezione di un'organizzazione, di un ente o di un prodotto, molte campagne sono state caratterizzate purtroppo da un'uniformità di messaggi, linguaggio, tono di voce. Tutte hanno cercato di trasmettere la vicinanza alle persone senza riuscire a fare quel passo in più che avrebbe potuto valorizzare maggiormente il proprio impegno al di là dell'emergenza Coronavirus. La sfida della comunicazione della sostenibilità è pertanto riuscire a raccontare la responsabilità in modo nuovo utilizzando un mix sapiente di parole, immagini, creatività. Le modalità che si possono utilizzare per comunicare il

percorso verso la sostenibilità sono tante e molto diverse: si va dalle certificazioni a nuovi strumenti che consentono di valorizzare le proprie performance in modo da aiutare gli stakeholder a conoscere e comprendere strategie, strumenti, progetti. In questi anni è cresciuta la conoscenza di questi indicatori necessari per la valutazione delle organizzazioni e delle azioni messe in atto nel percorso verso la sostenibilità<sup>159</sup>

### *Le certificazioni*

Le certificazioni sono standard quando attestano la rispondenza di un prodotto, un servizio, un sistema di gestione a normative specifiche. In realtà in un mercato che chiede maggiore trasparenza, le certificazioni potrebbero essere uno strumento di comunicazione importante per una organizzazione responsabile ma non sempre sono conosciute dai consumatori. Nella maggior parte dei casi le certificazioni sono emanate da enti ufficiali ma in alcuni casi sono frutto dell'iniziativa di singoli istituti e organizzazioni multi-stakeholder.

### *La "reportistica"*

Quando si parla di trasparenza il pensiero corre a strumenti come il bilancio sociale, il report ambientale, il bilancio integrato. Tutti documenti che hanno anche una duplice valenza: di gestione in quanto consentono di misurare le performance economiche, sociali e ambientali dell'organizzazione e di comunicazione.

---

<sup>159</sup> Cfr. Melia, M., Colurcio, M. & Russo Spena, T. (2013). *Storytelling e web communication*. pp. 97-117. In  *Mercati e competitività*. Franco Angeli, Milano.

### *Il bilancio sociale*

Il bilancio sociale è un documento volontario che si affianca al bilancio d'esercizio delle imprese e al rendiconto consuntivo degli enti locali. L'obiettivo è fornire un quadro sintetico, chiaro e trasparente dell'attività, mettendo in evidenza l'impatto delle azioni realizzate, la rete di relazioni con i diversi stakeholder, le risorse che sono state destinate ad ognuno di essi.

### *Il report ambientale*

A differenza del bilancio sociale, il report ambientale descrive le principali relazioni tra l'impresa e l'ambiente. In questo tipo di documento sono contenuti infatti gli indicatori di gestione ambientale che valutano l'impegno nel controllo degli aspetti ambientali; dati che misurano l'entità dei fattori d'impatto generati dall'impresa; risultati della prestazione ambientale che danno valutazione dell'effetto che potrebbe produrre l'attività dell'impresa sull'ambiente.

### *Il report integrato*

Sempre più spesso si parla di "reporting integrato" come di un processo che permette di integrare la rendicontazione aziendale e sviluppare la comunicazione delle performance finanziarie, ambientali, sociali e di governance in un unico bilancio. Un approccio alla

rendicontazione che sottolinea il legame tra strategia, risultati finanziari e contesto sociale nel quale opera l'organizzazione. Nel rafforzare questi legami, il reporting integrato può aiutare gli investitori e gli altri stakeholder a comprendere meglio le reali performance dell'organizzazione. Un approccio alla rendicontazione che sottolinea il legame tra strategia, risultati finanziari e contesto sociale nel quale opera l'organizzazione.

### *La rendicontazione in base agli SDGs*

Alcune organizzazioni stanno ripensando al loro modo di rendicontare la sostenibilità in base agli Obiettivi di Sviluppo sostenibile: avere un quadro di riferimento condiviso e universale in materia di sostenibilità sta quindi influenzando anche il racconto della sostenibilità a livello aziendale. Cresce quindi il numero delle aziende che nei documenti di rendicontazione hanno iniziato a fare riferimento all'Agenda 2030 e a "parlare" il linguaggio degli SDGs<sup>160</sup>.

### *La pratica dello "stakeholder engagement"*

E' una modalità che aiuta tutte le parti coinvolte a risolvere problemi e ottenere risultati che nessuno da solo avrebbe potuto raggiungere. Lo stakeholder engagement permette di informare, educare ed influenzare i portatori di interessi e l'ambiente esterno affinché migliorino i loro processi decisionali e le azioni che hanno un impatto sull'impresa e sulla

---

<sup>160</sup> In questo senso, ai fini della ricerca, è possibile consultare la rendicontazione di Acque Bresciane nella sezione bilanci di sostenibilità: <https://www.acquebresciane.it/public/acquebresciane-portal/it/home/societa/bilancio-sostenibilita>

società. In generale è cresciuta la consapevolezza che l'ingaggio dei portatori di interesse può essere utile anche per l'innovazione di prodotto e processo (in questo senso si parla di "open innovation") e per rendere più sostenibili alcune decisioni strategiche (influenzando anche il racconto della sostenibilità a livello aziendale). Ascoltare la voce degli stakeholder è sempre più importante perché cambia il modo stesso di concepire le relazioni nei processi decisionali e nella definizione anche della strategia di comunicazione. Molte organizzazioni che hanno compreso questo cambiamento stanno passando da un approccio tattico a una visione strategica della sostenibilità perché hanno capito che solo un rapporto "sincero" con i propri pubblici di riferimento può creare una relazione vera e duratura.

### *I media classici*

I media tradizionali continuano naturalmente ad essere utilizzati anche se in modo diverso rispetto al passato: anche quando si parla di sostenibilità televisione, radio, stampa, affissione non smettono di proporre immagini accattivanti, jingle orecchiabili, copy originali. Cambia però la modalità di fruizione dei media classici e cresce il volume delle interazioni sui social network relativi alla programmazione delle emittenti televisive e dei grandi servizi di distribuzione di contenuti video.

### *Alcune riflessioni sugli strumenti*

Nell'era digitale "comunicare la sostenibilità" consente di utilizzare un maggior numero di canali e di gestire strumenti interattivi dedicati a chi vuole saperne di più sull'impegno dell'organizzazione. Questi strumenti permettono approfondimenti impensabili con mezzi classici. Si sta assistendo ad un progressivo trasferimento della comunicazione della sostenibilità sui canali digitali, migliorando la comunicazione simmetrica tra emittente e ricevente. Ma la comunicazione digitale può causare alcuni problemi da non sottovalutare. Una criticità è che, oltre alle fake news, sono aumentati il frastuono e il rumore di fondo provocando quello che viene chiamato "sciame comunicativo". Byung-Chul Han, pensatore coreano, nel suo libro *Nello sciame. Visioni del digitale*<sup>161</sup> afferma che la massa online non ha massa fisica. È uno sciame digitale, non è una folla: non ha un'anima, non c'è un "noi", ma è un insieme composto da individui isolati, da hikikomori<sup>162</sup>. I canali digitali quindi aiutano a condividere i contenuti con maggior facilità, permettono di migliorare la visibilità dell'organizzazione, contribuiscono ad aumentare lo "share of voice" ma rischiano di contribuire alla crescita di quel rumore di fondo che non permette all'organizzazione di ingaggiare veramente i suoi pubblici.

---

<sup>161</sup> Cfr. Byung-Chul, Han (2015). *Nello sciame. visioni del digitale*. Nottetempo edizioni. Milano.

<sup>162</sup> Cfr. Panichi, C. (2020). *Relazione al bivio per un cambio di paradigma? riflessioni sulla necessità di ripensare la categoria della relazione nell'era del digitale*. pp. 201-208. In *Tecnologie della comunicazione e forme della politica* (a cura di Fondazione Centro studi filosofici di Gallarate). Morcelliana, Brescia.

## 2.4 La sostenibilità in tempi di emergenza

Negli ultimi trent'anni la sostenibilità e la promozione di politiche ambientali è stata caratterizzata da molta retorica intorno ad alcuni concetti (quali quelli di integrazione e sviluppo sostenibile) che, nonostante abbiano informato la produzione legislativa, soprattutto dell'Unione Europea, non sono sempre riusciti a cambiare le pratiche<sup>163</sup>. In sede di implementazione, infatti, questi concetti risultano difficilmente applicabili, perché opachi o perché direttamente avversati dai destinatari delle stesse. Le politiche ambientali si sono sviluppate, fin dagli anni '70, a margine di altre politiche pubbliche (urbane, industriali, sociali, etc.). Nell'ultimo decennio, da più parti si è invocata una maggiore integrazione tra le prime e le seconde, essendo questo elemento centrale per la buona riuscita dell'implementazione delle politiche ambientali<sup>164</sup>. In realtà, a dispetto di questa richiesta, esse continuano ad essere definite, nella maggior parte dei casi, in maniera indipendente rispetto ad altre aree di intervento del soggetto pubblico. Parallelamente, altre politiche pubbliche settoriali continuano ad essere definite senza tenere in considerazione gli impatti sull'ambiente né tantomeno nei momenti di "emergenza" o "rischio". Il dibattito ha fatto emergere una serie di approcci che differiscono tra loro per le ideologie ambientali sottostanti e soluzioni politico economiche proposte. Non è un caso se le scienze naturali guardano alla sostenibilità come a un sistema di relazioni tra gli esseri umani e gli ecosistemi, in cui l'uomo è solo una componente del sistema stesso. In questa

---

<sup>163</sup> Cfr. Beltrame, L., Bucchi, M., & Mattè, B. (2012). *Il cambiamento climatico come risorsa retorica e masterframe: un'analisi di media e percezione pubblica in Italia*. pp. 23-52. In *Il rischio. Aspetti tecnici, sociali, etici*. (a cura di) (2012) Barrotta, P. Armando editore, Roma.

<sup>164</sup> Cfr. Cacciari, P. (2010). *La società dei beni comuni. Una rassegna*. Ediesse, Roma.

visione il criterio fondamentale per capire se un sentiero di sviluppo è sostenibile o meno è quello di verificare se le proprietà e le strutture degli ecosistemi siano mantenuti nel tempo. L'assunto fondamentale per le scienze naturali è quello di "resilienza", intesa come capacità di adattamento degli ecosistemi agli shock esterni. Da un punto di vista ecologico, pertanto, sostenibilità implica che tutte le risorse utilizzate dal sistema economico siano sfruttate in maniera compatibile con il tasso di rigenerazione delle stesse. La ricerca sociologica degli ultimi anni si è concentrata nella definizione di meccanismi istituzionali per rendere efficaci questi processi di negoziazione all'interno di momenti storici emergenziali<sup>165</sup>. Due sono i maggiori problemi che impediscono alla visione ecologica di fornire un punto fermo nelle politiche ambientali che soddisfino il requisito della sostenibilità (in emergenza). In primo luogo, il concetto di resilienza non può essere definito in maniera precisa e univoca. In secondo luogo, nulla garantisce che le preferenze dei soggetti in campo garantiscano il perseguimento di questo obiettivo. Per quanto riguarda gli approcci economici e sociologici, la stessa incertezza e ignoranza condiziona la capacità di comprensione degli individui nel determinare il consenso intorno a quello che dovrebbe essere visto come sostenibilità ad ampio raggio e appunto, "resiliente". Una risposta potrebbe "scaturire" da una nuova accezione di comunità, intesa come "living lab": un campo inedito di sperimentazione per la sostenibilità ambientale in emergenza. L'assunto è che le comunità incarnano i problemi ambientali, i rischi e le sfide più ampie in cui sono situate. Ad un certo livello, una comunità (piccola o grande che sia) porta con sé tutti i problemi associati di pianificazione territoriale, di gestione e manutenzione degli

---

<sup>165</sup> Cfr. Campbell, C., & Landi, A. (2012). *Verso una sociologia della sostenibilità: intervista a Colin Campbell*. pp. 17-39. In *Sociologia urbana e rurale* XXXIV. Franco Angeli, Milano.



spazi pubblici e privati, di fornitura elettrica, riscaldamento, acqua, raccolta e smaltimento dei rifiuti, servizi accessori, di acquisti di beni e servizi, di gestione delle risorse umane etc.... Allo stesso tempo, però, le Comunità mantengono una propria trazione autonoma (ad esempio rispetto alle gestioni in house o esternalizzate a Multiutilities), che permette loro di implementare soluzioni innovative con una maggiore facilità rispetto ad organi sovraregionali, nazionali a addirittura europei. A tale fine, molte comunità potrebbero promuovere in autonomia (o supportate da enti esterni quali fondazioni o istituti appositi) la ricerca e l'istruzione applicata, utilizzando loro luoghi emblematici per testare soluzioni nel campo della sostenibilità in ambito reale e specificatamente in situazioni di emergenza<sup>166</sup>. La comunità che si trasforma in "laboratorio permanente" rappresenta un quid innovativo non solo dal punto di vista socio culturale (ed in qualche modo pedagogico) ma anche tecnologico. Il concetto di "living lab"<sup>167</sup> può essere visto contemporaneamente come una metodologia, un'organizzazione, un sistema, un ambiente e un approccio d'innovazione sistemica. Le esperienze dimostrano che sistemi resilienti, potenzialmente sostenibili, spesso non sono valorizzati nel modo previsto, sia a causa della bassa accettazione da parte delle comunità, sia a causa dell'effetto negativo che una comunicazione errata può portare in dote. Considerando attentamente le pratiche sociali dei cittadini, piuttosto che concentrarsi sulle singole azioni di comunità, gli eventuali effetti negativi possono essere scoperti e compresi già durante la fase di preparazione e formazione. Tali "sperimentazioni" sociali, interdisciplinari, implicano una diretta

---

<sup>166</sup> Suggestivo, anche se non del tutto attinente, il volume di Dal Borgo, A. G., & Maletta, R. (2015). *Paesaggi e luoghi buoni: la comunità e le utopie tra sostenibilità e decrescita*. Mimesis, Milano.

<sup>167</sup> Living lab come sinonimo di approccio sistemico che preveda al contempo la prevenzione, la mitigazione ma anche l'adattamento agli impatti, così da aumentare la protezione e la preparazione ad affrontare gli eventi.

collaborazione tra enti pubblici e privati, aziende e amministrazioni pubbliche, garantendo l'applicabilità delle esperienze acquisite e generando valore aggiunto per la qualità della vita delle comunità<sup>168</sup>. Il contesto comunitario può diventare perciò un vero e proprio "laboratorio diffuso", in cui testare soluzioni estendibili anche al di fuori dei propri confini. È in questo senso, allora, che le istituzioni locali possono divenire enti dinamici che stimolano focus o studi sui temi più diversi, dalla biodiversità, all'interazione fra i popoli, sino a spingere sullo sviluppo di nuove tecnologie "sociali" (e non social) come ad esempio quelle socio-urbanistiche, oppure ancora il monitoraggio puntuale degli indici di "reciprocità virtuosa" tra cittadini e vita comunitaria. Le comunità intese come "living lab" potrebbero infatti, coinvolgendo diversi portatori di interesse per natura ed inclinazione, rispondere a quei limiti "intrinseci" che sembrano aver impedito una reale conoscenza nell'agire consapevole, in maniera concreta, misurabile e tangibile<sup>169</sup>. La multidisciplinarietà dell'approccio comunitario diventa strutturale e non va costruita solo dal punto di vista teorico (integrando diversi ambiti disciplinari), per informare successivamente l'analisi delle decisioni ambientali (secondo una logica top down) ma va costruita a partire da problemi concreti, di analisi, di politiche. La conoscenza, in altri termini, deve essere "conoscenza per l'azione". L'attore sociale, all'interno di una comunità siffatta può riconquistare la centralità dell'analisi e della soluzione, oltre che "definire" le politiche ambientali a partire dal contesto in cui queste trovano applicazione. Da un punto di vista metodologico, la centralità del cittadino si concretizza nella

---

<sup>168</sup> Cfr. De Bonis, L. & Trapani, F. (2012). *La dimensione territoriale nell'approccio dei Living Labs. Verso i Territorial Living Labs per il sostegno alle città e alle regioni 'smart'*. In *Smart planning per le città gateway in Europa. Connettere popoli, economie e luoghi*. IX Biennale delle Città e degli Urbanisti Europei. INU edizioni, Milano.

<sup>169</sup> Alcune esemplificazioni sono presenti Paba, G. (2003). *Movimenti urbani. Pratiche di costruzione sociale della città*. Franco Angeli, Milano.

costruzione delle politiche ambientali in prima persona: data la sempre maggiore scarsità che caratterizza le risorse naturali, è fondamentale ragionare in termini di valorizzazione dell'esistente, partendo dalle azioni dei singoli, messe a regime collettivo, piuttosto che correggere gli effetti di azioni improvvisate od improprie. Non si tratta più solamente di correggere "effetti esterni", ma di arrivare a una ridefinizione collettiva del problema. In quest'ottica, la sostenibilità in emergenza si trasforma in vettore trasversale ad alcuni obiettivi specifici diffusi su tutta la popolazione, ad esempio:

- L'accesso ai servizi sanitari, all'istruzione, ad un'abitazione adeguata e ai trasporti.
- L'allargamento delle libertà individuali fondamentali;
- La risoluzione dei conflitti, il raggiungimento della pace e della sicurezza;
- La creazione di istituzioni stabili, democratiche e partecipative, dotate della capacità di intervenire efficacemente sulla base di un'idea condivisa di sviluppo e sostenibilità;
- Il raggiungimento della piena occupazione mediante la creazione di posti di lavoro con condizioni dignitose ed eque;
- La realizzazione di un sistema di relazioni culturali in cui gli aspetti positivi delle diverse culture siano protetti e valorizzati, e in cui l'integrazione culturale sia supportata e promossa. La sostenibilità culturale consiste nella capacità di mantenere inalterate le diversità e le identità locali. Lo sviluppo non deve avvenire lungo un'unica direttrice, ma deve essere commisurato alle necessità ed ai mezzi delle singole culture, delle quali vanno preservate le peculiarità. Di fronte ai processi di omologazione globale, le particolarità

locali vanno preservate in quanto serbatoi di diversità e luoghi di identità visti sempre più come risorse e valori;

- La possibilità di definire in autonomia le proprie esigenze e avere garantite pari opportunità di soddisfarle;
- La creazione di un senso di responsabilità comune e condiviso verso le future generazioni, che contribuisca a garantire anche a loro le medesime opportunità di miglioramento, e la possibilità di tramandarlo a loro volta.

Dalle comunità intese come “living lab” alla “Global Alliance for Public Relations and Communication Management”<sup>170</sup> il balzo è notevole, ma meno “irrispettoso” di quanto si possa immaginare perché il contesto locale, come anzidetto, è centrale in una ridefinizione delle politiche sostenibili in emergenza e non può essere disgiunto da una estensione spaziale, concettuale e storica della sostenibilità. Un proposito “a metà strada” lo troviamo già nella *Carta di Rieti* del 2019<sup>171</sup> la quale ha indicato i comportamenti da adottare nei contesti emergenziali derivanti da crisi naturali e ambientali, per una corretta gestione dei flussi di comunicazione, informazione e governo delle relazioni. La Carta di Rieti è stata pensata per i professionisti che si occupano di comunicazione, informazione e Relazioni Pubbliche. Ecco i principi fondamentali :

---

<sup>170</sup> Cfr. Valin J., Gregory A., & Likely, F. (2014). *The global alliance for public relations and communication management: Origins, influences, issues and prospects*. pp. 639-653. In *Public Relations Review*, 40(4).

<sup>171</sup> Cfr. (a cura di) (2018) Martello S., Oppi B., Pompili D. *Call to action per una comunicazione responsabile nei disastri naturali Verso la carta di Rieti*. Bologna.

- Ogni territorio esprime una propria identità, geografica, sociale, comunitaria, ambientale e produttiva, che lo caratterizza e lo differenzia da qualsiasi altro territorio;
- Una calamità naturale, qualunque essa sia e qualunque sia la sua portata, impatta su ogni identità del territorio colpito, nessuna esclusa;
- Dovere ineludibile di un processo comunicativo responsabile è quello di tutelare l'identità territoriale nel suo insieme, predisponendo strumenti multicanale e linguaggi multidisciplinari in grado di assicurare una resa relazionale specifica, coerente e misurabile;
- Scopo ineludibile di un processo comunicativo responsabile è quello di contribuire alla ripresa di una identità territoriale coesa e condivisa;
- Il processo di tutela e di ripresa dell'identità territoriale si articola in tre fasi, connesse e consequenziali: Fase di Prevenzione; Fase di Contrasto; Fase di Rilancio;
- Alla cura, alla tutela ed all'applicazione delle tre fasi concorrono in maniera condivisa gli enti pubblici, gli operatori della comunicazione e dell'informazione, gli attori produttivi e l'ambito non profit.

Questi i 9 comportamenti suggeriti dalla Carta di Rieti:

1. Agire con responsabilità
2. Ascoltare gli stakeholder
3. Promuovere (per tempo) la cultura della prevenzione
4. Comunicare (con) la scienza
5. Formare alla comunicazione

6. Valorizzare le identità locali
7. Valorizzare il linguaggio
8. Stimolare credibilità & autorevolezza
9. Tutelare la comunità

Le indicazioni di Rieti hanno “disassato” il terreno della comunicazione in emergenza ma per ovvie ragioni temporali e di contesto non potevano sapere che di lì a poco una nuova pandemia avrebbe sconvolto ogni paradigma sin lì vissuto e sperimentato (ad ogni livello). E così, in risposta a ciò, la Global Alliance for Public Relations and Communication Management ha raccolto attorno a sé circa 280.000 professionisti della comunicazione e accademici di centoventisei paesi. Per far fronte all'emergenza pandemica, sono stati messi nero su bianco dodici punti per gestire una comunicazione responsabile circa il Covid-19. Il loro elenco, e l'immediatezza di percezione non lasciano spazio a molti commenti:

1. Prima di comunicare, pensa all'impatto del tuo messaggio al di fuori della tua organizzazione.
2. Non nascondere l'impatto della pandemia. Sii realistico nelle tue comunicazioni, basandoti su dati di fatto.
3. Usa un linguaggio semplice e chiaro per ridurre al minimo la drammatizzazione della situazione;
4. Includi una visione di speranza;
5. Diffondi buoni esempi e buone prassi;
6. Identifica e legittima le emozioni delle persone;

7. Dai la priorità alle informazioni provenienti da fonti ufficiali;
8. Evita di condividere notizie false. Sii critico nei confronti delle fonti di informazione;
9. Non saturare le reti con inutili messaggi;
10. Non perdere tempo nella mera critica della comunicazione pubblica. Prova ad essere costruttivo con l'ente pubblico per migliorare la comunicazione;
11. Supporta il lavoro dei media fornendo informazioni accurate al momento giusto;
12. Lo humour può essere un antidoto a sentimenti depressivi e di crisi, purché non sia frivolo.

“Dodecaloghi” o altre indicazioni “pandemiche” hanno come caratteristica comune di afferirsi a tipiche categorie soggetti di comunicazione pubblica. Uno scenario complesso perché coinvolge e fa interagire più attori e attiva relazioni tra contesti diversi e, d'altra parte, contribuisce ad un processo di cambiamento nelle diverse realtà. Oggi, la presenza di un quadro normativo<sup>172</sup> articolato che considera la comunicazione un obbligo delle amministrazioni pubbliche offre lo spunto per riflettere sul percorso fatto e sui possibili sviluppi futuri, individuando punti di forza, criticità e se vi siano altri soggetti per fare comunicazione “pubblica” (anche se di natura diversa). Non si può non considerare il rischio che il perimetro definito dalla situazione attuale possa limitarsi a ratificare un'operazione d'immagine che non sia in grado di incidere nei processi per un migliore accesso e partecipazione dei cittadini alla gestione della cosa pubblica. Esso si intreccia con altri percorsi che delineano lo scenario nel quale si incontrano e si confrontano diversi attori e diversi contesti. Si possono individuare almeno quattro fattori che hanno segnato il

---

<sup>172</sup> La legge n. 150/2000 rappresenta un passaggio fondamentale per la comunicazione nella Pubblica Amministrazione in quanto disciplina le "attività di informazione e comunicazione delle pubbliche amministrazioni" come attività finalizzate all'attuazione dei principi di trasparenza ed efficacia dell'azione amministrativa.

percorso della comunicazione pubblica ovvero: il processo di modernizzazione delle amministrazioni pubbliche, la diffusione sempre più radicata di movimenti per i diritti di cittadinanza, l'affermazione delle nuove tecnologie, il contesto dell'arena della comunicazione di massa sempre più competitivo. In questo contesto sempre più caratterizzato da processi di differenziazione tra soggetti pubblici al loro interno, tra soggetti pubblici e soggetti privati e tra soggetti privati diversi, l'attivazione di flussi di comunicazione sia rivolta all'interno che l'esterno, diventa uno strumento fondamentale per costruire identità e visibilità e per affermare il proprio ruolo accanto/contro quello di altri. Ecco perché anche le Fondazioni, all'interno del mondo della Filantropia, possono costituire un "quid immaginario" ma in alcuni casi concreto, di comunicazione al "servizio" dei servizi di pubblica utilità"<sup>173</sup>.

---

<sup>173</sup> Su quale valore aggiunto vi sia per la comunicazione e cultura del servizio Cfr. Faccioli, F. (2000). *Comunicazione pubblica e cultura del servizio. Modelli, attori, percorsi*. Carocci, Roma.



## Capitolo 3 Avamposto per una nuova economia civile

### 3.1 Natura e caratteri delle fondazioni: i diversi modi di essere filantropi

“Non dobbiamo aver timore di manifestare buoni sentimenti che rendono migliore la nostra società. Sono i valori coltivati da chi svolge seriamente, giorno per giorno, il proprio dovere; quelli di chi si impegna volontariamente per aiutare gli altri in difficoltà. Il nostro è un Paese ricco di solidarietà. Spesso la società civile è arrivata, con più efficacia e con più calore umano, in luoghi remoti non raggiunti dalle pubbliche istituzioni. .... È l’Italia che ricuce e che dà fiducia. Così come fanno le realtà del Terzo Settore, del No profit che rappresentano una rete preziosa di solidarietà. ....”<sup>174</sup> . Era il 2018 e questo è uno stralcio del discorso che il Presidente della Repubblica Sergio Mattarella fece alla Nazione durante il tradizionale discorso di fine anno. Un richiamo molto forte sui principi di solidarietà e un riconoscimento del mondo delle organizzazioni di volontariato: “ricucire” i territori, creare fiducia per una società aperta e inclusiva sono allora dei percorsi da esplorare in questo momento storico così contraddittorio, pieno di paura, sospetto, chiusura, esclusione. Una società contemporanea si caratterizza sempre più per complessità e mutevolezza, soprattutto in ordine ai bisogni e per questo il discorso di Mattarella va al cuore del tema e ci consente di aprire una parentesi storica sul senso “evoluzionistico” della solidarietà e delle sue varie forme intraprese<sup>175</sup>. In quest’ottica allora verrà più semplice e naturale, se non necessario, individuare alcuni strumenti giuridici in risposta ai bisogni di una società. Abusando di un termine sopravvalutato (e spesso frainteso), il “Welfare State” o “Stato

---

<sup>174</sup> Cit. <https://www.quirinale.it/elementi/19806>

<sup>175</sup> Un bel compendio su questi temi è rappresentato da Polito, F. (2021). *Come cambia la cooperazione allo sviluppo. L’evoluzione della solidarietà internazionale nella società civile italiana, 1960-2020*. Position paper. Scuola Normale Superiore.

sociale”<sup>176</sup> rappresenta l’architrave su cui questi strumenti poggiano e sottendono il loro significato. Non è un caso che la dialettica stato-privato, così come in altri campi, rivesta sempre più una dimensione ibrida, se non di delega completa : oggi, e sempre più, i soggetti privati integrano, se non addirittura sostituiscono, l’ente che per antonomasia dovrebbe occuparsi della tutela e benessere dei cittadini, lo Stato<sup>177</sup>. Si è passati dallo Stato dei diritti formali, per cui la funzione degli enti pubblici era quella di introdurre nella società un sistema organico di diritti e di doveri, al modello di Stato sociale del benessere contraddistinto dallo sviluppo di funzioni e attività tipiche della pubblica amministrazione, allo Stato imprenditore, allo Stato dei servizi, modello nel quale la pubblica amministrazione ha ruolo diretto nella “produzione” di servizi<sup>178</sup>. Questo modello, che mostra parecchi limiti di sostenibilità, prevede da un lato l’aumento della domanda, dall’altro l’opposizione alla crescita della tassazione, la principale fonte delle risorse economiche necessarie a mantenere il sistema. Alla luce di tali criticità lo Stato acquisisce il ruolo di regolatore, esercitando un controllo indiretto dell’attività svolta da terzi attraverso una valutazione d’impatto standardizzata. Nella fase odierna si sta definendo un nuovo modello definito “post regolatore”. Un’ulteriore evoluzione del concetto sta nella definizione di *Performing State* volto alla riduzione dell’intervento diretto acquisendo al contempo funzioni di regolamentazione e gestione tra pubblico e privato, alla ricerca di un

---

<sup>176</sup> Cfr. Vittoria, A. (2015). *Il welfare oltre lo Stato. Profili di storia dello Stato sociale in Italia, tra istituzioni e democrazia*. Giappichelli editore, Torino.

<sup>177</sup> Cfr. Paci, M. (1988). *Il welfare state come problema di egemonia*. pp. 3-35. In *Stato e mercato*, (22 (1)). Il Mulino, Bologna.

<sup>178</sup> Per una definizione maggiore dei connotati di Welfare state si rimanda a De Felice, F. (1984). *Il Welfare State: Questioni controverse e un’ipotesi interpretativa*. pp. 605-658. *Studi storici*, 25(3).

equilibrio possibile<sup>179</sup>. in questa prospettiva mutano le forze in campo e le relative funzioni frammentando il panorama tra soggetti diversi quali ad esempio le amministrazioni pubbliche, le imprese private, gli enti non profit, ognuno protagonista nell'ambito di una governance condivisa, sussidiaria, al limite dello "svuotamento" (hollowing of the state)<sup>180</sup>: la delega di poteri e funzioni riporta a logiche istituzionali di livello locale e globale, tra agenzie esecutive e autorità indipendenti, aziende private e reti. Dunque un processo di "svuotamento", "indebolimento" riconducibile al superamento dell'idea Stato-Nazione, un rapporto tra Stato e cittadini in qualche modo "decentrato", smembrando risorse e funzioni allo scopo di alleggerire la "statualità" rigida e consolidata sino a pochi decenni fa (anche ora in diverse parti del mondo). E' facile comprendere come cambino gli strumenti di azione sulla società e come essi possano configurarsi in una Pubblica Amministrazione che assolve "garanzie sociali" mai assicurate prima. Tra le forme richiamate dal Presidente Mattarella nell'incipit, vi sono senza dubbio le Fondazioni che ricoprono sempre più una centralità, anche istituzionale, nel panorama della solidarietà diffusa, o forse meglio sarebbe dire, nel sistema strutturato di "sussidiarietà"<sup>181</sup>. Il ricorso da parte della Pubblica Amministrazione all'uso di strumenti specifici per assolvere alle sue funzioni, pongono le fondazioni in una posizione privilegiata, quindi, strategica rispetto al sistema di Welfare. Si sta assistendo al fiorire di esperienze che rientrano a pieno titolo in

---

<sup>179</sup> Cfr. Meneguzzo, M. (2006). *I diversi modelli di Stato e di sistemi pubblici: riflessioni sulla gestione dell'azienda pubblica*. In *Management pubblico in Ticino: esperienze a confronto tra Svizzera e Europa*. Position paper. Università della Svizzera italiana.

<sup>180</sup> Cfr. Bobbio, L. (2016). *Se la governance esce di scena. Riflessioni sul caso italiano*. pp.103-114. In *Parolechiave*, 24(2), 103-114, Carocci editore, Roma.

<sup>181</sup> Sul concetto di sussidiarietà vedasi un'interessante retrospettiva su Toniolo in Martini A., & Spataro, L. (2014). *Giuseppe Toniolo: all'origine del principio di sussidiarietà*. pp. 259-280. In *Nuova Antologia* 612, 2270, 2, 2014. Mondadori education. Milano.

quella definizione di “secondo welfare”<sup>182</sup>, ovvero ibridazione di interventi e investimenti sociali che si affiancano al welfare tradizionale. In Italia si è discusso molto spesso anche del passaggio da “Welfare state” a “Welfare society”<sup>183</sup> nella quale le comunità (e non solo lo stato) assume su di sé la tutela del benessere collettivo, in stretta sinergia con la Pubblica Amministrazione, il mondo delle imprese, la società civile organizzata (volontariato, associazioni di promozione sociale, cooperative sociali, organizzazioni non governative, fondazioni). “Sussidiarietà circolare”<sup>184</sup> è un altro modo per definire tale approccio, in sonora risposta ai limiti del Welfare state così concepito. Al principio di uguaglianza garantito dallo Stato e al principio di libertà offerti dal mercato si aggiunge il principio di “reciprocità”, fondamento della società civile, piena realizzazione dell'espressione "capacità di aspirare", così come attestato nella nostra carta costituzionale a seguito della riforma del Titolo V all'articolo 118: anche singoli cittadini, organizzazioni della società civile hanno titolo per operare a favore dell'interesse generale. Le Fondazioni, in questo senso, possono essere sicuramente annoverate tra gli attori del “secondo welfare” che stanno contribuendo a modificare il tradizionale approccio alle politiche sociali<sup>185</sup>.

---

<sup>182</sup> Cfr. Razetti, F., & Maino, F. (2019). *Attori e risorse, tra primo e secondo welfare. Nuove alleanze per un welfare che cambia*. pp.49-88 In *Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*. G. Giappichelli Editore, Torino.

<sup>183</sup> Cfr. Felice, F. (2007). *Welfare society: dal paternalismo di stato alla sussidiarietà orizzontale*. Rubbettino, Soveria Mannelli (Rc).

<sup>184</sup> Cfr. Bartoli, G., Pavoncello, D., Polidori, S. *Economia (civile e circolare) trasformativa e sostenibile per una comunità rigenerativa del bene comune: processi innovativi di inclusione in agricoltura sociale*. In "XIV Conferenza ESPAnet Italia" 10 settembre 2021, Venezia.

<sup>185</sup> Per un panoramica esaustiva Cfr. Guzzi, D., (2002). *Le fondazioni. Nascita e gestione*. FAG, Milano.

### *Breve inquadramento giuridico*<sup>186</sup>

La Fondazione nasce per volontà di un fondatore (persona privata o ente) che, spinto da motivazioni etiche, decide di riservare una parte del proprio patrimonio destinandola a scopi di pubblica utilità, dotandosi di una struttura organizzativa attraverso la quale perseguire tale fine. In base al modello giuridico di riferimento le fondazioni si possono suddividere in:

- *Fondazioni di diritto comune;*
- *Fondazioni di partecipazione;*
- *Fondazioni di diritto speciale.*

*Le fondazioni di diritto comune* sono disciplinate dal libro primo, titolo II, capo II del codice civile (artt. 14-35). La legge non indica lo scopo che deve perseguire la fondazione, tuttavia, una consolidata giurisprudenza prevede un generico fine di pubblica utilità.

*Le fondazioni di partecipazione*<sup>187</sup> costituiscono un modello atipico di ente privato, non previsto dall'ordinamento, ma scaturito dalla prassi e diffusosi all'inizio del XXI secolo, che uniscono all'elemento patrimoniale, proprio della fondazione, l'elemento personale proprio dell'associazione. Si tratta di uno strumento utilizzato dagli enti pubblici per svolgere attività di pubblica utilità con il concorso di privati.

---

<sup>186</sup> Cfr. Raffieri, N., & Zazzeron, D. (2003). *Forme e strutture giuridiche del terzo settore in Italia. Forme e strutture giuridiche del terzo settore in Italia*. Print Material, Milano.

<sup>187</sup> Cfr. Bellezza, E., Florian, F., (2006). *Le fondazioni di partecipazione*. La Tribuna, Piacenza.

Le *fondazioni di diritto speciale* sono state istituite per rispondere a precisi bisogni della collettività e si caratterizzano per delle particolarità, rispetto alla normativa civilistica ordinaria, soprattutto in materia di controlli e autorità di vigilanza.

Le principali categorie di fondazioni di diritto speciale sono:

*Fondazioni di famiglia*<sup>188</sup> : questi enti hanno l'obiettivo di fornire prestazioni educative e/o assistenziali ai discendenti di una o più famiglie determinate;

*Fondazioni assistenziali*<sup>189</sup> ;

*Fondazioni di istruzione agraria*<sup>190</sup>: questi enti hanno come scopo principale l'istruzione agraria, industriale e commerciale, il miglioramento dell'agricoltura e lo sviluppo dell'industria e del commercio;

*Fondazioni scolastiche*<sup>191</sup>: questi enti hanno come scopo prevalente l'assistenza scolastica agli alunni meritevoli e bisognosi, attraverso l'erogazione di borse di studio;

*Fondazioni militari*<sup>192</sup>: questi enti hanno come scopo l'assistenza ai militari, agli *ex* militari e alle loro famiglie;

*Fondazioni di culto*<sup>193</sup>: questi enti hanno come scopo prevalente il culto o la religione;

*Fondazioni per la gestione del patrimonio artistico*<sup>194</sup>: il Ministero per i beni culturali e ambientali, al fine di realizzare le proprie finalità istituzionali, può cooperare con enti pubblici, privati o misti (tipicamente fondazioni);

---

<sup>188</sup> art. 4 del regio decreto 5 febbraio 1891, n. 99

<sup>189</sup> regio decreto 30 dicembre 1923, n. 2841

<sup>190</sup> art. 1 della legge 19 giugno 1913, n. 770

<sup>191</sup> art. 550 del regio decreto 26 aprile 1928, n. 1297

<sup>192</sup> art. 849 del regio decreto 10 febbraio 1927, n. 443

<sup>193</sup> leggi concordatarie del 1929 e 1985

*Fondazioni a sostegno della lettura*<sup>195</sup>: il Ministero dei beni e delle attività culturali, al fine di promuovere l'editoria culturale, gestisce un fondo per l'assegnazione di contributi a fondazioni ed enti non profit operanti nel settore;

*Fondazioni universitarie*<sup>196</sup>: sono entità costituite dalle università per lo svolgimento di funzioni di supporto all'attività istituzionale con la partecipazione di enti e amministrazioni pubbliche;

*Fondazioni bancarie*<sup>197</sup>: sono state introdotte nell'ordinamento italiano dalla legge 30 luglio 1990, n. 218, per consentire la privatizzazione delle istituzioni pubbliche (soprattutto casse di risparmio) che fino ad allora avevano caratterizzato il sistema bancario italiano, scorporando dalle attività bancarie-imprenditoriali propriamente dette, affidate a società per azioni, quelle di utilità sociale nei confronti delle comunità di riferimento, affidate a fondazioni (enti conferenti) aventi come patrimonio le azioni delle società (dette conferitarie). Nel tempo le fondazioni hanno dismesso la maggior parte di queste azioni, in ottemperanza a disposizioni normative<sup>198</sup>. Le fondazioni bancarie sono soggette ad una disciplina differenziata rispetto a quelle ordinarie, sia sul piano civile che su quello fiscale. Le fondazioni bancarie "in rapporto prevalente con il territorio, indirizzano la propria attività esclusivamente nei settori ammessi e operano in via prevalente nei settori

---

<sup>194</sup> art. 10 del decreto legislativo 20 ottobre 1998, n. 368

<sup>195</sup> art. 3 della legge 7 agosto 1990, n. 250

<sup>196</sup> legge 23 dicembre 2000, n. 388

<sup>197</sup> Uno studio di casi interessanti di Fondazioni bancarie lo si può trovare in Ferri, G., Intonti, M., Calia, C., & Cosmai, I. (2015). *L'Efficacia operativa delle fondazioni di origine bancaria Italiane: Un'analisi empirica* (No. 79). In *Euricse Working Papers*.

<sup>198</sup> in particolare il D.lgs. 153/1999, che ha fatto obbligo di cedere le partecipazioni di controllo.

rilevanti, assicurando, singolarmente e nel loro insieme, l'equilibrata destinazione delle risorse e dando preferenza ai settori a maggiore rilevanza sociale"<sup>199</sup>.

In Italia la disciplina giuridica delle fondazioni è contenuta principalmente nel Libro I, Titolo II, Capo II del Codice civile che, peraltro, le tratta unitamente alle associazioni. La legge 21 dicembre 2001, n. 448 (Riforma Tremonti) ha determinato invece i “settori ammessi” nel cui ambito possono operare le fondazioni:

- famiglia e valori connessi; crescita e formazione giovanile; educazione, istruzione e formazione, incluso l'acquisto di prodotti editoriali per la scuola; volontariato, filantropia e beneficenza; religione e sviluppo spirituale; assistenza agli anziani; diritti civili;
- prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica; sicurezza alimentare e agricoltura di qualità; sviluppo locale ed edilizia popolare locale; protezione dei consumatori; protezione civile; salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa; attività sportiva; prevenzione e recupero delle tossicodipendenze; patologia e disturbi psichici e mentali;
- ricerca scientifica e tecnologica; protezione e qualità ambientale;
- arte, attività e beni culturali.

Dottrina e giurisprudenza non hanno dubbi nel ritenere vietata alle Fondazioni la distribuzione di utili. Infatti, dall'art. 2247 del Codice civile, secondo il quale le società sono contraddistinte dallo scopo di "distribuire gli utili", deducono *a contrariis* che le persone giuridiche private diverse dalle società (associazioni e fondazioni) si contraddistinguono

---

<sup>199</sup> art. 2 comma 2 del D.lgs. 153/1999



per il divieto di distribuirli. Tra gli organi costituiti e necessari, vi è senza dubbio l'organo di amministrazione nel quale si possono concentrare in esso tutti i poteri. Il Codice civile non ne regola la composizione, e potrebbe, quindi, essere anche un organo monocratico, anche se di solito è collegiale (viene denominato frequentemente *consiglio di amministrazione* ma anche *consiglio dei garanti*, *consiglio direttivo*, *consiglio di fondazione* ecc.). Lo statuto può stabilire liberamente le modalità di nomina degli amministratori e la loro durata in carica, che può anche essere vitalizia. Di solito, la rappresentanza dell'ente verso l'esterno è attribuita al *presidente* dell'organo di amministrazione; Il presidente, affiancato da uno o più *vicepresidenti*, ha il compito di curare l'attuazione delle deliberazioni dell'organo di amministrazione, e si avvale di personale dipendente. Talvolta la direzione delle attività dell'ente può essere affidata ad un *direttore generale* o *segretario generale*. E' possibile prevedere anche una pluralità di organi in luogo di un solo organo di amministrazione, adottando, ad esempio, un sistema dualistico di amministrazione, simile a quello delle società per azioni. Si possono, inoltre, affiancare all'organo di amministrazione altri organi, come quello di controllo (di solito denominato *collegio dei revisori dei conti*, ma in certi statuti è invece previsto un *revisore dei conti* monocratico) con un ruolo simile al collegio sindacale delle società per azioni, oppure un organo consultivo di esperti nel campo di attività della fondazione (*collegio* o *comitato* o *consiglio scientifico, culturale* ecc.).

Fatte queste premesse, utili per un inquadramento generale e più propriamente giuridico, ora è possibile entrare nel merito di un'altra distinzione di Fondazioni, ecco di seguito una traccia:

- *Fondazioni di gestione (operating foundation);*
- *Fondazioni di erogazione (grant-making foundation);*
- *Fondazioni di comunità (community foundation);*
- *Fondazioni d'impresa (corporate foundation).*

Le fondazioni di gestione (operating foundation) perseguono il loro scopo direttamente, avvalendosi di una propria organizzazione; a questa categoria appartengono le Onlus e le associazioni di volontariato. Le fondazioni operative hanno in Italia una lunga storia<sup>200</sup>. Le fondazioni di erogazione (grantmaking foundation) invece perseguono indirettamente i loro scopi, finanziando altri soggetti che hanno in capo questa missione. Il modello messo in campo da questo tipo di fondazione è il cosiddetto grant-making per cui si erogano donazioni, contributi e sussidi a soggetti terzi (generalmente altre non profit), previa una fase di selezione di proposte dall'esterno; questo meccanismo viene alimentato da un sistema partecipazione e coinvolgimento tramite bandi e progettualità che richiamino gli scopi statuari della Fondazione. Sul versante dell'erogazione inoltre, è utile sottolineare che esistono diversi approcci e finalità a cui una Fondazione erogativa potrebbe ispirarsi. Incoraggiare ad esempio sperimentazioni o strategie innovative per risolvere concretamente alcuni problemi emergenti, irrisolti; sponsorizzare o finanziare progettualità che aiutino ad accrescere la visibilità e la legittimazione sociale della fondazione; oppure ancora rispondere ad alcune specifiche richieste e bisogni sul piano locale tramite finanziamenti o sponsorizzazioni (un esempio emblematico in questo senso è dato dalle fondazioni bancarie). Restando nell'ambito locale assumono particolare

---

<sup>200</sup> Cfr. Melandri, V. (2005). *Il problema della rappresentanza del Non Profit in Italia: una classificazione economico-aziendale*. Position paper. Università di Bologna.

rilevanza le Fondazioni di comunità<sup>201</sup> (community foundation) le quali presentano caratteristiche intermedie rispetto alle gestionali ed erogative. Affronteremo successivamente l' esempio delle Fondazioni di comunità legate al mondo Cariplo, diffuse a livello provinciale su tutto il territorio nazionale. Un modello di solidarietà orizzontale, trasversale ed intersettoriale in cui rivestono un ruolo importante gli attori economici della società (imprese etc...). A questo proposito, come ultima provvisoria distinzione, vi sono le Fondazioni di impresa, riconosciute come modello organizzativo scelto dalle imprese (e su loro stretta consonanza) per consolidare da un lato la propria strategia di responsabilità sociale (corporate social responsibility) e dall'altro per migliorare quella che in gergo si definirebbe "brand reputation"<sup>202</sup> attraverso iniziative filantropiche. Il capitale investito dall'azienda fondatrice non è l'unica fonte di reddito della fondazione: attività e servizi dipendono dalla sua capacità di generare ricavi sufficienti a bilanciare i costi, integrando il capitale disponibile con la raccolta di donazioni, oppure da proventi di partecipazione a bandi emessi da terzi. Nelle Fondazioni che adottano tale modello è generalmente previsto un impegno più concreto in capo al Consiglio di Amministrazione e ai dipendenti rispetto a quello richiesto per le "grant making". Numerosi gli esempi di Fondazioni corporate sia in Italia che nel mondo. Buona parte di questa sono raggruppate in Assifero<sup>203</sup>, un' associazione di livello nazionale e di respiro internazionale, allo scopo di fare rete e promuovere sinergicamente la missione filantropica nel mondo. Dal globale al locale il passo è lungo ma anche brevissimo, se prendessimo in considerazione ad esempio il Caso

---

<sup>201</sup> Cfr. Casadei, B. (2015). *Le fondazioni di comunità. Strumenti e strategie per un nuovo welfare*. Carocci editore, Roma.

<sup>202</sup> Cfr. Chieffi, D. (2020). *La reputazione ai tempi dell'infosfera: cos' è, come si costruisce, come si difende*. Franco Angeli, Milano.

<sup>203</sup> Vedi paragrafo 3 cap. 3 di questa ricerca.

Studio di Fondazione Cogeme<sup>204</sup>, piccola realtà nata nel 2002 per scopi di solidarietà sociale da parte del fondatore Cogeme spa, multiutility pubblica nella gestione di vari servizi con sede a Rovato provincia di Brescia. Anche all'epoca della sua costituzione vi furono diverse ipotesi di impostazione, se inquadrarla come fondazione erogativa oppure più operativa. Si scelse quest'ultima soluzione attivando (come oggi) numerosi progetti o servizi "in proprio" e "in cordata" con altri attori pubblici o privati<sup>205</sup>. A fianco di questi modelli appena esposti se ne annovera un terzo, definito "misto", in cui le fondazioni al contempo svolgono sia attività erogative che operative (in questo senso anche Fondazione Cogeme, a seconda dei casi, assume caratteristiche "miste").

---

<sup>204</sup> Focus sulla Fondazione nel capitolo 5 di questa ricerca.

<sup>205</sup> Per consultare le numerose iniziative della Fondazione è possibile consultare il sito di riferimento <http://fondazione.cogeme.net>

### 3.2 ETS, enti del terzo settore: nuovi scenari e prospettive

Il panorama e la natura delle fondazioni implica evidentemente una riflessione circa il contesto normativo entro cui esse possono operare. Non è possibile infatti prescindere dalla normativa in materia di Enti del Terzo settore. Nel valutare le possibili opportunità che la riforma, intradata nel 2017<sup>206</sup>, offre alla filantropia e ai suoi attori, corre d'obbligo considerarle all'interno di un sistema complesso e fluido, non solo riguardo ad alcune norme specifiche. Il fatto che la "nuova filantropia" abbia notevolmente esteso i propri confini operativi e concettuali, fa sì che oggi vi sia una pluralità di attori e di strumenti, spesso prestati dal settore *for profit* e dall'economia di mercato. In effetti, Filantropia è concetto ampio e indefinito già su base etimologica<sup>207</sup>. L'amore per l'uomo o per l'umanità è, invero, uno spirito che anima ed orienta, o quanto meno dovrebbe orientare tutti i soggetti che si muovono all'interno del perimetro del terzo settore, e non soltanto gli Enti Filantropici. Prima della riforma del 2017, gli Enti del terzo settore, ancorché molto diffusi nella realtà economica e sociale, non possedevano un vero e proprio status normativo, nonostante la realtà del terzo settore fosse già menzionata in alcuni importanti provvedimenti come la Legge quadro sull'assistenza<sup>208</sup>. Soltanto alcune tipologie particolari, ad esempio le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, le imprese sociali, le cooperative sociali erano destinatarie di una disciplina ad hoc, ".....ma queste discipline speciali, con l'unica eccezione di quella sull'impresa sociale,

---

<sup>206</sup> Per una sintesi dei vari passaggi in cui, dall'annuncio reso nell'aprile del 2014 dall'allora Presidente del Consiglio Matteo Renzi, questo iter si è articolato, cfr. Dabormida, R. (2017) *La riforma del terzo settore*, in *Il civilista*, 7. Sui contenuti e le finalità della legge di delega, cfr. anche Ponzanelli, G. (2017). *Terzo settore: la legge delega di riforma*. In *Nuova giurisprudenza civile commentata* (5).

<sup>207</sup> Cfr. Arrigoni, P., Bifulco, L. e Caselli D. (2020). *Perché e come studiare la filantropia*, in *Quaderni di Sociologia*, 82-LXIV, 3-23.

<sup>208</sup> Cfr. D'Italia L. (2000). Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali.

presentavano numerose disposizioni generali e di principio ma ben poche disposizioni “di sostanza”, dirette cioè a definire, con sufficiente precisione, natura e organizzazione della fattispecie associativa regolata. Da qui l’impossibilità di giungere ad una nozione generale di Ente del terzo settore, essendone i confini alquanto indeterminati<sup>209</sup>. La normativa speciale risultava dunque lacunosa nei suoi contenuti, aggrovigliata da un punto di vista “strutturale”. Inoltre la legislazione fiscale “precedeva” quella civilistico-sostanziale, contrariamente a quanto dovrebbe verificarsi: l’organizzazione non lucrativa di utilità sociale (ONLUS) costituiva sì il primo (meritorio) tentativo di ricondurre il terzo settore ad unità, ma si realizzava esclusivamente sul versante fiscale, con tutti i limiti che questa impostazione presenta e le conseguenze negative che produce. Anche quelle fattispecie particolari (come l’impresa sociale) che presentavano una normativa propria sufficientemente completa, non erano riuscite a “decollare” a causa di alcune carenze nella loro disciplina, così come l’assenza di specifiche disposizioni fiscali. A questo si deve aggiungere che già il Libro primo del codice civile presentava una “scarna” disciplina generale rivolta ad associazioni e fondazioni, confermando dunque una totale inadeguatezza normativa. Disciplinare gli Enti del Terzo settore era pertanto diventato necessario<sup>210</sup>, anche solo per mere ragioni di buon senso ed equità. Ecco perché proprio sulla base di tali “mancanze” cominciò ad innescarsi un movimento di opinione affinché venisse migliorato il contesto giuridico, fiscale, amministrativo e molto altro, facilitando gli Enti del terzo settore nel “dialogare” con le pubbliche amministrazioni, la società civile, e

---

<sup>209</sup> Cit. Fici, A. (2018). *Le fondazioni filantropiche nella riforma del terzo settore*. pag. 17. Vita e pensiero. Milano  
disponibile online sulla piattaforma <https://ricerca.unicatt.it/ricerca-strutture-centri-di-ricerca>

<sup>210</sup> Cfr. Mancini, F., Menegatti, V., & Ranieri, C. (2015). *Processo di riforma del Terzo settore. Iter, questioni definitorie ed esigenze di governance in Osservatorio Isfol IV* (2014), pp. 81-96. n. 3-4.

anche tra loro medesimi. Tutto ciò è avvenuto con la riforma del 2017, conclusasi nel luglio del 2017 con l'approvazione dei decreti legislativi (3 luglio 2017, n. 11), di revisione della disciplina in materia di impresa sociale, e luglio 2017, n. 117, recante il Codice del terzo settore (CTS), entrambi attuativi della legge delega risalente al 2016. Il principale merito di questa riforma è aver offerto una definizione chiara di quali enti giuridici compongono il terzo settore e conseguentemente anche di quest'ultimo. Si è andati insomma a colmare alcuni "vuoti" portando ad una definizione più compiuta secondo la quale "sono enti del Terzo settore le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni, riconosciute o non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi, ed iscritti nel registro unico nazionale del terzo settore"<sup>211</sup>. Avendo tracciato il "perimetro" di esistenza e i contenuti dell'azione degli Ets, si possono dedurre altrettanti elementi essenziali nella fattispecie:

- la forma giuridica di associazione, riconosciuta o non riconosciuta, o di fondazione o altro ente di carattere privato diverso dalle società;

---

<sup>211</sup> Cit. Chiampì, A. (2020). *Regime fiscale degli enti del terzo settore*. In *European journal of volunteering and community-based projects*, pp.89-89. 1(1). Odv Casa Arcobaleno. Torino.

- l'indipendenza dai soggetti ovvero tra amministrazioni pubbliche, formazioni e associazioni politiche, sindacati, associazioni professionali e di rappresentanza di categorie economiche, associazioni di datori di lavoro;
- lo svolgimento in via esclusiva, o quanto meno principale, di una o più attività di interesse generale, in forma non solo gratuita, volontaria o erogativa, ma anche mutualistica o imprenditoriale e in merito alla possibilità di esercitare attività "diverse" da quelle di interesse generale;
- il perseguimento di finalità civiche, solidaristiche o di utilità sociale;
- l'agire senza scopo di lucro;
- l'iscrizione nel registro unico nazionale del terzo settore.

La confusione che si realizzava a diversi livelli, tra terzo settore e settore non lucrativo dovrebbe ora essere definitivamente superata. Per essere Ets non basta infatti definirsi associazione o Fondazione senza scopo di lucro, ma occorre altresì svolgere, in via esclusiva o principale, un'attività di interesse generale, perseguire le finalità indicate dal CTS, ed essere iscritti nel RUNTS. Solo così è possibile usufruire delle agevolazioni fiscali e delle misure di promozione e sostegno da parte degli enti pubblici<sup>212</sup>. All'interno di questa nuova "catalogazione" vi sono poi diverse tipologie da approfondire. Le differenze riguardano soprattutto alcuni aspetti che attengono (anche se non esclusivamente) alle forme di esercizio dell'attività di interesse generale. A ciascuna fattispecie particolare di Ets infatti corrisponde una disciplina particolare che ne individua alcuni elementi peculiari. Di particolare interesse vi sono gli Enti filantropici. Essi costituiscono una tipologia particolare

---

<sup>212</sup> Ibidem.



di Ets definiti nella normativa come elementi “tipici”. Nella legislazione precedente ODV, APS, imprese sociali e società di mutuo soccorso trovavano una “base” comunque solida, sempre restando in termini giuridici, grazie ad una specifica disciplina: ora anche la categoria degli Enti Filantropici può vantare di una “riconoscibilità” importante<sup>213</sup>. Procedendo con ordine, il primo elemento per definire un Ente Filantropico riguarda la sua forma giuridica: esso infatti può avere la forma di associazione riconosciuta o di fondazione essendogli inibita quella di associazione, non riconosciuta. Quanto alle finalità istituzionali, non si distinguono da tutti gli altri ETS, perseguendo infatti, senza scopo di lucro, finalità civiche, solidaristiche o di utilità sociale. Ciò non significa che sia loro precluso svolgere attività remunerative, capaci cioè di generare un profitto, o esercitare una vera e propria attività d’impresa produttiva. Quel che è loro inibito è distribuire (eventuali) utili o avanzi di gestione a fondatori, associati, lavoratori, amministratori, ecc., poiché le entrate di qualsiasi natura, ed in generale il patrimonio dell’ente, devono essere utilizzati per lo svolgimento dell’attività statutaria. Il divieto di distribuire utili e l’obbligo di reinvestirli nell’attività sono elementi “causali” di grande impatto sull’attività di interesse generale. Lo svolgimento di una o più attività “di interesse generale” è uno degli elementi identificativi e deve essere esercitata in via esclusiva o principale: ciò non significa che non si possano promuovere anche attività diverse da quelle di cui all’art. 5, purché l’interesse generale sia e rimanga “prioritario”. L’Ente filantropico ha una sua attività tipica, ovvero “erogare denaro, beni o servizi, anche di investimento, a sostegno di categorie di persone

---

<sup>213</sup> Come espresso dall’art. 37, comma 1, attorno al il tipo di attività di interesse generale che svolge.

svantaggiate o di attività di interesse generale”<sup>214</sup>. Si è giustamente discusso circa la qualifica di “Quarto pilastro” per gli Enti filantropici. In questo senso le attività e la governance sono aspetti indissolubilmente collegati tra loro, come ben ribadito il legislatore stesso all’interno della riforma. La governance è elemento distintivo molto importante. Le finalità civiche, solidaristiche o di utilità sociale caratterizzano sul piano normativo tutti gli Ets, e per questo gli enti filantropici cominciano a ritagliarsi un loro specifico campo concettuale ed operativo nel momento in cui si ricomponesse l’idea di dono, beneficenza, solidarietà (non solo erogativa, ma anche operativa). L’Ente filantropico viene così a distinguersi da altre tipologie di Ets, di taglio imprenditoriale (o dell’impresa sociale), i quali perseguono i medesimi obiettivi ma mediante una modalità diversa, cioè l’attività d’impresa. Ma, a ben vedere, finisce anche per distinguersi dalle ODV che svolgono attività di interesse generale in modo prevalentemente gratuito, ma avvalendosi prevalentemente di volontari. Per concludere questa veloce disamina, la riforma ha assegnato alla filantropia e agli enti filantropici uno spazio particolare all’interno del Terzo settore complessivamente considerato, contribuendo non solo a sistematizzare la loro esistenza da punto di vista giuridico, ma a renderli protagonisti del cambiamento di paradigma in direzione del “welfare di comunità”<sup>215</sup>. Rimane tuttavia un punto di indeterminatezza, o quanto meno di riflessione, se tale definizione legislativa sia in grado o meno di rispondere esaustivamente, soprattutto in relazione alla repentina mutevolezza del mondo contemporaneo. La filantropia attuale, come è noto, e come si è già avuto modo di descrivere poc’anzi, ha sviluppato una serie ininterrotta di obiettivi, metodi,

---

<sup>214</sup> Cfr. Carraro, A. (2020). *Terzo settore e impresa sociale: la misurazione degli impatti*. Tesi di laurea. Università degli studi di Padova.

<sup>215</sup> Cfr. Fici, A. (2018). *Le fondazioni filantropiche nella riforma del terzo settore*. Vita e pensiero. Milano

attività che cerca di adeguarsi alla rapidità dei processi sociali, così come a quelli legislativi. Se la filantropia “tradizionale” si basa sulla beneficenza, o per meglio dire sulla mera erogazione (o grantmaking), la filantropia moderna (o “strategic, venture, high-engagement philanthropy”<sup>216</sup>), pone tra gli obiettivi prioritari quelli di comprendere fino in fondo le problematiche ed affrontarle nella maniera più ponderata possibile, attraverso una rilettura degli strumenti, calandosi nel contesto. In questa prospettiva la selezione degli interventi sono direttamente proporzionali alla loro efficacia grazie anche ad una riparametrazione “innovativa” e, temporalmente parlando, pluriennale; da non trascurare la vocazione fortemente “democratica” o per meglio dire, partecipativa rispetto al processo di “donazione”. Non a caso, tale impostazione filantropica intende “trasformare” i beneficiari dell’intervento, farli crescere, fornendo loro i mezzi per gestire in futuro da soli, eventuali emergenze; è interessata a verificare l’impatto sociale dell’intervento filantropico oltre che operare in collaborazione con vari soggetti. Solo così è possibile accrescere il livello qualitativo sia degli Enti filantropici sia degli Ets e infine dei beneficiari. In sintesi uno sviluppo della filantropia che si potrebbe definire “assoluto” in termini sia dimensionali che qualitativi<sup>217</sup>. Non a caso, ad un’analisi meno approfondita, appare chiaro come oggi, la platea di potenziali “beneficiari” è decisamente più ampia rispetto al passato, e direttamente proporzionale alla capacità di collaborare con altri soggetti del terzo settore per realizzare interventi congiunti, competenti, efficaci. Anche gli “scopi” si allargano in termini di ricadute: pensiamo ad esempio alla crescente attenzione rispetto ai

---

<sup>216</sup> Verranno affrontate più specificatamente nel quarto capitolo di questa ricerca.

<sup>217</sup> Cfr. Bifulco L., & Caselli, D. (2022). *New philanthropy, social impact and social work: insights from the Italian case*. In *European Journal of Social Work*, 1-13.

temi dell'ambiente e della salvaguardia del Pianeta<sup>218</sup>. Molte realtà filantropiche stanno volgendo parte delle proprie funzioni in questa direzione, incoraggiando progettualità con al centro la sostenibilità. Un percorso di crescita ed arricchimento che gli Enti filantropici interpretano molto bene, influenzando in alcuni casi gli "stili di vita" delle nostre comunità, ricreando quell'"humus" fertile così tipicamente "comunitario". Per cogliere queste nuove opportunità occorre dunque conoscere bene la riforma ed è altresì necessario traslare la capacità di sperimentazione oltre i confini tradizionali, forme e strumenti giuridici utili agli obiettivi prefissati.

---

<sup>218</sup> Una disamina interessante di questo allargamento di orizzonti nella filantropia in Castello, S., & Swierczynska, U. (2021). *Filantropia 2.0, istruzioni per l'uso: Dalle buone intenzioni ai grandi risultati*. Franco Angeli, Milano.

### 3.3 Enti associativi di rete: Assifero, la casa della filantropia

E' stato sottolineato come la recente riforma del terzo settore abbia dato un impulso, se pur ancora in fase embrionale, per un nuovo inquadramento degli Enti filantropici dando loro una cornice di agibilità normativa mai esperita in precedenza. La filantropia e le organizzazioni filantropiche svolgono un ruolo centrale nelle nostre società democratiche e pluraliste. Sempre più cittadini vogliono dare il loro contributo nell'affrontare alcune questioni sociali, esprimersi, connettersi e collaborare con altri condividendo gli stessi auspici, le medesime speranze. L'attenzione verso i più vulnerabili, la volontà di partecipare a nuovi processi creativi e il senso di responsabilità nel preservare il patrimonio culturale e ambientale, sono solo alcuni dei propositi "ideali" che molte organizzazioni filantropiche cercano di attuare nelle rispettive mission, sempre più spesso complementari<sup>219</sup>. Parliamo, fra le altre cose, di educazione, salute, scienza, sviluppo internazionale, clima, cultura e lotta alla povertà: il contributo della filantropia alla società è dunque decisivo. Tutto questo deve essere costantemente curato, stimolato e incentivato e per tale motivo anche il riconoscimento da parte delle istituzioni preposte è fondamentale. Andando oltre i confini nazionali, la filantropia, insieme alla società civile tutta, gioca un ruolo fondamentale nel difendere e promuovere i valori sanciti nell'articolo 2 del Trattato sull'Unione Europea che include il rispetto per la dignità umana, i diritti umani e lo stato di diritto<sup>220</sup>. C'è necessità di politiche e di un sistema normativo che permettano di esprimerne tutto il potenziale. E' altresì vero che la regolamentazione ed il

---

<sup>219</sup> Cfr. Polizzi, E. (2021). *L'innovazione sociale mimetica. La diffusione dei modelli filantropici di welfare*. pp. 477-492. In *Autonomie locali e servizi sociali*, Quadrimestrale di studi e ricerche sul welfare 44(3).

<sup>220</sup> Cfr. Bronzini, G. (2022). *La giurisprudenza della Corte di giustizia e la protezione 'anticipata' dello stato di diritto. Il ruolo delle norme dei Trattati e della Carta dei diritti*. In *Politica del diritto* n. 1/ 2016.

clima politico non sempre rendono facili le attività del mondo filantropico. “È necessario un migliore orientamento per assicurarsi che lo sviluppo di politiche a livello nazionale ed europeo non confligga con la legge dell’Unione Europea e con i suoi valori fondativi. Inoltre si nota come gli attori filantropici non usufruiscano ancora a pieno della libertà del mercato unico dell’Unione Europea in termini di riconoscimento di personalità giuridica, trasferimenti di sede, fusioni transfrontaliere, libera circolazione di fondi per scopi caritatevoli, etc. Su questi aspetti critici, e sulle possibilità di miglioramento vi sono stati diversi studi tra cui, da segnalare, quello effettuato in maniera congiunta da DAFNE-EFC<sup>221</sup> con l’obiettivo di allargare lo spazio per la filantropia identificando nuove opportunità, protezione e creazione di un più adeguato contesto operativo per la filantropia”<sup>222</sup>. Così recita Il “Manifesto della Filantropia – Per un Europa migliore”<sup>223</sup>, un vero e proprio invito rivolto alla classe dirigente Europea, ma non solo, con l’obiettivo di creare una sorta di “mercato unico” della Filantropia e rendere più credibile il Sistema. Ormai da anni all’avanguardia rispetto alle sfide di sussidiarietà, all’Europa si richiede un riconoscimento sostanziale, che vada dalla legislazione ad un maggior supporto alla cooperazione fra organizzazioni filantropiche. Abbattere le barriere presenti fra le Istituzioni e la Filantropia, potrebbe potenziare l’impatto delle risorse stanziare dagli enti donatori e dalle fondazioni, tutti all’insegna del bene pubblico. La filantropia istituzionale in Europa conta all’incirca 148 mila fra enti donatori e fondazioni, e stanziamenti annuali che superano i cinquanta miliardi di euro. Un patrimonio di tutto rispetto e che complessivamente supera

---

<sup>221</sup> Entrambe le realtà si sono fuse in Philea vedi in <https://assifero.org/dafne-donors-and-foundations-networks-in-europe-ed-efc-european-foundation-centre-si-uniscono-per-dare-vita-a-una-nuova-organizzazione-philea-philanthropy-europe-association-una-voce-un/>

<sup>222</sup> Cit. Il Manifesto della Filantropia- per un Europa migliore (2019) per maggiori info consultare <https://assifero.org/manifesto-della-filantropia-per-uneuropa-migliore-risorse-private-per-il-bene-comune/>

<sup>223</sup> <https://philea.eu/press-release-european-philanthropy-manifesto-calling-for-a-single-market-for-philanthropy/>

abbondantemente i 400 miliardi di euro<sup>224</sup>. Oltre a erogazioni e investimenti, queste organizzazioni dispongono di un considerevole bagaglio di esperienze, competenze e una rete di soggetti attivi in diversi campi. Oltre alle “cornici” vi sono anche i “luoghi”. Uno dei “luoghi” più strutturati è senza dubbio Assifero, l’ Associazione Italiana Fondazioni ed Enti Filantropici<sup>225</sup> diventata negli ultimi anni un vero e proprio punto di riferimento per il sistema filantropico italiano. Fondata il 14 luglio 2003, associa le principali fondazioni private (di famiglia, d'impresa e di comunità) e altri enti, proponendosi di promuovere e consolidare una circolarità di informazioni, buone pratiche e approcci innovativi, e rafforzare l’impatto sociale della filantropia, non solo a livello nazionale. La capacità di aggregare va di pari passo con l’autorevolezza della rappresentanza, di efficacia della proposta, in un’ottica di filantropia “infrastrutturata” capace di “fare sistema”. Un modo certo per rispondere alle sfide complesse che il mondo contemporaneo porta con sé, compresi gli stravolgimenti che i cambiamenti di paradigma comportano. Le fondazioni e gli enti filantropici aderenti ad Assifero si riconoscono nei principi di carattere generale enunciati nella Carta dei Principi e Responsabilità<sup>226</sup>, ravvisandone il contributo valoriale, culturale, strategico e operativo per il perseguimento della propria missione. Tali principi rappresentano valori comuni cui le fondazioni ed enti filantropici tendono, nel pieno rispetto della propria natura, autonomia e missione. Oltre alla connessione che facilita relazioni di fiducia tra fondazioni grant-maker, donatori europei, internazionali che condividono gli stessi valori ed interessi, Assifero svolge una regolare attività di advocacy, lavorando affinché fondazioni ed enti filantropici siano chiamati a costituire il "quarto

---

<sup>224</sup> Dati forniti da Assifero.

<sup>225</sup> Per maggiori informazioni <https://assifero.org/>

<sup>226</sup> Consultabile in <http://assifero.org/wp-content/uploads/2017/06/Carta-Principi-Responsabilita%CC%80.pdf>

pilastro" del Terzo Settore, accanto a organizzazioni di volontariato, imprese sociali e associazioni di promozione sociale. Dal sito di riferimento si legge che "...nel medio periodo, Assifero si propone di contribuire alla costruzione di un ambiente abilitante per la filantropia strategica nel nostro Paese, con campagne e azioni per le quali solo una voce unica e associata può essere davvero efficace. A livello europeo, essa è parte di Ariadne (European Funders for Social Change and Human Rights), Philea, ECFI (European Community Foundation Initiative), EFC (European Foundation Centre), REVES (Réseau Européen des Villes & Régions de l'Économie Sociale) mentre su scala internazionale spicca la membership nell'organismo denominato Global Fund for Community Foundations e WINGS"<sup>227</sup>. Molto ricco il panel delle relazioni e collaborazioni nazionali come ad esempio l'affiliazione all'Alleanza per la Generatività Sociale "capitanata" dal Sociologo Mauro Magatti<sup>228</sup>, ad ASviS (Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile), a CNESC (Conferenza Nazionale Enti Servizio Civile), ad Iris Network oppure ancora a Terzjus<sup>229</sup>. Uno degli aspetti principali che caratterizza Assifero, soprattutto nella sua operatività, è senza dubbio la diffusione e condivisione di informazioni verso gli "associati" con l'obiettivo di promuovere lo scambio di esperienze tra fondazioni ed enti: essere il centro di promozione nello sviluppo di capacità e azione congiunte, aumentando il numero degli associati e, non in ultimo, rafforzarne la capacità di analisi, organizzazione e gestione. Le attività che svolge l'Associazione sono stabilite ogni anno in uno specifico piano operativo e piano strategico. Oltre ai momenti istituzionali, come l'Assemblea Nazionale e il Convegno Nazionale,

---

<sup>227</sup> Cit. <https://globalfundcommunityfoundations.org/> e descrizione sintetica Assifero disponibile in pdf [https://assifero.org/wp-content/uploads/2021/01/Assifero\\_Presentazione-sintetica.pdf](https://assifero.org/wp-content/uploads/2021/01/Assifero_Presentazione-sintetica.pdf)

<sup>228</sup> Promotore e ideologo della Generatività che si affronterà nel quarto capitolo di questa ricerca, connessa ad un nuovo approccio alla filantropia stessa.

<sup>229</sup> Numerose le collaborazioni e affiliazioni di Assifero. Per questo e altro si rimanda sempre al sito di riferimento.



Assifero organizza occasioni di approfondimento, incontro e networking rivolti ai suoi soci come il Simposio delle Fondazioni di Famiglia oppure ancora la Conferenza nazionale delle Fondazioni di Comunità. Alzando lo sguardo verso l'Europa<sup>230</sup>, come detto, Assifero ha in essere una serie di contatti e collaborazioni, su tutte l'organizzazione del C-Summit, evento europeo dedicato ai social investor e fondazioni corporate. Un ruolo interno ed esterno che è agito grazie ad una consolidata pratica di consulenza in termini di servizi a supporto dei soci, di consulenza legale, fiscale, strategica, rappresentanza, dialogando con organizzazione varie e peculiari (ad esempio: Ordine del Notariato, Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti, Agenzia delle Entrate, Organismo Italiano Contabilità, istituti bancari) senza contare il peso specifico rivolto alla Comunicazione e media (locali e nazionali), tema su cui anche parte di questa ricerca verterà nei prossimi capitoli. La ricchezza di espressioni all'interno dell'Associazione si palesa anche nella coesione d'impatto tra associati, in una varietà poliedrica di mission e valori. Per sintetizzare potremmo distinguere quattro categorie specifiche:

✓ Fondazioni d'impresa (*Costa Crociere Foundation, Enel Cuore Onlus, ENI Foundation, Fondazione AEM, Fondazione Amplifon, Fondazione Angelo Affinita onlus, Fondazione ASM, Fondazione Banca San Paolo di Brescia, Fondazione Bolton Hope, Fondazione Cattolica Assicurazioni, Fondazione Dalmine, Fondazione De Agostini, Fondazione Deutsche Bank Italia, Fondazione Enrico Isaia e Maria Pepillo, Fondazione EOS, Fondazione Gruppo Credito Valtellinese, Fondazione Italiana Accenture, Fondazione Leonardo-Civiltà delle*

---

<sup>230</sup> Da questo punto di vista è molto importante capire come il contesto induca ad una rivisitazione degli enti filantropici circa le loro prospettive e metodi di lavoro. Per il contesto Europeo si rimanda al volume di Graziadei, M. (2021). *Le fondazioni nel contesto europeo: le prospettive all'orizzonte*. In *Contratto e Impresa Europa*. Fascicolo 3/2021.

*Macchine, Fondazione Marmo Onlus, Fondazione per l'Infanzia Ronald McDonald Italia, Fondazione POSTE INSIEME Onlus, Fondazione Snam, Fondazione Generali - The Human Safety Net, Fondazione TIM, Fondazione Unipolis, UBI Fondazione CAB, Unicredit Foundation).*

✓ *Fondazioni di famiglia (Andrea Bocelli Foundation, Fondazione Achille e Giulia Boroli, Fondazione Achille Scudieri, Fondazione Adele e Cav. Francesco Lonati, Fondazione Alberto e Franca Riva onlus, Fondazione Alessandro Pavesi Onlus, Fondazione Ambrosoli, Fondazione Augusto Rancilio, Fondazione Carlo Denegri Social Venture, Fondazione Cecilia Gilardi Onlus, Fondazione Cologni dei Mestieri d'Arte, Fondazione Cometa, Fondazione Comitans, Fondazione Emmaus per il Territorio Onlus, Fondazione Edoardo Garrone, Fondazione Francesca Rava – N.P.H. Italia Onlus, Fondazione Giovanni Caporaso, Fondazione Giovanni ed Annamaria Cottino, Fondazione Giuseppe e Adele Baracchi Onlus, Fondazione Golinelli, Fondazione Grimaldi Onlus, Fondazione Guido Berlucchi Onlus, Fondazione Italiana Charlemagne a finalità umanitarie Onlus, Fondazione Joy Onlus, Fondazione Le Quattro Stelle Onlus, Fondazione Luigi Bernardi, Fondazione Luigi Rovati, Fondazione Marazzina Onlus, Fondazione Marcegaglia Onlus, Fondazione Mario Moderni, Fondazione Maruzza Lefebvre D'Ovidio Onlus, Fondazione Mon Soleil, Fondazione Nando ed Elsa Peretti, Fondazione Novella Fronda Onlus, Fondazione onlus Santa Lucia, Fondazione Paideia Onlus, Fondazione Paolo Bulgari Onlus, Fondazione Pasquinelli, Fondazione Pianoterra Onlus, Fondazione Pietro Pittini, Fondazione Pizzarotti, Fondazione Ravasi Garzanti Onlus, Fondazione Roffredo Caetani Onlus, Fondazione Severino, Saint*

*Lawrence Foundation Onlus, Fondazione SociAL, Fondazione Tassara, Fondazione Time2, Fondazione Verso, Fondazione Vincenzo Casillo, Fondazione Wanda di Ferdinando).*

✓ *Fondazioni di comunità (Fondazione Comunità Novarese onlus, Fondazione Comunitaria del Lecchese onlus, Fondazione Comunitaria del Ticino Olona onlus, Fondazione Comunitaria del Varesotto Onlus, Fondazione Comunitaria della Provincia di Cremona ONLUS, Fondazione comunitaria della Valle d'Aosta Onlus, Fondazione Comunitaria di Agrigento e Trapani, Fondazione Comunitaria Nord Milano, Fondazione della Comunità Bresciana Onlus, Fondazione della Comunità Clodiense, Fondazione della Comunità di Mirafiori Onlus, Fondazione della Comunità di Monza e Brianza Onlus, Fondazione della Comunità Salernitana Onlus, Fondazione di Comunità Fano Flaminia Cesano, Fondazione di Comunità Porta Palazzo, Fondazione di Comunità del Canavese Onlus, Fondazione di Comunità del Chierese, Fondazione di Comunità del Salento Onlus, Fondazione di Comunità della Sinistra Piave, Fondazione di Comunità di Messina, Fondazione di Comunità di Milano Città, Sud-Ovest, Sud-Est e Adda Martesana Onlus, Fondazione di Comunità San Gennaro Onlus, Fondazione di Comunità Val di Noto, FOQUS Fondazione Quartieri Spagnoli onlus, Munus Onlus – Fondazione di Comunità di Parma).*

✓ *Altri enti della filantropia istituzionale (Banco dell'Energia Onlus, Collegio del Mondo Unito dell'Adriatico onlus, Congrega della Carità Apostolica, Fondazione 1563 per l'Arte e la Cultura, Fondazione Aifos, Fondazione AIRC per la Ricerca sul Cancro, Fondazione Alberto Sordi, Fondazione CAF Onlus, Fondazione CON IL SUD, Fondazione Èbbene, Fondazione FEduF, Fondazione Italia Hello onlus, Fondazione Italia per il dono ONLUS, Fondazione Lambriana per attività religiose e caritative, Fondazione Mondo Digitale, Fondazione Opera*

*Immacolata Concezione - OIC ONLUS, Fondazione OPES-LCEF ONLUS, Fondazione per la Sussidiarietà, Fondazione Reggio Children, Fondazione Ricerca Biomedica Avanzata Onlus, Fondazione San Giovanni Battista, Fondazione Umberto Veronesi, Fondazione Villa Paradiso, IMPact Foundation, Opera Barolo, Pio Monte della Misericordia, Tavola Valdese, Ufficio Pio della Compagnia di San Paolo ONLUS)*

Da questo punto di vista Assifero, essendo per natura raccogliatore di esperienze sui territori, negli ultimi anni ha avviato un lavoro di rete molto importante nell'affrontare l'emergenza Covid-19 tramite una programmazione di eventi aggregativi nazionali, regionali e locali, incontri bilaterali dal vivo con i propri soci, da un lato, e dall'altro riorientando la propria azione: in sostanza l'obiettivo è stato quello di cogliere le nuove opportunità che si sono create in una visione di posizionamento strategico e impatto su scala nazionale. Tra le molteplici iniziative si può segnalare la creazione del portale *Filantropia a sistema*, insieme a Italia non profit,<sup>231</sup> nato con un duplice obiettivo: da un lato, raccogliere le iniziative di fondazioni, enti filantropici, imprese e privati cittadini (donazioni superiori ai 100.000€), messe in atto per contrastare l'emergenza Coronavirus, mettendole a sistema e accessibili a tutti; dall'altro svolgere un'opera di mappatura delle iniziative e donazione fondi: 975 iniziative fondi per un valore di oltre 785 milioni di euro. Mappare dunque i bisogni di breve e medio termine delle organizzazioni del Terzo Settore colpite dalla crisi ha avuto un forte impatto non solo rispetto all'efficacia degli interventi, ma soprattutto sulla dimensione operativa e strategica impressa alle stesse organizzazioni, abituate a lavorare nella maniera "pre covid". L'organizzazione a dicembre 2020 del "Non

---

<sup>231</sup> Per maggiori info sull'iniziativa <https://italianonprofit.it/aiuti-coronavirus/partner/>

Profit Philanthropy Social Good Covid-19 Report 2020”, ha evidenziato i bisogni dei quasi 1.400 rispondenti da tutta Italia registrando che circa il 41% delle organizzazioni che prevedevano una riduzione delle entrate superiore al 50% entro fine 2020<sup>232</sup>. Sono dati ed elementi che potenzialmente, ma non solo, arricchiscono la capacità di diffusione delle buone pratiche e contribuiscono a creare negli enti una forma di “contagiosa” resilienza rispetto all’evoluzione del contesto mondiale, sociale, economico ed ambientale. A proposito di ambiente, Assifero recentemente ha accolto la chiamata internazionale lanciata da Dafne – Donors and Foundations Networks in Europe e WINGS lanciando pubblicamente la *Dichiarazione d’impegno delle fondazioni e degli enti filantropici italiani per il clima*<sup>233</sup>. Il cambiamento climatico, lungi dall’essere inteso esclusivamente come un problema di natura ambientale, rappresenta anche una questione di giustizia sociale, di salute pubblica, una questione educativa, economica, scientifica e culturale, di sicurezza e una minaccia per le comunità locali. La questione pertanto è diventata uno dei punti dirimenti per tutte le fondazioni e gli enti filantropici, non soltanto per quelli che riconoscono nella propria vision e mission una vocazione ambientale (environmental funders).

---

<sup>232</sup> Dati Assifero disponibili sul sito di riferimento.

<sup>233</sup> <https://assifero.org/filantropia-e-la-crisi-climatica/>

### 3.4 Le fondazioni di Comunità: motore di sviluppo

All'inizio dello scorso paragrafo abbiamo parlato di "luoghi", e Assifero certamente è una dei "luoghi" della filantropia (l'altra è Acri e raggruppa le fondazioni bancarie<sup>234</sup>). Le fondazioni vi trovano "riparo" e le comunità pure. Un riparo che diventa "comune" laddove le Fondazioni dischiudono le proprie potenzialità verso la società intercettando al meglio i bisogni diffusi. Abbiamo esaminato altresì le virtuosità e allo stesso tempo le complessità delle fondazioni (i loro approcci, strumenti, dotazioni giuridiche etc...) e tra esse vi sono alcune casistiche che portano le "comunità" ad essere tutelate ulteriormente. E' questo il caso delle *Fondazioni di Comunità*, un movimento in grande crescita in tutto il mondo<sup>235</sup>. Esse sono istituzioni filantropiche il cui scopo è favorire lo sviluppo della qualità della vita delle comunità residenti nei territori in cui si trovano a operare. Agiscono come enti di erogazione e, pertanto, garantiscono contributi alle organizzazioni non profit presenti sul territorio, sostenendone gli interventi e favorendo la produzione di servizi in risposta ai bisogni emergenti all'interno della comunità. Ogni fondazione dispone di un proprio patrimonio, costituito grazie alle donazioni provenienti dalla comunità, che viene investito per garantire rendite adeguate a sostegno dei progetti individuati dai donatori o dalla fondazione stessa. A differenza della maggior parte delle fondazioni, che generalmente nascono per volontà di un singolo individuo, istituzione o azienda, le Fondazioni di comunità sono l'esito di un processo che coinvolge una vasta gamma di

---

<sup>234</sup> Per maggiori informazioni si rimanda al sito di riferimento: <https://www.acri.it/>

<sup>235</sup> Cfr. Franzon, M. e Pezzi, E. (2010). *Le fondazioni comunitarie in Italia: sviluppo e tendenze*. pp. 136-157 In *Queste istituzioni*, luglio-dicembre, n. 158-159.

persone fisiche e giuridiche<sup>236</sup>. Sono in grado di attrarre e aggregare competenze, conoscenze, capacità e di fungere contemporaneamente da intermediari e catalizzatori sociali. Esse “ontologicamente” devono fare riferimento alle comunità in cui operano, oggi giorni meglio definibili con il termine di “territori”. Il legame che passa con essi, per l’appunto, pone in sinergia gli attori che operano in date contesti e si sviluppano sulla scorta delle caratteristiche di ciascuno. Non è difficile immaginare che la realizzazione di opere legate al bene comune rappresenti una caratteristica importante per queste strutture organizzative e al tempo stesso accresca l’area d’influenza nel cosiddetto “secondo welfare”<sup>237</sup>. Una leadership comunitaria dunque, implicitamente inserita nella denominazione stessa, che fa di questi enti vere e proprie antenne di solidarietà, hub di progettazione multilivello per strategie sul medio o lungo termine. Una funzione altresì d’“intermediazione filantropica” allo scopo di allargare gli orizzonti del benessere collettivo troppo spesso, come accade e già vissuto, orfano di interlocutori terzi e soprattutto coesi, credibili. Restando nella pratica tradizionale della “donazione” la volontà di offrire un contributo alla realizzazione di una causa o di un’iniziativa importante per la comunità in cui vivono, trova di fronte, in molti casi, ostacoli di varia natura che mettono in serio pericolo l’attività filantropica verso i bisognosi. Si verificano (nonostante la presenza più che decennale) intoppi di carattere organizzativo per cui i vincoli amministrativi, legali e burocratici, creano una certa inaffidabilità nella pratica della donazione e questo ha spinto

---

<sup>236</sup> Cfr. Ferrucci, F. (2010). *Capitale sociale e partnership tra pubblico, privato e terzo settore, vol. II: Il caso delle fondazioni di comunità*. Franco Angeli, Milano.

<sup>237</sup> Cfr. Maino, F., Ferrera M. (2011). *Il “secondo welfare” in Italia: sfide e prospettive*, pp. 17-22, In *Italianieuropei*, (n. 3).

le Fondazioni di Comunità a fornire strumenti per ovviare a queste difficoltà<sup>238</sup>. Le fondazioni comunitarie dispongono risorse in favore della comunità attraverso modalità diverse: erogazioni a fondo corrente, erogazioni a fondo patrimoniale, micro erogazioni, macro erogazioni, patrocini, interventi speciali, etc.... Lo strumento più utilizzato è tuttavia quello del bando, che permette di sostenere i progetti presentati da enti non profit garantendo la totale trasparenza delle operazioni. Attraverso la creazione di bandi tematici, ad esempio, le fondazioni hanno sviluppato la capacità non solo di erogare risorse a vantaggio di molteplici soggetti presenti sul territorio, ma anche di assistere e sostenere le realtà non profit tanto nell'elaborazione quanto nell'implementazione dei progetti<sup>239</sup>. Donare o non donare assume una funzione regolativa delle azioni della fondazioni, dato che le risorse disponibili sono indirizzate in una direzione piuttosto che in un'altra a seconda che un progetto sia ritenuto più o meno valido. Un' ispirazione al dono che viene da lontano, dal punto di vista storico e geografico: il vento delle fondazioni di comunità è spirato da ovest a est, fecondando il vecchio continente soltanto nell'ultima parte del XX secolo. Le prime fondazioni di comunità<sup>240</sup> negli Stati Uniti nacquero da fondi donati da persone ricche che, dopo la loro morte, decisero di restituire alla propria comunità parte del benessere goduto in vita. Un modello<sup>241</sup> di fondazione di comunità ancorato alla sua cosiddetta "variance power" secondo cui è possibile (se ne ha la facoltà) variare la

---

<sup>238</sup> A questo proposito possono venire utili le considerazioni circa le dinamiche attuale in Marzulli, M., & Pavesi, N. (2022). *Resilienza comunitaria e vulnerabilità sociale nella prospettiva del welfare responsabile* In *Studi di sociologia*. 2022-1. pp 39-49. Vita e pensiero, Milano.

<sup>239</sup> In questo senso andando a compendiare alcuni dei punti critici come descritti in Violini, L. e Vittadini G. (2012). *La sfida del cambiamento. Superare la crisi senza sacrificare nessuno*. Rizzoli, Milano.

<sup>240</sup> Cfr. Casadei, B. (2015). *Le fondazioni di comunità. Strumenti e strategie per un nuovo welfare*. Carocci editore, Roma.

<sup>241</sup> Ulteriori informazioni in Bandera, L. (2013). *La filantropia comunitaria negli Stati Uniti: dalla Cleveland Foundation ai giorni nostri*. In *Primo rapporto welfare (a cura di) (2013) Maino, F. e Ferrera, M.*



destinazione in ossequio ai bisogni percepiti dalle comunità, senza con ciò dover interpellare enti terzi (come ad esempio i tribunali). Se si approfondiscono le analisi dell'esperienza europea, il modello della raccolta di comunità fa addirittura riferimento a pratiche medievali tipiche dell'Europa continentale in aggiunta all'esperienza dei "Commons" dei paesi anglosassoni, modelli entrambi ancora attuali nella distribuzione di risorse. Per l'Italia, sarebbe sufficiente ricordare la storia di molte IPAB- Istituti pubblici di assistenza e beneficenza o degli ospedali municipali, che si caratterizzarono per la loro natura filantropica strutturata, ben inserita nelle comunità di riferimento. Queste radici oggi offrono l'occasione per mobilitare risorse altrimenti ripiegate su loro stesse e gestirle nell'interesse collettivo, fino ad un certo punto almeno, "democratico". La filantropia di comunità sta attraversando un momento di grande espansione in tutto il mondo, diffondendo buone pratiche di solidarietà, incroci, casualità, dinamiche consolidate negli anni. Tutto sommato gli si potrebbe attestare anche una patente di "giovane tra i vecchi", sapendo che da venticinque anni le Fondazioni di Comunità incarnano un sentire giovane, dinamico e profondamente radicato nel tessuto locale. Per loro natura, essendo fortemente legate al contesto locale, percentualmente sono cresciute di circa il 75% nell'ultimo ventennio: un trend davvero incredibile e che dimostra l'adattabilità del "format"<sup>242</sup>. Innanzitutto sono entità giuridiche indipendenti e si confrontano con più stakeholder, non sono di proprietà di una singola persona o di un singolo ente. Sono costituite per durare, sono in grado di avere una visione di lungo periodo, di costruire capitale sociale, fiducia, beni di scambio comunitario. Se dovessimo fare un raffronto

---

<sup>242</sup> Cfr. Casadei, B. (2013). *Costituire una fondazione di comunità*. pp. 26-28 In *Quaderni di economia sociale*, n. 2.

strutturale, potremmo prendere a prestito la classificazione promossa dal GFCF-Global Fund for Community Foundation che identifica tre componenti nella filantropia di comunità: *asset/ beni* (non solo in senso finanziario, ma anche di altro tipo (immobiliare per esempio, che costituiscono una base di risorse di lungo periodo); *capacità* (competenze di lungo termine, come relazioni, leadership, partecipazione, rappresentanza) e *fiducia* (ownership e gestione locale, decisioni trasparenti sulle erogazioni, allargano il capitale sociale della comunità). Su questa tripartizione, la storia passata testimonia di un ruolo “passivo” delle Fondazioni di Comunità rispetto ad una gestione patrimoniale “attiva”, in grado cioè di affrontare temi complessi o culturalmente o socialmente “sensibili”. Più recentemente, molte fondazioni di comunità hanno assunto su di sé un ruolo di “community leader”<sup>243</sup> e perseguito (in alcuni casi anche attraverso un approccio “olistico” ed empirico) un reale cambiamento sociale, economico e infine ambientale. Non ci si limita più solo all’erogazione di risorse: quello che conta è la creazione di network che mettano in contatto donatori, istituzioni e organizzazioni del Terzo settore<sup>244</sup>. Una rete che coinvolge attori pubblici e privati e non in ultimo i cittadini, comprimari delle attività programmate, a differenza di quanto avvenuto in molti altri paesi. Lo sviluppo delle fondazioni comunitarie italiane è stato frutto di un processo paradossalmente partito dall’alto e che in corso d’opera si è trasformato in una presa di coscienza collettiva con effetti benefici su fasce diversificate di popolazione e centri di interesse. Nel 1997 fu la Fondazione Cariplo ad avviare questo innovativo disegno con l’obiettivo di creare

---

<sup>243</sup> Molto utile e interessante per la ricerca questo volume di Morrione, I., & Rovelli, C. (2022). *La leadership sinergica: Sviluppare le nuove competenze di coaching per attivare il cambiamento*. Franco Angeli, Milano.

<sup>244</sup> Su questo aspetto di innovazione Cfr. Graddy, E. e Morgan, D. (2006). *Community Foundations, Organizational Strategy, and Public Policy*, pp. 605-630. in *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, n. 4.

fondazioni di comunità in Lombardia e nelle province piemontesi di Novara e del Verbano-Cusio-Ossola. Dopo l'approvazione della "Legge Amato" sulla ristrutturazione del sistema creditizio italiano (legge 30 luglio 1990, n. 218) che impose a diversi istituti bancari la divisione tra attività di credito e attività di beneficenza<sup>245</sup>, la "nuova" Fondazione Cariplo si trovò priva dei propri referenti territoriali in una situazione sicuramente non facile per una realtà da sempre operante a stretto contatto con le comunità. Mantenere tutti i rapporti attraverso la sola sede centrale avrebbe potuto comportare costi di gestione elevati e la conseguente diminuzione delle risorse disponibili per l'erogazione, specialmente se di piccola o media entità. L'assenza di "antenne" sul territorio, inoltre, avrebbe potuto condurre anche a un progressivo allontanamento della fondazione dalle reali necessità, determinando una minore incisività delle azioni intraprese in ambito locale. Venuta a conoscenza delle positive esperienze legate alle *community foundations* americane, Cariplo intravide una via interessante per avvicinarsi al "sentire" comune e superare alcune delle sopracitate difficoltà (legate anche alla divisione tra attività bancarie e attività di beneficenza). La possibilità di avvalersi della collaborazione di enti come le fondazioni comunitarie, in grado di coinvolgere corpi intermedi, associazioni e cittadini nella risoluzione delle diverse necessità emergenti, e potenzialmente espressione della società civile nel suo insieme, rappresentava un obiettivo più che auspicabile<sup>246</sup>. Cariplo scommise dunque sulle fondazioni di comunità per rispondere, da un lato, a una serie di problematiche organizzative interne; dall'altro, il modello, se correttamente

---

<sup>245</sup> Cfr. <https://www.fondazionecariplo.it/static/upload/qua/0000/qua-fondazioni-di-comunita-web-06.pdf>

<sup>246</sup> Cfr. (2012) intervista a Piera Maria Vello, Segretario di Fondazione Cariplo in <https://www.secondowelfare.it/terzo-settore/fondazioni/piermario-vello-segretario-generale-di-cariplo-ci-racconta-del-progetto-fondazioni-di-comunita/>

contestualizzato, avrebbe permesso di creare un'infrastrutturazione sociale in grado di mobilitare donazioni, democratizzare la filantropia e favorire l'emergere di importanti elargizioni "da" e "per" il territorio. Iniziò così lo sviluppo delle prime fondazioni di comunità italiane, con la costituzione, nel 1999, della Fondazione della Provincia di Lecco e della Fondazione della Comunità Comasca. Progressivamente, nell'arco dei sette anni seguenti, vennero costituite altre 13 fondazioni comunitarie: nel 2000 Fondazione della Provincia di Mantova, Fondazione della Comunità del Novarese, Fondazione della Comunità Bergamasca e Fondazione della Comunità di Monza e Brianza; nel 2001 Fondazione Provincia di Cremona; nel 2002 Fondazione di Comunità del Varesotto, Fondazione della Comunità di Brescia, Fondazione della Provincia di Pavia, Fondazione della Provincia di Lodi e Fondazione Pro Valtellina. Le ultime a nascere, nel 2006, furono la Fondazione Comunitaria del Ticino Olona, la Fondazione Comunitaria del Verbano-Cusio-Ossola e la Fondazione Comunitaria Nord Milano. Oggi queste 15 fondazioni operano sulla quasi totalità del territorio lombardo e nelle aree piemontesi del Verbano e del Novarese, ovvero le zone in cui Cariplo da sempre svolge le proprie attività istituzionali. Oltre a fornire le risorse economiche e tecniche necessarie ad avviare le attività delle fondazioni comunitarie Cariplo ha scelto di continuare a sostenere queste realtà nelle successive fasi di sviluppo, offrendo un costante supporto sotto diversi punti di vista. Con lo strumento dei bandi ogni anno vengono trasferite risorse economiche significative. Questi trasferimenti, che variano da caso a caso, permettono alle fondazioni comunitarie di concentrarsi maggiormente sull'accumulazione del proprio patrimonio senza smettere di operare in maniera coerente in favore delle necessità del territorio. Cariplo, inoltre,

collabora con le fondazioni comunitarie attraverso i cosiddetti “bandi emblematici”, pubblicati congiuntamente dalla fondazione comunitaria e da Cariplo stessa. Spulciando gli ultimi dai consolidati nel bilancio 2021 Cariplo ha effettuato un volume di erogazioni, tramite le fondazioni di Comunità, per un valore complessivo di 126,67 mln di euro<sup>247</sup>. Numeri che, sebbene la loro imponenza, non possono spiegare da soli la capacità di essere leader nella comunità: visione, benessere, welfare, vanno di pari passo con l’indipendenza e il posizionamento strategico che consente alle fondazioni di comunità di affrontare le grandi questioni dell’attualità e assumersi rischi testando molto spesso approcci innovativi<sup>248</sup>. Le fondazioni di questo tipo sono dunque leader naturali, qualche volta organizzatori e spesso iniziatori di processi comunitari, come ad esempio il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile e l’Agenda 2030, il cambiamento climatico o la migrazione. Indagare le relazioni tra l’opera delle Fondazioni di Comunità e i territori è sicuramente complesso, ma può anche essere uno stimolante punto di partenza per una riflessione ampia, che interpreti i cambiamenti e le trasformazioni più profonde. La crisi di questi anni, sta mettendo a dura prova i sistemi ambientali, i processi di inclusione sociale e di sviluppo economico locale. I modelli e i paradigmi che hanno accompagnato le politiche di sviluppo non sembrano più in grado di offrire risposte adeguate alle tante criticità che accompagnano la vita delle nostre comunità: si fatica a generare lavoro, crescono le platee di persone con “bisogni sociali”, aumentano le disuguaglianze di reddito, diminuiscono le risorse pubbliche e il livello delle prestazioni, emergono con forza nuove problematiche. In un tale contesto quale esperienza delle fondazioni può tradursi in agente

---

<sup>247</sup> Dati reperibili sul sito [www.fondazionecariplo.it](http://www.fondazionecariplo.it)

<sup>248</sup> Nei primi mesi del 2022 Fondazione Comunità Bresciana ha lanciato una call to action di co-progettazione sui temi culturali in vista di Bergamo-Brescia Capitali della cultura 2023.

d'innovazione e cambiamento? Se partiamo dalla premessa condivisa che un buon sistema di welfare promuove coesione e giustizia sociale, risulta subito evidente che le Fondazioni di Comunità possono rappresentare un "intermediatore" efficace rispetto ai "nuovi ecosistemi locali di innovazione". In primo luogo perché agiscono da attivatori e danno spazio ad un nuovo protagonismo "locale" (non localistico), costruito sulla conoscenza e vicinanza. Una sorta di "terzo luogo", praticabile, agibile, utile, "prossimo" in cui si elaborano pratiche, si progettano e implementano interventi, si generano soluzioni. Uno dei tratti salienti, come già sottolineato è il radicamento territoriale che consente di restituire a quest'ultimo, una nuova centralità. In questi ultimi anni tante esperienze, anche con una forte valenza economica, si sono affermate partendo dal locale: *start-up* stimulate da specifiche *Call for Solutions*, imprese tradizionali che hanno avviato iniziative attorno ad una nuova idea di responsabilità sociale, nuove imprese sociali che hanno scelto di trasformare il loro core business in servizi avanzati di welfare. All'interno di questi processi l'esperienza delle Fondazioni di Comunità rafforza la capacità dei territori di costruire in loco nuovi beni e servizi, aiuta a generare innovazione e coniugare business e sostenibilità sociale. Le difficoltà del sistema di welfare pubblico, spesso accompagnate da una pratica del principio di sussidiarietà che tende a ridurre le forme di intervento e sostegno del pubblico solo verso le situazioni di maggior difficoltà, pongono con tutta evidenza l'urgenza di ripensare nuove forme di welfare di comunità. Occorre costruire un nuovo modello che, per riprendere alcune delle suggestioni già proposte da Zamagni ne "Il Libro bianco sul terzo settore"<sup>249</sup>, si proponga di passare dal binomio pubblico-privato al trinomio "pubblico-privato-civile". Che non significa chiaramente abdicazione del pubblico,

---

<sup>249</sup> Cfr. Zamagni, S. (2011) (a cura di) *Libro bianco sul Terzo settore*. Il Mulino, Bologna.

ma valorizzare le migliori pratiche di collaborazione, sostenere le responsabilità diffuse della comunità, coerentemente anche con il dettato costituzionale che invita a sostenere “l’autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale”<sup>250</sup>. Sempre più spesso la società civile sa esprimersi in una forte capacità organizzativa, basandosi sulla cooperazione, sul mutualismo, sulla reciprocità, facendosi attori nel cambiamento e nell’innovazione. Le Fondazioni di Comunità, tra queste, rappresentano senza dubbio uno dei casi più compiuti intanto perché aiutano una migliore comprensione dei bisogni e poi perché inducono ad una valutazione ex post l’efficacia degli investimenti, senza alcuna pregiudiziale rispetto alle varie forme di gestione nei servizi; inoltre stimolano processi di qualificazione del settore social no profit e for profit, un settore molto ampio, alimentato da una spesa pubblica e privata consistente, che troppo spesso vive di un mercato informale e di quote di lavoro non pagato. Le Fondazioni di Comunità possono perciò, oltre che “agire a supporto” di progetti, favorire l’aggregazione in rete degli operatori, aumentando il livello dell’offerta di servizi e dando una maggior continuità nella “presa in carico” grazie alla crescita professionale degli operatori. Il ruolo della donazione, più in generale la diffusione di una cultura della filantropia e della responsabilità verso la propria comunità, possono stimolare un clima maggiormente favorevole all’affermarsi di una finanza locale più etica ed attenta ad investimenti sostenibili, di nuove forme di share economy, processi di mobilitazione di capitali privati nella forma di sostegno a progetti e iniziative con forti ricadute sul tessuto sociale locale. A livello europeo sono oltre 900 le fondazioni di comunità, tra cui quelle in fase di costituzione, mappate da ECFI-European Community Foundation Initiative in 23

---

<sup>250</sup> Cit. art. 118 della Costituzione italiana.

Paesi<sup>251</sup>. Le fondazioni di comunità hanno giocato poi un ruolo unico dallo scoppio dell'emergenza pandemica, perché sono state in grado di attivare a livello locale e catalizzare risorse, non solo finanziarie ma anche relazionali, sociali, immobiliari e di trovare risposte concrete ai nuovi bisogni emergenti. E' stata realizzata recentemente da Assifero, in collaborazione con ARC (l'organizzazione di supporto alla filantropia di comunità della Romania) un'indagine della risposta delle fondazioni di comunità alle sfide della pandemia nei loro territori. In particolare, è emerso che:

- 43 Fondazioni di comunità, in base alle info condivise sui propri siti internet, hanno raccolto 69.711.446 milioni euro sui territori (dati dicembre 2020);
- di questi, 46.660.930€ sono stati resi disponibili e messi a disposizione sul territorio (dicembre 2020);
- altri tipi di risorse catalizzate e messe a disposizione: relazionali (competenze, rete di contatti); risorse materiali (equipaggiamento medico, device digitali);
- tipo di strumenti introdotti: fondi dedicati e programmi sui territori.

Le maggiori sfide che le organizzazioni hanno dovuto affrontare:

- organizzazioni sotto-staffate e burnout delle risorse;
- mancanza di infrastrutture digitali;
- difficoltà a lavorare da remoto (e portare avanti i programmi).

---

<sup>251</sup> Dati Assifero, consultare sito di riferimento.



Come precedentemente affermato, le fondazioni di comunità sono un attore fondamentale sui territori in grado di trovare soluzioni sistemiche, utilizzando un approccio olistico, a sfide complesse e fortemente interdipendenti all'interno della loro comunità di riferimento. Partendo da questa consapevolezza, ECFI (European Community Foundation Initiative) ha sviluppato il *whole-of-organization approach*, un approccio concreto che invita le fondazioni di comunità a re-immaginare tutti gli aspetti della propria organizzazione attraverso la lente dell'Agenda 2030. In particolare, sono 5 le dimensioni su cui esso si concentra:

- missione;
- gestione del patrimonio;
- strategie e programmi messi in campo;
- strategie di comunicazione;
- operatività interna.

In questo contesto, Assifero collabora con ECFI da anni per promuovere questo tipo di approccio integrato e lavora nell'aiutare queste organizzazioni a muovere i passi necessari per adottare gli Obiettivi, cominciando dalla loro sensibilizzazione su questo tema fino all'utilizzo di sistemi di monitoraggio e reportistica che usano il framework dell'Agenda 2030.

## Capitolo 4 Non solo filantropia

### 4.1 Il “viaggio” delle Fondazioni, tra strategia ed “efficacia”

Sono le Fondazioni a fare da guida al terzo settore e non solo<sup>252</sup>. In un certo senso potremmo dire che siamo nell’era delle fondazioni. Da molto tempo, grazie alla loro opera di lobbying, rivestono un ruolo importante anche nell’indirizzare politiche imprenditoriali e pubbliche in campo sociale e ambientale. Influire sulle politiche pubbliche denota un peso specifico che le Fondazioni possiedono, certo non inferiore ad altre realtà, anche volgendo lo sguardo ai tradizionali centri di diffusione che da sempre fanno tendenza nella società. Al centro di questo sistema d’ “influenze” si stagliano le Fondazioni, spesso trasversali in termini di competenze e professionalità: dettano la linea rispetto alle missioni e alle modalità d’intervento, oltre che quantificare le risorse con cui finanziare progetti utili alla società, senza mai svincolarsi dalla propria vocazione filantropica. Questo processo di “auto posizionamento” passa attraverso strategie e azioni territoriali, globali ma anche (e sempre di più) tramite politiche di formazione permanente, quella che in gergo si definisce “capacity building”<sup>253</sup>. Le fondazioni agiscono in chiave sempre più sistemica, “adottando” organizzazioni e territori e, a tal fine, combinando risorse proprie di natura filantropica, assieme a quelle finanziarie provenienti da altri soggetti pubblici e privati<sup>254</sup>. Una dimensione che si fa “multidimensionale” e autonoma rispetto alla “produzione

---

<sup>252</sup> Cfr. Barbetta, G.P. (2013). *Le fondazioni. Il motore finanziario del terzo settore*. Il Mulino, Bologna.

<sup>253</sup> Sono sempre più numerosi gli esempi e progetti di capacity building dedicati alle Fondazioni. Anche in questo caso Fondazione Cariplo negli anni ha investito molte risorse a bando. Cfr. Bandera, L., Barbetta, G.P., Cima, S. e Petrolati, F. (2019). *Fondazioni di Comunità. L’esperienza di Fondazione Cariplo*. In *Quaderni dell’Osservatorio di Fondazione Cariplo*, Milano.

<sup>254</sup> Cfr. Boesso, G. e Cerbioni, F. (2015). *Indagine sull’azione di governo e le attività di supporto alla filantropia strategica nelle fondazioni italiane. Analisi delle principali associazioni tra postulati della filantropia strategica, elementi innovativi della governance e prestazioni*. Università degli Studi di Padova.

diretta” di beni e servizi, gestendo infrastrutture sociali, governando politiche e finanziando inoltre la ricerca sociale e culturale. Si provi ad immaginare quale mole di interventi stiano richiamando temi come l’immigrazione, l’invecchiamento della popolazione, la tutela del territorio e dell’ambiente, la conservazione del patrimonio artistico, il progresso culturale e scientifico, la crescita economica...Tra le risposte vi sono senza dubbio quelle delle Fondazioni accompagnate da un “remixing” culturale in grado di allineare esigenze e risposte collegiali. Le politiche pubbliche rimangono centrali ed insostituibili e si stanno rivolgendo poco a poco, su ampia scala, verso altri soggetti privati alla ricerca di soluzioni aggiuntive e talvolta complementari rispetto alla loro azione tradizionale. Nel caso delle Fondazioni diventa centrale il coordinamento di idee, patrimoni e competenze nell’ambito di un “terzo settore” che progredisce, strutturandosi insieme alle società<sup>255</sup>. L’intervento dell’attore pubblico ricerca sempre più la sostenibilità economica, associata a requisiti di qualità accettabili per le proprie politiche sociali<sup>256</sup>. In altre parole, muovendosi su scala locale, nazionale o internazionale, gli attori privati interpretano il principio costituzionale della sussidiarietà in base alle proprie specifiche caratteristiche. Al centro di questo modello di sviluppo, insieme a tante altre realtà del terzo settore, vi sono senza dubbio le fondazioni grazie alla loro dinamicità e adattabilità. “Soggetti catalizzatori di competenze”, “agenti del cambiamento sociale”, “soggetti filantropici di sviluppo”, “promotori di reti sociali d’azione”, sono solo alcune delle espressioni con cui infatti, sempre con maggiore frequenza, vengono “ridefiniti” i confini terminologici delle fondazioni. Questo approccio riprende un modello d’intervento di

---

<sup>255</sup> Cfr. Silvestri, A. (2018). *Innovazione e capacity building: due sfide per le fondazioni e il Terzo Settore*. In *Il Giornale delle Fondazioni*, 15 aprile 2018.

<sup>256</sup> Cfr. Martini, A. e Sisti, M. (2009). *Valutare il successo delle politiche pubbliche* Il Mulino, Bologna.

matrice anglosassone conosciuto come “filantropia strategica”<sup>257</sup>la quale, in estrema sintesi, propone alle Fondazioni di diventare attori specializzati nel mondo del non profit e programmare interventi sociali complessi attivando reti d’azione con altri soggetti del terzo settore<sup>258</sup>. La filantropia strategica va definita come l’uso sinergico di tutte le competenze e risorse delle organizzazioni indirizzate al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile. Le frequenti interazioni tra beneficiari operativi, soggetti istituzionali, imprese e policy maker sono la conferma del ruolo sempre più proattivo che le Fondazioni assumono in un crescente “rischio d’impresa sociale” alla ricerca dei migliori impatti sociali<sup>259</sup>. Uno stimolo che giunge dai colossi filantropici d’oltre oceano e che ha innescato processi virtuosi, nonché progetti tesi a lenire le principali criticità, nella piena consapevolezza che alcuni di questi potranno fornire indicazioni interessanti (e avvicinarsi alla soluzione del problema), altri avranno un impatto minore o, addirittura nullo (qualora si tratti di progetti di ricerca o di reti d’azione che risultino poi ingovernabili o inconcludenti). Senza entrare nell’infinita casistica, è innegabile che la filantropia stia mutando la composizione stessa degli operatori, qualificandoli e specializzandoli sempre di più, selezionando meglio i beneficiari, stimolando la progettualità, costruendo reti d’appoggio, affiancando gli operatori, migliorando le prestazioni, facilitando l’analisi critica dei risultati ed il monitoraggio e, non in ultimo, favorendo l’incontro con altri soggetti del settore (siano essi potenziali fruitori, volontari, partner, nuovi soggetti privati interessati alla sperimentazione o dipartimenti pubblici in grado di ampliarne la scala d’intervento).

---

<sup>257</sup> Per una panoramica più coerente si rimanda a Boesso, G. e Cerbioni, F. (2017). *Managerialità solidale. Governance e strategia nelle fondazioni*. Cedam, Milano.

<sup>258</sup> Cfr. Castello, S., & Swierczynska, U. (2021). *Filantropia 2.0, istruzioni per l'uso: Dalle buone intenzioni ai grandi risultati*. Franco Angeli, Milano.

<sup>259</sup> Cfr. Costantin, E. (2021). *Tra solidarietà e gestione patrimoniale: il trust come strumento al servizio della filantropia*. Tesi di laurea. Università degli studi di Padova.

Un cambiamento di prospettiva teso ad enfatizzare il ruolo delle Fondazioni intese come “soggetti del cambiamento”, a complemento della secolare “assistenza efficace”, liberando così un consistente valore sociale. La realizzabilità di tutto questo va pensata grazie a nuove tecniche d’intervento filantropico. La naturale evoluzione del modello solidale fin qui analizzata, assegna alle Fondazioni un ruolo di “attivatore di processi partecipativi” capace di valorizzare il capitale umano presente sui territori e facilitare la creazione del “bene comune”. La tradizione anglosassone ha enfatizzato questo processo di sviluppo, soprattutto nell’ultimo decennio, affidando alle fondazioni la “titolarità” nella “filantropia strategica”<sup>260</sup>. In quest’ accezione “competitiva” vanno di pari passo l’ innovazione e il relativo rischio di fallimento. I filantropi anglosassoni<sup>261</sup> hanno, per certi versi, acuito la cultura tayloristica e scientifica nel mecenatismo classico, cercando di rinforzare la lungimiranza del mecenate con le competenze che le Fondazioni ricercano esternamente o internamente. Se questo è un approccio decisamente “aziendale”, è altresì vero che una certa tradizione solidaristica nazionale e continentale ha mantenuto un approccio sovente più operativo, a diretto sostegno degli ultimi, affiancandovi, nei migliori casi, politiche di efficientamento che garantissero, a parità di risorse, la possibilità di ampliare la platea degli interlocutori e dei soggetti “meritevoli” di sostegno. I due approcci teorici, presentano specificità talvolta poco conciliabili tra loro. Prendendo ad esempio l’approccio deterministico ci si accorgerà come spesso sia declinato in una dinamica “darwiniana” . Secondo questo schema le Fondazioni, compresi gli organi di governo che ne ispirano

---

<sup>260</sup> Cfr. Fondazione Lang (a cura di) (2015). *Filantropia strategica. Il primo approfondimento in Italia sulle best practice a livello internazionale*. Fondazione Lang, Milano.

<sup>261</sup> Per un approfondimento si rimanda a Hall, P.D. (2006). *A historical overview of philanthropy, voluntary associations, and nonprofit organizations in the United States, 1600-2000*, pp. 32-65. in Powell W., Steinberg R. (a cura di), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, New Haven CT, Yale University Press.

l'agire, avrebbero il compito di selezionare gli operatori del terzo settore che più di altri risultano meritevoli di finanziamenti per creare nel tempo un valore sociale oggettivamente misurabile. In questo senso la declinazione della filantropia istituzionale dovrebbe trovare un equilibrio tra un approccio più deterministico ed uno maggiormente solidale, stimolando il più possibile la partecipazione attiva dei cittadini. Approcci che non sono necessariamente in conflitto, proprio perché non può esistere un modello unico di filantropia, valido per ogni occasione o qualsiasi contesto. Giusto per esemplificare, ben diverso sarà attivare tale processi partecipativi con alla base un contesto ricco di realtà operative, rispetto ad esempio ad altre situazioni con presenza scarsa o nulla di operatori. Altrettanto valido il discorso contrario per cui, pur di fronte ad una varietà e ricchezza di competenze, si prospettino comunque degli ostacoli dovuti proprio alla natura variegata e iper stimolata del contesto socio economico in cui si vuole incidere. Viene da chiedersi, da questo punto di vista, dove si scarichi questo importante investimento sociale o, in modo più preciso, quali impatti generi. Un tema anche questo non nuovo ma che merita di essere riproposto. Da sempre per le fondazioni si pone la questione sul come trasferire quanto sperimentato all'interno del tessuto sociale, economico e politico<sup>262</sup>. Perché se ciò non avvenisse, o avvenisse solo parzialmente, si creerebbe una sorta di "empasse" lasciando le Fondazioni "sguarnite" di processi innovativi e inoltre potrebbe esporle al rischio di essere rappresentate come "causa" di ulteriore disuguaglianza tra territori (coloro che possono contare sulle loro presenza e altri che invece non ne dispongono, o solo parzialmente). Una "deriva" che potrebbe mettere in crisi la loro missione. A questo proposito, non è fuori luogo ricordare quali e quante difficoltà trovino i livelli locali della pubblica

---

<sup>262</sup> Cfr. Burrioni, L., Ramella, F., Trigilia, C. (2017). *Fondazioni e sviluppo locale*. Donzelli Editore. Roma.

Amministrazione sulla loro strada, soprattutto quando si tratta di far convogliare, in percorsi congiunti, operatività e modelli di governance. Difficoltà che richiamano in qualche modo la natura stessa dei soggetti in campo, le loro caratteristiche, le loro consuetudini operative, comprese le Fondazioni, concentrate, soprattutto in quest'ultimo periodo pandemico, nel cercare soluzioni innovative, sostenibili e d' impatto. Oggi combinare filantropia e finanza è una "nuova normalità" e l'ibridazione degli strumenti risulta essere di gran lunga una delle vie migliori affinché dalla filantropia strategica si passi a quelle efficaci. Per questo motivo, già definire l'allocazione di determinate risorse diventa un tema sfidante. La filantropia è un percorso, e come ogni percorso procede passo dopo passo in virtù della propria vocazione: dal gesto della semplice donazione alla cosiddetta "filantropia strategica semplice" sino a quella "personalizzata", tutto porta alla "effective philanthropy", per cui il capitale filantropico crea modelli replicabili trovando nuove modalità nell'attuazione di cambiamenti che possano, auspicabilmente, trovare concretezza. A questo proposito, la misurazione dell' impatto è una pratica che ha acquisito nel tempo notevole importanza in quanto supera la classica domanda "donare o non donare" tramutandola in "come donare al meglio?". Emerge piuttosto chiaramente che le fondazioni (e non solo loro peraltro) cercano sempre più nuovi interlocutori capaci di "infrastrutturazione" sociale. Veri e propri "sviluppatori di filiera" i quali, avendo competenze operative (anche nei settori dei servizi di pubblica utilità) sono in grado di rigenerare risorse locali, anche al di fuori dei loro settori di riferimento<sup>263</sup>. Una sollecitazione che mette un po' in crisi alcuni caposaldi del terzo settore, in particolare

---

<sup>263</sup> Cfr. Arrigoni, P., Bifulco, L. e Caselli D. (2020). *Perché e come studiare la filantropia*, in *Quaderni di Sociologia*, 82-LXIV, 3-23.

nelle sue reti e dove è più consolidato. Nell'ultimo decennio si sta verificando altresì una tendenza ad accorpate funzioni di rappresentanza come per le metodologie, legandole più al mondo economico e innestando partnership "multi attoriali". Il risultato di queste nuove "alleanze" è una significativa attività di "advocacy" potenzialmente vicina ai bisogni codificati da ciascuna mission filantropica; le "alleanze di scopo" per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'agenda 2030 ne sono un esempio efficace<sup>264</sup>. L'ottica è quella di massimizzare il valore sociale creato, e dall'altro, ottimizzare l'utilizzo delle risorse finanziarie. Elementi che concorrono al raggiungimento di una "filantropia efficace" sono senza dubbio sintetizzabili in alcuni spunti quali ad esempio la selezione ben precisa e collaudata di un ambito di destinazione (o per meglio dire di causa sociale) , oppure ancora nello scegliere al meglio gli strumenti che si vogliono adottare per raggiungere gli obiettivi prefissati. A monte di tutto ciò sta la reale comprensione della propria vocazione filantropica. Per molti infatti, l'inizio del percorso non è rappresentato soltanto dalla sfida della redistribuzione della ricchezza o dall'erogazione di beni o servizi ma bensì dalla costruzione di una consapevolezza chiara della propria "vision". La creazione di impatto sociale diviene parte di un processo identitario molto forte al quale deve affiancarsi la "vocazione", individuando bisogni e soluzioni possibili. Interiorizzare tutto ciò non è un processo immediato e può servire del tempo per far emergere motivazioni, cause, specializzazioni. È difficile orientarsi in questo panorama, sempre più complesso se non si riparte dal soggetto, ovvero da chi, sia individuo, famiglia, fondazione o impresa, detiene un patrimonio con cui desidera realizzare un reale cambiamento.

---

<sup>264</sup> Cfr. Forum Finanza Sostenibile (2016) Integrare gli aspetti di sostenibilità nell'attività delle Fondazioni Italiane, [www.finanzasostenibile.it](http://www.finanzasostenibile.it)



Proprio qui entra in gioco la filantropia strategica che definisce un percorso di medio lungo periodo volto a perseguire un cambiamento e, possibilmente, una performance economica adeguata. Esistono diversi approcci che i filantropi, insieme ai loro advisor, devono tenere in considerazione per scegliere la migliore strategia. Alla base vi è, senza ombra di dubbio, una ricerca degli elementi che consentano di raggiungere gli obiettivi, andando a pescare nella famosa “teoria del cambiamento”<sup>265</sup>, sviluppata a partire dagli anni cinquanta e poi evolutasi nella configurazione attuale<sup>266</sup>. La teoria del cambiamento va ad approfondire il modo in cui un progetto può generare un certo tipo di impatto. Si rende necessaria perché innanzitutto aiuta ad inquadrare i proprio obiettivi definendo l’architettura strategica a breve e medio lungo termine, disegna il framework per misurare l’impatto generato e inserisce la propria azione nel più ampio “ecosistema” insieme a realtà non direttamente coinvolte. In altri termini, la teoria del cambiamento “sintonizza” le aspirazioni dei singoli (dentro e fuori l’organizzazione) e della collettività, fornendo un modello strutturato di “decision making” sul quale innestare risorse certe, monitorabili (anche nei risultati intermedi) e non di meno permettendo un livello di comunicazione efficace verso l’esterno. Si tratta quest’ultimo di un aspetto fondamentale per le organizzazioni no profit. A questo proposito il veicolo delle fondazioni, rappresenta uno dei più riconosciuti riconoscibili e strutturati strumenti di filantropia così percepiti dalla collettività. Essendo un ente non profit, dotato di personalità giuridica, basato su un complesso di beni (patrimonio) destinati al raggiungimento di varie finalità<sup>267</sup> esso rappresenta al meglio la

---

<sup>265</sup> Cfr. Lumino, R. (2013). *Valutazione e teorie del cambiamento: le politiche locali di contrasto alla povertà. Valutazione e teorie del cambiamento*. Franco Angeli, Milano.

<sup>266</sup> Cfr. Martin, M., & Ernst A. (2006). *Rendering Philanthropy More Efficient*. In *Prospettive*.

<sup>267</sup> cfr. cap 2.

forma organizzata che mette sotto lo stesso tetto erogazione e operatività, garantendo una serie di attività tipiche a ruoli aggiuntivi od alternativi. In particolare se guardiamo ad un tipo non ancora esplorato in questo lavoro, ovvero le Fondazione d'impresa o dette anche "corporate". Per trattare di Fondazioni d'impresa, il primo problema da affrontare è quello definitorio. Infatti, non esiste una definizione univoca e universalmente condivisa nella letteratura internazionale del fenomeno<sup>268</sup>. A livello generale potremmo considerare maggiormente esaustiva quella per cui le Fondazioni d'impresa sono caratterizzate dall'aver come donatore principale l'impresa fondatrice (che annualmente devolve alla Fondazione una donazione) oltre a cedere parte dei dipendenti da impiegare nel board della fondazione che si occuperà infine di redistribuire, in forma erogativa o operativa (anche in forma mista) la dotazione economica della fondazione stessa. Sulle differenti modalità ci siamo già soffermati nei precedenti paragrafi<sup>269</sup>. Confrontando le Fondazioni di impresa con le altre Fondazioni si può affermare che, a livello economico, la commistione tra l'erogazione diretta di servizi e il finanziamento di progetti rende le Fondazioni d'impresa peculiari rispetto agli altri tipi di Fondazioni, caratterizzate da un orientamento per lo più "operating". Il patrimonio risulta mediamente inferiore rispetto a quello delle Fondazioni di origine bancaria, mettendo in evidenza il fatto che le risorse possedute dalle Fondazioni d'impresa dipendono soprattutto dalle donazioni dell'azienda fondatrice. Il peso delle risorse private, insieme al legame con l'impresa fondatrice, diventano i fattori caratterizzanti delle Fondazioni d'impresa del nostro Paese, in uno scenario che rispetto all'estero si distingue, tra gli altri fattori, per il permanere nel tempo di una stretta

---

<sup>268</sup> Cfr. Raymond, S. (2013). *Il cambio di paradigma della filantropia: arco dell'innovazione*. In *Philanthropy Insights* n.1 (a cura di) Centro Studi Lang, Milano.

<sup>269</sup> Cfr. Cap.3

relazione col fondatore, i cui principi e valori possono essere trasmessi alla società anche per mezzo dello strumento della Fondazione. Fondazione Olivetti e Fondazione Agnelli<sup>270</sup> sono una testimonianza storica di quello che furono le Fondazioni d'impresa per antonomasia, dimostrando, agli albori, quale peso avessero i legami famigliari sul destino dell'impresa stessa, in un percorso quasi estraneo rispetto alla categorizzazione aziendale. Anche in questo caso, il modello delle Fondazioni è risultato essere una delle strade migliori nel perseguimento di tali obiettivi. Gli inizi delle Fondazioni d'impresa hanno caratterizzato per diversi anni il modo di fare filantropico sino a sciogliersi, anno dopo anno in nuove formule sempre più connesse alle comunità e ponendo un legame molto forte tra impresa e sociale. Dal "The business of business is business" si è passati alla "reputation" alla stregua di altri indicatori economici proporzionabili ai benefici apportati alle comunità<sup>271</sup>. Si attesta un'attenzione crescente verso l'impatto nella società, sia da un punto di vista economico- ambientale, che produttivo. Cambiano i punti di riferimento e i valori delle imprese: si innesca una ricerca di fiducia nei confronti i cittadini, intesi non più (o solo) come consumatori. Un processo dinamico che prende sempre più importanza anche alla luce dei *Sustainable Development Goals* i quali chiamano direttamente in causa imprese e privati nella soluzione globale di problemi complessi. Per affrontarli, come detto, è necessario sfruttare il potenziale innovativo e di sperimentazione oltre che favorire i contributi delle realtà *for profit* e quella *non profit*<sup>272</sup>. Gli Obiettivi per lo Sviluppo danno seguito ai risultati degli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (*Millennium Development Goals*)

---

<sup>270</sup> Cfr. Gnutti Beretta, U. (2017). *Filantropie sfide e visioni delle famiglie imprenditoriali italiane*. Laterza, Bari.

<sup>271</sup> In quest'ottica sempre utile la lettura di Casotti, A. (2005). *La responsabilità sociale delle imprese*. Ipsoa, Milano.

<sup>272</sup> Interessante anche la commistione di questi elementi in chiave educativa in Malavasi, P. (Ed.). (2007). *L'impresa della sostenibilità: tra pedagogia dell'ambiente e responsabilità sociale*. Vita e Pensiero, Milano.

che li hanno preceduti, e rappresentano obiettivi comuni su un insieme di questioni importanti per lo sviluppo: la lotta alla povertà, l'eliminazione della fame e il contrasto al cambiamento climatico, per citarne solo alcuni. Delle strategie adottate in tal senso, alla filantropia italiana è oggi richiesto il grande sforzo di rimodellare un settore che globalmente è in crescita proprio per la necessità di redistribuire grandi ricchezze, nonché per ripensare l'impatto di industrie e grandi imprese<sup>273</sup>. Le Fondazioni di impresa dimostrano di poter occupare un proprio spazio nel raggiungimento dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile. Per questo le tipologie di intervento necessitano di piani strategici che consentano di allocare in modo efficiente le risorse concretizzando quella che si può definire come "filantropia strategica" (strategic corporate philanthropy)<sup>274</sup>. Il concetto di filantropia secondo una nozione strategica ed efficace, permette di gestire gli investimenti sociali e i processi del "giving" in maniera rigorosa e garantendo un forte miglioramento della reputazione del brand. Un ulteriore "arma" per la fondazioni d'impresa, ma non solo, è rappresentata dalla "coprogettazione", introdotta dalla riforma come campo sfidante nel quale le fondazioni possano agire e misurarsi in un quadro di interessi, risorse e aspirazioni più ampi. Un ruolo importante potrebbero rivestirlo anche nell'aggiornare il modello di coprogettazione, troppo spesso monopolizzato dal burocrate delle Pubbliche Amministrazioni o peggio dalle piccole consorzierie tipiche del terzo settore. Altro dato incontrovertibile è il fatto che in questi anni esse hanno contribuito a migliorare i loro ambiti di intervento integrando beni e servizi con buoni standard di qualità rispetto

---

<sup>273</sup> Cfr. Balluchi F., Furlotti K., Pulejo L., Kocollari, U., Rusconi G., Tarquinio L., & Puglisi A. (2017). *La responsabilità sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile: Profili di governance e di accountability*. Giappichelli Editore, Torino.

<sup>274</sup> Cfr. Michelini, L. (2003). *Strategie di corporate giving e cause related. Tra benessere sociale e fini di business*. In *Atti del Congresso internazionale. Le tendenze del Marketing*. 28-29 Novembre, 2003- Venezia.

all'offerta pubblica. Un po' perché la componente pubblica è alle prese da anni con meccanismi di spending review che la rendono sempre più difficile da "ridefinire" in un'ottica di cambiamento. Un po' perché la componente d'innovazione sociale ha avuto sbocchi credibili solo in forme elitarie, dunque difficilmente replicabili. Per colmare questo gap imprese, Terzo settore e Pubblica Amministrazione potrebbero ridisegnare alcuni loro asset e segmenti di offerta perseguendo una reale trasformazione e cambiamento<sup>275</sup>.

---

<sup>275</sup> Un ulteriore spunto di crescita per il settore potrebbe essere fornito dalla "filantropia dei dati" e della loro condivisione in un'ottica di innovazione dei processi, per questo aspetti si rimanda a Tallacchini, M., Vendramini, E. A., Manfredi, G., (2017). *Una Filantropia Nuova. Economia, diritto e filosofia per una società digitale collaborativa*. Libellula Edizioni. Milano.

## 4.2 Innovazione: le coordinate del cambiamento

Il dibattito nato attorno all' "open innovation"<sup>276</sup> si sta ulteriormente rafforzando e non può essere affrontato esclusivamente all'interno di grandi organizzazioni di impresa. L'innovazione infatti può assumere diverse forme all'interno di un'impresa o organizzazione: non si limita solo alle innovazioni tecniche (oggi digitali), nuovi prodotti o procedimenti, ma può contemplare anche aspetti organizzativo-gestionali prima non annoverabili nella categoria. L'apertura a nuovi mercati, la scoperta di nuove fonti di approvvigionamento, le innovazioni finanziarie, non rappresentano gli unici campi privilegiati per determinati soggetti o settori. Si afferma sempre più il principio secondo cui gli "utenti" possono contribuire allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, coinvolgendo una pluralità di soggetti tradizionalmente considerati destinatari, anziché produttori d'innovazione. Non è da meno il ruolo delle Fondazioni in termini di innovazione e capacità innovativa (resilienza?) trovando infatti spazio nel dibattito in ragione della loro strategicità in chiave sostenibile. L'innovazione nel mondo filantropico, e nello specifico quello delle fondazioni, non prescinde da una messa in discussione "interna", dal punto di vista strutturale, riversandosi in modalità concrete di innovazione<sup>277</sup>. Quest'ultima funzione è certamente la più interessante e più coerente rispetto, ad esempio ad una tipologia di fondazioni, ovvero quella bancarie: pur dovendo perseguire obiettivi di interesse generale, dispongono ogni anno di risorse in buona parte non vincolate da impegni pregressi. L'impressione è che stia prevalendo (un po' meno oggi) un concetto

---

<sup>276</sup> Cfr. Mizzau, L., & Montanari, F. (2016). *Open innovation, città e luoghi di innovazione: una visione integrata di ecosistema di innovazione*. In *Impresa sociale* Numero 8/2016.

<sup>277</sup> Cfr. Silvestri, A. (2019). *Fondazioni: l'innovazione può diventare cambiamento?* In *Vita* (rivista online). 12 Gennaio 2019 <http://www.vita.it/it/article/2019/01/12/fondazioni-linnovazione-puo-diventare-cambiamento/150322/>

restrittivo di innovazione, ovvero limitato alle sole componenti tecnologiche (senza contemplare l'interesse collettivo) e a bassa "profittabilità". Il concetto di innovazione, in realtà, rappresenta un fattore qualificante (in ogni settore) sia nelle politiche nazionali che nel panorama dell'Unione europea. Questa crescente rilevanza trova ragione nel contesto "sistemico", orientato nella risposta a bisogni di natura sociale e ambientale, ancora irrisolti o solo parzialmente soddisfatti. Un trend che richiede una nuova strutturazione del "bisogno" innestandolo in una dimensione innovativa, nuovi ambiti applicativi e altrettanti nuovi soggetti beneficiari (anche da un punto di vista qualitativo). L'innovazione contiene in sé una molteplicità di articolazioni, dimensioni trasversali, accezioni. Nel corso del tempo, la letteratura e le teorie socio economiche hanno ridefinito il termine "innovazione" anche in altri contesti sperimentali, come ad esempio quello sociale<sup>278</sup>. Un campo di per sé complesso che coinvolge molteplici dimensioni e che sta raccogliendo un interesse crescente<sup>279</sup>. Tale tipologia è legata, fortemente, alla sempre più manifesta incapacità dei tradizionali produttori di beni e servizi (che siano imprese a profit o amministrazioni pubbliche) a soddisfare i bisogni individuali e collettivi della società. Secondo questo filone, per innovazione sociale si intende ogni nuova soluzione a un problema collettivo che si dimostri più efficace, efficiente e sostenibile rispetto alle soluzioni esistenti e che crei un valore di cui beneficia la società nel suo insieme, piuttosto che nei singoli individui (tra cui gli stessi produttori dell'innovazione). In questo senso avanza una sorta di "bisogno di prossimità" in cui la dimensione "local" prova a ridimensionare la crisi dei sistemi di rappresentanza, del modello produttivi e più in

---

<sup>278</sup> Cfr. Vitale, T. (2009). *L'impatto istituzionale dell'innovazione sociale*. Tesi di laurea. Sciencepo.

<sup>279</sup> Cfr. Larrue, P. (2021). *The design and implementation of mission-oriented innovation policies: A new systemic policy approach to address societal challenges*. In OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 100.

generale della globalizzazione (problema strutturale). Ecco perché abbandonare logiche finora adottate e che provino a rispondere a esigenze specifiche, molto spesso diverse tra di loro, ivi compresa la capacità di creare un misurabile impatto sociale, sono le novità più incisive nel dare soluzione alle problemi emergenti. Prende sempre più corpo un cambiamento di paradigma: ciò che conta è il miglioramento del risultato in termini comparativi tra soluzioni già esistenti e nuove, piuttosto che la novità dei servizi in sé. L'innovazione sociale ha una caratteristica fondamentale: migliorare la qualità della vita di una determinata comunità e creare discontinuità: il focus sono le relazioni e l'individuazione degli ambiti, dei bisogni su cui agire lasciando agli individui la capacità di sviluppare relazioni<sup>280</sup>. La dimensione comunitaria assume pertanto un ruolo fondamentale: diventa il luogo in cui ognuno partecipa con il proprio bagaglio di esperienze e competenze nel processo di creazione e sperimentazione diretta. Laddove si sviluppano modelli relazionali innovativi, e si moltiplica il numero di relazioni multi-stakeholder, cambiano anche meccanismi di governance, attraverso l'identificazione di nuove strutture organizzative traducibili in modelli ibridi. Sulla scorta di questo, il dibattito italiano si è concentrato proprio sui meccanismi che facilitano l'emersione dei processi innovativi attraverso un nuovo modo di concepire il rapporto tra mercato, comunità e modelli di governance. Esso si caratterizza per una lettura relativa e soggettiva dell'innovazione sociale, laddove le comunità interpretano forza e debolezza di tale modello. Mutuando la definizione di Stefano Zamagni, ogni comunità svolge il ruolo di facilitatore e disseminatore di innovazione sociale e ogni innovazione sociale dipende dalle

---

<sup>280</sup> Interessante da approfondire la continuità tra innovazione sociale e sua capacità generativa in Lampugnani, D., & Cappelletti, P. (2016). *Innovazione sociale e generatività sociale: quale trasformazione delle relazioni sociali?* In *Impresa sociale* Numero 8/2016.



precedenti esperienze e dal bagaglio socio culturale degli attori partecipanti, nonché dalle caratteristiche storico-sociali del contesto in cui si sviluppa<sup>281</sup>. Ne consegue un significativo ampliamento degli spazi di azione per il mondo del terzo settore e in particolare per le fondazioni che vogliono assumere, tra le priorità, l'adesione ad un modello di governance innovativo. La multidimensionalità delle sfide del presente sta spingendo molte realtà ad approfondire il concetto di impatto collettivo e per decenni infatti le parole d'ordine delle fondazioni saranno innovazione e replicabilità. Questo cambiamento si è rivelato fecondo e ha favorito l'emergere di approcci particolarmente concreti in quel campo. Non è un caso che il settore di maggiore crescita della filantropia istituzionale a livello mondiale è quello dell'intermediazione filantropica, sia esso promosso dalle fondazioni di comunità o da altre entità che mettono a disposizione la loro infrastruttura. Sono numerose le realtà che ormai trasformano le proprie attività filantropiche da costo a investimento<sup>282</sup>. In questo ambito, il settore non profit si conferma come luogo ideale per l'innovazione, sia esso dedicato alla ricerca che al campo sociale: si assumono responsabilità nei processi di ideazione e sperimentazione di buone pratiche per nulla inferiori rispetto a quelle di altri settori. È tuttavia evidente che, per adempiere a questo compito, le organizzazioni debbano attrezzarsi, prima di tutto da un punto di vista culturale<sup>283</sup>. Le positività fino ad ora descritte non possono nascondere alcuni aspetti critici. Molto spesso prende il sopravvento un'avversione al rischio tipica di queste realtà. L'attitudine a sperimentare,

---

<sup>281</sup> Cfr. Zamagni, S. (2013). *Dal welfare della delega al welfare della partecipazione. Il Distretto di Cittadinanza come esempio evoluto di sussidiarietà circolare*. Atti del convegno *Le Giornate di Bertinoro per l'economia civile*, XIII edizione.

<sup>282</sup> Cfr. Perrini, F., & Vurro, C. (2011). *Social venture capital & venture philanthropy: modelli e processi d'investimento nell'innovazione sociale*. EGEA spa. Milano.

<sup>283</sup> In questo senso sono utili gli spunti emersi in merito al rapporto tra riforma del terzo settore e innovazione in Costantini, E., & Fabbri, T. (2022). *Riflessioni intorno alle prospettive della riforma. Conversazioni con il Terzo Settore Modenese*. Fondazione Marco Biagi.

imparare dagli errori, valutare e tornare di nuovo a sperimentare necessita di una predisposizione culturale che non è ancora pienamente diffusa. Vi è poi un altro aspetto, direttamente collegato e che condiziona il primo, ovvero la limitatezza (ricorrente) nella dotazione di risorse finanziarie destinate per lo più ai beneficiari finali, lasciando così poco margine di manovra per investimenti ad hoc. Non in ultimo, non è affatto irrilevante l'abitudine nel considerare il processo innovativo come un'attività particolarmente onerosa, per la quale occorrono risorse rilevanti in termini di denaro, di persone e di tempo. Altrettanto chiaro è il crescente ruolo della tecnologia e del digitale, un dato di fatto assodato anche per le realtà del non profit, anche se non ancora allineabili alle attitudini delle stesse. Da questo punto di vista le organizzazioni si considerano mediamente inclini all'uso di nuove tecnologie ma il percorso che porta a creare valore e fare la differenza attraverso di essa è ancora tutto da scoprire<sup>284</sup>. Il digitale, soprattutto alla luce della pandemia da COVID-19, pur considerandosi come un'opzione o una mera opportunità, manca ancora di una dimensione strategica entro cui si possa innestare non solo l'erogazione di servizi ma anche il nuovo assetto delle organizzazioni. Per quanto l'emergenza Covid abbia accelerato i processi d'innovazione, la dimensione tecnologica e digitale ha bisogno di essere affrontata sempre più termini più strategici e, ancora una volta, sistemici. C'è infine un ultimo aspetto che caratterizza le organizzazioni non profit in maniera sensibilmente maggiore rispetto alle realtà profit: la governance e i processi decisionali ad essa collegati. La maggior parte del settore è infatti composta da associazioni e cooperative sociali, enti caratterizzati da governance condivise, in cui i processi

---

<sup>284</sup> Cfr. Venturi, P., & Zandonai, F. (2022). *Neomutualismo: Ridisegnare dal basso competitività e welfare*. EGEA spa. Milano.

decisionali sono più partecipati e paritari, ma al contempo più complessi e spesso meno rapidi. Inoltre, in ragione della loro missione sociale, accade frequentemente che le organizzazioni non profit rispondano a una molteplicità di stakeholder (volontari, dipendenti, donatori, beneficiari, autorità pubbliche etc.) con interessi divergenti rendendo più complesso il processo d'innovazione. Tutto questo rimarca evidentemente delle criticità di sistema ma non certo dei limiti strutturali che possano impedire un ruolo attivo del no profit nei processi di innovazione, specie se di "innovazione aperta"<sup>285</sup>. Per tracciare il futuro del Terzo settore, è fondamentale comprendere quale ne può essere il potenziale trasformativo nei contesti in cui opera e gli strumenti che di volta in volta si adotteranno. Con l'affermazione del paradigma metodologico dell'"innovazione aperta", il confine tra produttori e utilizzatori di soluzioni innovative si è assottigliato: gli attori di innovazione non sono più, come in un tempo lontano, una categoria ristretta di addetti ai lavori, impegnati professionalmente sul fronte della ricerca scientifica e tecnologica. Come sempre accade, la complessità dei fenomeni, soprattutto se problematici, devono contemplare un bagaglio di competenze teoriche e pratiche, cercando di fare emergere nuove soluzioni e meccanismi di sperimentazione anche al di fuori dei "laboratori", possibilmente percorrendo le strade della vita reale. L'innovazione procede in maniera interattiva, non lineare: il lavoro del "problem solving" anziché affidarsi ad un percorso rettilineo, settorializzato, procede attraverso una successione di tentativi e correzioni che coinvolgono in pari misura utilizzatori finali e progettisti. Nessuna componente della vita sociale è quindi estranea al percorso dell'innovazione: centri di ricerca, imprese, utenti e

---

<sup>285</sup> A questo proposito un paper che sottolinea della strategicità del digitale nel campo dell'economia sociale in Pastorelli, G. (2022). *L'Economia Sociale Digitale e la sfida dell'interoperabilità*. In *Impresa Sociale* 1/2022.

consumatori, istituzioni pubbliche e Terzo settore. Tuttavia questo percorso nella sua traduzione pratica è condizionato da una serie di fattori, fra cui una concezione “strumentale” del fattore innovazione come si evince da alcuni studi di settore. Le organizzazioni del terzo settore adottano l’approccio innovativo solo in un’ottica di immediata fruibilità e non in termini di investimento. In altre parole, il processo di innovazione tende ad avanzare a piccoli passi e solo una minoranza di casi si traduce in impegno strategico. I progetti di innovazione tendono ad affrontare singoli aspetti anziché svilupparsi in una strategia coerente. Da un approccio non sistematico e continuativo ai processi di innovazione, consegue, tra le altre cose, uno spiccato orientamento a limitare le partnership all’interno di circuiti ristretti, spesso con organizzazioni simili. Ciò contraddice l’attitudine all’innovazione che dipende fortemente dall’interazione fra elementi diversi e da un approccio aperto. Le criticità appena descritte non rallentano comunque il percorso che, se pur faticosamente, molte realtà stanno compiendo, anche superando le loro fragilità consolidate. A conferma di quanto sia imprescindibile la predisposizione culturale per innovare davvero, stanno le percentuali di investimenti per la formazione degli operatori (ma non solo), nonché nella capacità di recuperare risorse da altre strutture finanziarie a sostegno di progetti più impegnativi (ad esempio i nuovi strumenti di finanza per il sociale). Non in ultimo molte organizzazioni, restando nell’alveo delle loro mission, stanno ampliando il raggio d’azione operativo in ragione di una nuova accezione sistemica. In questo modo le fondazioni possono giocare un ruolo molteplice e altrettanto strategico quanto e oltre le svariate aree di intervento su cui già agiscono. Dall’investimento sul capitale umano e processi di formazione continua, al rafforzamento dei meccanismi

economico-finanziari in un'ottica meno legata alle necessità contingenti; dalla capacità di condividere strategie e processi decisionali, allineando le varie componenti organizzative in una visione comune, sino alla necessità di lavorare sempre più in rete ed incentivare lo scambio di idee e buone pratiche: Il paradigma dell'open innovation dovrebbe costituire l'elemento distintivo di questo impegno. Le occasioni del resto non mancano: dall'utilizzo delle risorse previste dai fondi di Next Generation EU, alla programmazione europea relativa ai fondi strutturali di coesione, al PNRR. Circostanze in parte eccezionali, che pongono le Fondazioni nella condizione di realizzare progetti che uniscano sviluppo economico e sviluppo sociale grazie ad un approccio strategico e, per quanto possibile, "generativo".

### 4.3 Dal management filantropico a quello generativo

Cambiare dall'interno le organizzazioni costituisce un punto dirimente se l'oggetto del contendere è un nuovo posizionamento delle fondazioni, nella loro struttura interna e più propriamente sugli effetti che esse vogliono imprimere, anche nella loro accezione di "pubblico servizio"<sup>286</sup>. Il cambiamento rappresenta un elemento di assoluta centralità e può svoltare la vita socio-economica attuale. Si assiste negli ultimi anni ad una graduale crescita della sensibilità su questo versante, riscontrabile sia nella cosiddetta letteratura manageriale profit sia in quella non profit, di pari passo all'esigenza di "riadattare" le proprie vocazioni strategico-organizzative. Emblematica nel terzo settore la difficoltà nel traslare l'approccio manageriale alle consuetudini di categoria<sup>287</sup>. Come per molti ambiti, il processo di sviluppo di tali conoscenze e pratiche ha registrato processi di revisione, avanzamenti, approcci identitari e di genere, convinzioni, abitudini consolidate. Il punto sta nel calare queste modalità nella realtà delle fondazioni<sup>288</sup>. Per fare questo, è interessante prendere in considerazione due modalità emergenti e per certi versi parallele, ovvero quella del "change management"<sup>289</sup> e della "generatività"<sup>290</sup>. Il Change Management si può definire come un processo di gestione del cambiamento strutturato e sistematico supportato da competenze, strumenti e risorse dedicate, volto a potenziare il profilo manageriale dei diversi livelli di management a partire dalle figure di vertice. L'ampiezza

---

<sup>286</sup> Concetti che si andranno a sviluppare nell'ultimo capitolo della ricerca.

<sup>287</sup> Anche qui utile la disamina nel merito in Boesso, G., Mian, L., & Cerbioni, F. (2019). *La filantropia nelle fondazioni: determinismo manageriale vs solidarismo civico*. pp. 121-144. In *management control*. Franco Angeli, Milano.

<sup>288</sup> Un quadro di riferimento per una gestione "sostenibile" delle risorse umane si trova in alcuni studi in Ehnert I. (2009) *Sustainable human resource management*. Physica-Verlag.

<sup>289</sup> Cfr. Foglio, A. (2011). *Change management come strategia d'impresa. Governare futuro e cambiamenti e tramutarli in opportunità*. Franco Angeli. Milano.

<sup>290</sup> Sulla "teoria" generativa, i capisaldi in Magatti, M., & Giaccardi, C. (2014). *Generativi di tutto il mondo unitevi! Manifesto per la società dei liberi*. Feltrinelli. Milano.

della definizione lascia spazio a interrogativi ai quali si cercherà di dare risposta. Se la visione si focalizza prevalentemente sulla modifica delle pratiche operative e dei comportamenti interni alle organizzazioni, si va accentuando l'attenzione agli aspetti più macro di indirizzamento strategico (visioning, discontinuità manageriali e tecnologiche...) e alle implicazioni sulle reazioni delle persone (collettivo, gruppi e singoli individui). Quale perimetro tocca il cambiamento impresso anche (ma non solo) dal change management? Le sfide sono caratterizzate da una forte trasversalità tra funzioni, rilevanza e pervasività degli approcci. Si tratta di un processo complesso, ambizioso, strutturale e culturale. Calato nell'ambito precipuo del terzo settore, ci accorgeremmo che il ruolo del management, può divenire addirittura determinante anche in ragione del fatto che lo sviluppo del settore non profit ha determinato nel tempo una costante professionalizzazione del capitale umano e una progressiva tendenza a garantirne la stabilizzazione a livello contrattuale<sup>291</sup>. Seppur la vera ricchezza del settore non profit sia costituita dalla forza lavoro volontaria (personale non retribuito) esso è alla continua ricerca di personale specializzato come, del resto, dimostrato dalla nascita e dalla diffusione di master e scuole di specializzazione in tutto il Paese. Per quanto possibile, il cambiamento va gestito e indirizzato per affrontare i processi di trasformazione, innovazione ed evoluzione delle organizzazioni attuali e future<sup>292</sup>. Muoversi all'interno di tale cambiamento e gestirlo significa, in altri termini (e con molte più sollecitazioni rispetto al passato) prepararsi al domani. Un management che

---

<sup>291</sup> Cfr. Boccuzzo, G. (2008). *Il ruolo dei volontari del terzo settore: verso una qualificazione professionale*. Position paper. Università degli studi di Padova. Oppure: Balbi S., Boccuzzo G., Grassia MG (a cura di). *Profili formativi e bisogno di competenze nel terzo settore*. pp 167-187. CLEUP, Padova,.

<sup>292</sup> Per questo è utile e doveroso un focus sul valore economico del mondo no profit in Sicoli, G., Rubino, F., & Bronzetti, G. (2021). *Profili evolutivi e assetti istituzionali delle aziende non profit: un'analisi economico aziendale*. Franco Angeli, Milano.

sappia gestire attivamente il cambiamento, sapendo muovere strutture e risorse interne, armonizzando il livello organizzativo con la sfera umana. Un obiettivo certo non semplice, né scontato, considerando la complessità dei fattori in gioco che mettono in grande tensione chiunque abbia responsabilità di governo o di indirizzo. Ma proprio per questo, e per i rischi collegati, è essenziale formare un nuovo profilo di management a cominciare dalle figure di vertice, testimonial e guida del nuovo corso da perseguire. Una nuova attenzione alla copertura di competenze e valori professionali e umani (aspetto quest'ultimo di rilevanza sempre maggiore equiparabile alle migliori competenze tecnico/gestionali) aiuterebbe la crescita e il radicarsi di un nuovo management che sappia affrontare positivamente, con la sua organizzazione, la profonda complessità del mondo contemporaneo. Emerge la necessità da parte del terzo settore di acquisire competenze specifiche nell'abito manageriale, in grado di focalizzare gli sforzi dell'organizzazione verso un reale sviluppo sostenibile, differenziando, quanto possibile, le attività "core", ma anche ponendo grande attenzione alla gestione di tutte le risorse dipendenti e volontarie<sup>293</sup>. La riforma<sup>294</sup> da questo punto di vista rappresenta (o può rappresentare) un punto di svolta significativo, costruendo le basi per un sistema proattivo nella generazione di valore, e consentendo al terzo settore (e alle fondazioni) di essere, questa volta per davvero, un partner con cui dialogare, fare scelte e elaborare strategie. Ecco quindi la possibilità di costruire un management proiettato non solamente alla gestione dell'ordinario, che si ponga come confine il proprio piccolo perimetro di competenze, ma capace di raccogliere

---

<sup>293</sup> Sul tema è sempre attuale lo studio di Zamagni S. (2003). Del rapporto tra volontariato, economia sociale ed economia civile, in Bonocore V. e Jossa B. (a cura di). *Organizzazioni economiche non capitalistiche: Economia e diritto*. Il Mulino, Bologna.

<sup>294</sup> Cfr. Capitolo 3 par.2.



le opportunità e diversificare la propria “offerta”, definendo dei percorsi concreti di crescita, di sviluppo in competenze intersettoriali, trasversalmente riconoscibili. La sfida alla complessità aiuterebbe a cogliere le opportunità nell’intento di rendere più efficace ed efficiente la macchina organizzativa, e oltremodo rafforzarne l’immagine in termini di affidabilità e funzionalità. Il mondo del non profit negli ultimi anni, in Italia così come in Europa, rappresenta un segmento economico in forte espansione in un contesto economico caratterizzato da una fase recessiva prolungata<sup>295</sup>. Cresce e si diversifica e al tempo stesso è costretto a mantenere alto il livello di fiducia per espletare al meglio la propria mission. Per fare questo, avanzano diversi strumenti di lettura e monitoraggio dei processi, su tutti un sistema di valutazione e certificazione della funzionalità e affidabilità degli enti non profit analogamente a quanto viene già fatto per le aziende. Potremmo sintetizzare l’approdo utilizzando due termini e terminologie quali “Accountability” e “credibilità” a cui solo entità capaci di gestire i fondi (in maniera responsabile e trasparente), tramite persone e processi credibili, potranno nel lungo termine aspirare. Lucidità strategica, solidità psicologica, vera vicinanza e interesse alle persone e al loro coinvolgimento, efficacia del visioning, sapere fare rete con terze parti, lavorare continuamente su sviluppo e adattamento solido della cultura e resilienza di uomini e organizzazioni, sono solo alcuni dei suggerimenti impliciti nel “cambio di passo” richiesto alle realtà del terzo settore e in particolar modo alle fondazioni. “Cosa viene dopo?” è la domanda che guida la ricerca di questo nuovo paradigma per il pensiero e per l’azione. Lo studio, la formazione, l’investimento in sviluppo manageriale diventeranno nei prossimi

---

<sup>295</sup> Alcuni spunti a conferma di quanto esposto nelle conclusioni del volume di Miotti D., Turchini A. (2021). *Il non profit ad un bivio: quali opportunità di sviluppo per il Mezzogiorno tra riforma del Terzo settore ed emergenza sanitaria*. In *Quaderni Svimez*, 66. Roma.

anni elementi attrattivi per i nuovi manager del non profit che non saranno solamente attratti dalla “causa”, ma anche dalle opportunità professionali che questo settore può essere in grado di offrire. Su questa traccia, sta venendo avanti, anche grazie ad una “contaminazione” filosofica e sociologica, un nuovo modo di gestire il cambiamento, la Generatività. L’idea di generatività (in particolare quella sociale) emerge, non a caso, in un preciso momento storico, quello della crisi del 2007-2008 che colpisce il cuore delle economie occidentali. Alla luce dei drammatici impatti di un “downturn” che rivela al mondo l’insostenibilità del modello economico-sociale prevalso negli ultimi decenni, la lettura del capitalismo contemporaneo e della sua cultura consumeristica non può che essere critica. Appare così sempre più evidente come sia possibile ripensare il futuro e incominciare a prepararlo a partire dal riconoscimento di un certo modo di essere dell’umano e dal desiderio di valorizzarlo, creando habitat favorevoli per poterlo esprimere pienamente e liberamente. La profondità del concetto di Generatività sociale si è rivelato poco a poco, grazie al confronto di pensieri e autori, ma soprattutto con l’esperienza di chi, senza utilizzare questo termine, stava incarnando nella vita la logica di azione generativa<sup>296</sup>. Certamente l’etimologia del termine consente di cogliere la straordinaria ricchezza del concetto, a partire dalla sua radice latina “*gen*”, la stessa di *genitore*, *gente*, ma anche di *geniale* e *generoso*, che rimanda all’idea di inizio, cominciamento, intrapresa. Un modo di intendere la Generatività affonda le proprie radici nella dialettica sempre aperta tra il movimento della vita e le forme in cui la vita stessa tende a declinarsi. Un

---

<sup>296</sup> L’Archivio della Generatività sociale è un progetto nazionale promosso dal Centro di Ricerca ARC dell’Università Cattolica di Milano. Una piattaforma web raccoglie, come un moderno archivio, i racconti video-narrati di esperienze “generative” di valore condiviso nei campi dell’impresa, della società civile e delle policy istituzionali. Ad oggi sono stati raccolti oltre 120 casi. Osservatorio della capacità generativa del Paese, l’Archivio si propone come hub per l’incontro e il dialogo attorno a una nuova idea di crescita e strumento per generare, narrando, comunità e sviluppo: ([www.generativita.it](http://www.generativita.it))

approccio e tensione che rende possibile superare il tendenziale irrigidimento, la standardizzazione, la routine delle forme sociali lasciando spazio alla nascita-rinascita di persone, cose, progetti, esperienze. Ancor più profondamente, però, “Generatività” rinvia ad alcuni tratti distintivi rispetto ad altre logiche di azione e innovazione. Non si tratta di un processo lineare, senza dubbi o arresti; il movimento è definito nella sua continua tensione all’apertura, all’espansione, all’inclusione, al coinvolgimento. Approfondirne il significato consente di comprendere, più concretamente, come queste logiche si traducano a livello organizzativo. “Pur prendendo avvio dal desiderio e dall’intrapresa personale, l’azione generativa, ponendosi obiettivi di natura trasformativa (come la realizzazione di un progetto, la risposta a un bisogno sociale inespresso, la rigenerazione di un bene comune, l’avvio di una impresa, etc.), tende, infatti, a tradursi quasi naturalmente in una forma sociale, che ne costituisce uno dei suoi primi esiti, e, al contempo, in un attore sociale emergente. Quest’ultimo, individuandosi e autonomizzandosi dal suo stesso iniziatore, può a sua volta agire generativamente. In questo senso, l’organizzazione diventa una unità di analisi ideale per comprendere come la logica generativa si declina in forme sociali. Osservando la situazione attuale del pensiero e delle pratiche nel campo dell’organizzazione e del management appare evidente come l’istanza della sostenibilità costituisca oggi un vettore evolutivo di sempre maggior forza e rilevanza”<sup>297</sup>. È chiaro come il rafforzarsi progressivo e rapido di quest’onda socio-culturale (in tutte le sue diverse declinazioni) stia oggi ispirando la configurazione di nuovi discorsi, idee e prospettive concettuali e stia anche stimolando sperimentazioni gestionali orientate alla sostenibilità.

---

<sup>297</sup> Cit. Cappelletti, P. (2019). *La Generatività sociale, un paradigma per ripensare il futuro*. pag. 167. In *Antropologica*, Annuario di studi filosofici.

Non meno rilevanti sono le condizioni in cui versa il reticolo di idee di fondo, valori, schemi, pratiche ma anche dispositivi, sistemi, strumenti che hanno caratterizzato storicamente il discorso e la pratica manageriale sino ad oggi. Oggi testimoniamo il tramonto di questo discorso, determinato da una molteplicità di concause, l'emergere di una critica sempre più autorevole, insistente e precisa sia sul piano scientifico e una evidente perdita di efficacia nelle sue pratiche. Un altro rilevante elemento che sta accelerando la crisi dell'impianto manageriale tradizionale è la quantità e intensità di "malessere umano" legato all'esperienza di lavoro che costituisce una minacciosa crepa nella solidità apparente del discorso gestionale. Di grande rilevanza anche il fatto che, proprio mentre si sviluppa e si approfondisce la crisi culturale di tale impostazione, è percepibile il divario fra istanza di sostenibilità, cui si accennava prima, e l'impostazione gestionale vigente<sup>298</sup>. Questo fenomeno, al contrario esigerebbe un lavoro importante di rinnovamento e paradigmatico, soprattutto a livello di pratica e testimonianza quotidiana. Persino il mondo della formazione, e dunque della consulenza, sembra finora incapace di promuovere e realizzare un rinnovamento che interpreti un autentico salto di qualità. Perché questo si verifichi, vi sono da mettere in campo alcune riflessioni che coinvolgano dapprima la sfera teorica evidenziando i tratti profondi ed evidenti di insostenibilità e di de-generatività dell'attuale sistema manageriale. Rispetto alla fase storica che stiamo vivendo, così compenetrata al discorso della sostenibilità, sembra palese come il discorso manageriale contemporaneo, intriso di una forte componente "individualistica", traduca problemi sistemici in problemi soggettivi. Quelli sistemici, peraltro, vengono regolarmente relegati in

---

<sup>298</sup> Cfr. Chams, Nour, and Josep García-Blandón (2019). *On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals*. pp.109-122. In *Resources, Conservation and Recycling*, 141.

penombra proprio in quanto sistemici e rimossi dal complesso “teorico” di appartenenza. Questa pratica costituisce naturalmente anche una grave violenza politica e psicologica, come molta ricerca oggi riconosce con maggiore chiarezza. I problemi sistemici, una volta individualizzati e scollegati dalle variabili contestuali rimosse in una zona d’ombra, tendono quindi a essere scaricati sulle spalle dei soggetti che finiscono col trovarsi in una condizione spesso insostenibile di tentativo irrealistico di risolvere individualmente problemi contestuali. Un altro tratto di “insostenibilità” del discorso gestionale contemporaneo lo troviamo nella sua propensione all’idealizzazione. Questo discorso propone insistentemente agli attori organizzativi modelli idealizzati di personalità, di comportamento, di valori, di competenze che si impongono come riferimenti inevitabili da interiorizzare e a cui tendere e oltremodo essere addirittura valutati. Oggi con la logica della sostenibilità potrebbe non essere più consona anche quella temporalità dell’urgenza permanente, in sé già un concetto paradossale. Un processo di normalizzazione di una temporalità emergenziale che richiede a tutti di accelerare i ritmi delle attività e di tendere all’istantaneità della risposta e della soluzione dei problemi. Tale impostazione non potrebbe contenere un livello di complessità né tantomeno accogliere la possibilità sia psichica che sociale della latenza, della riflessività, del respiro nel confronto interpersonale, se non etichettandolo come “intollerabile inefficienza”. L’iperattivismo parossistico diviene dunque un potente inibitore della possibilità di pensare, di pensare con altri e di restare in contatto con il mondo reale. Questi e numerosi altri tratti si intrecciano sinergicamente per generare una sorprendente rimozione collettiva della realtà in un’esperienza di lavoro che inibisce la funzione mentale e sociale e determina sul piano del funzionamento

organizzativo e della gestione effetti di cecità manageriale. In alternativa a questo management tradizionale (o detto anche neomanagement) la Generatività è un tassello importante nell'educazione ad un management sostenibile e generativo. La conoscenza è una delle caratteristiche che rappresenterebbe la base primaria per orientare la gestione ad azioni e approcci in grado di stimolare l'esperienza di lavoro e il funzionamento organizzativo nelle loro complessità<sup>299</sup>. I manager sostenibili e generativi potranno essere capaci di elaborare una conoscenza complessa data dal coinvolgimento di varie dinamiche, da quelle psicologiche a quelle relazioni e sociali. Una tale conoscenza permetterebbe di costruire, sostenere e gestire luoghi, spazi e tempi organizzativi collettivi in cui possa essere coltivata la produzione sociale di conoscenza utile e situata, utile proprio perché situata nella concretezza effettiva dei problemi, delle sfide e dei processi caratterizzanti ogni singolo contesto. La gestione può definirsi inoltre generativa solo nella misura in cui promuove la costruzione della fiducia, intesa come asset organizzativo centrale per una gestione sostenibile. "La sfida della costruzione della fiducia, che si situa sul piano etico, è quella di agire alimentando il patrimonio di fiducia tra le persone, tra l'organizzazione e le persone e anche delle persone in loro stesse. Questo investimento sulla questione della fiducia costituisce un indubbio elemento di forte caratterizzazione rispetto al periodo storico neomanageriale, così come quello del senso rispetto alla missione a cui il lavoro delle organizzazioni sono portate a compiere"<sup>300</sup>. Non è un caso che, da questo punto di vista la redditività finanziaria come unico senso del lavoro, si è dimostrata elemento di per

---

<sup>299</sup> Si aggiunge ad alcuni spunti sull'importanza del fattore "conoscenza" presenti in Costa, M. (2018). *Il talento capacitante in Industry 4.0*. pp. 59-72. In *Formazione & insegnamento*, 16(2).

<sup>300</sup> Cit. Cecchinato, F. (2020). *Oltre il neomanagement, verso una gestione delle persone sostenibile e generativa*. pp. 14-20. Ed. Guerini Next, Milano.

sé non sufficiente a mobilitare energie, impegno e creatività dei lavoratori, di qualsiasi livello. Il management sostenibile e generativo si orienta verso un'idea di "proposta", che implichi un alto grado di soggettivizzazione. "In questo senso l'equazione richiama il fatto che promuovere la soggettivazione nei contesti di lavoro significa promuovere lo sviluppo di soggetti capaci di integrare in modo coerente il pensare, il sentire, il dire e l'agire e di evitare la scissione tra questi aspetti. La parola fondamentale del management che si orienta alla generatività e sostenibilità è quello di legame. I legami solidi, significativi, affidabili, soddisfacenti tra le persone, con le autorità, con colleghi e con l'organizzazione intera, consentiranno di chiudere questa piccola grande rivoluzione che solo casualmente si abbiano anche a quella della sostenibilità"<sup>301</sup>. Il punto è capire come le fondazioni possano assurgere a questo compito e con quali strumenti di pressione esercitare le proprie funzioni. Abbiamo fatto un giro di perlustrazione in due modalità di gestione della managerialità ma ve ne sono molte altre. E tra le spinte emblematiche vi è senza dubbio il connubio tra la generatività dei processi e la sostenibilità. Molte fondazioni ed enti del terzo settore, tra mille preoccupazioni e difficoltà, stanno cercando di sperimentare, in alcuni casi avviare, questo nuovo paradigma sostenibilità. Ciò significa adeguarsi al cambiamento? Quale ruolo le fondazioni stanno assumendo in questo contesto frammentato, distopico, "insostenibile"? esiste una formula nuova per la filantropia?

---

<sup>301</sup> Ibidem.

#### 4.4 Un nuovo ruolo per le fondazioni: la comunicazione della sostenibilità

Situare un approccio “generativo”, come prospettato nell’ultima parte, all’interno del managerismo filantropico significa incrociare un quadro di riferimento unico che solo gli SDGs offrono<sup>302</sup>. La prospettiva offerta dall’Agenda 2030 si riflette in ambito internazionale coinvolgendo molte Fondazioni ed enti filantropici sempre più portati ad affrontare la complessità del mondo contemporaneo (e le sfide che porta appresso) adottandole nelle proprie strategie e nei propri linguaggi, anche di comunicazione. Un salto di “qualità” interno ed esterno che, a dispetto delle loro dimensioni, mission, patrimoni, ambiti d’intervento, entità dei finanziamenti e risorse, riconoscono negli SDGs un “linguaggio comune”, promuovendo attività di formazione, informazione, circolarità di buone pratiche, scambio di esperienze. Con evidenza sempre più condivisa, la sfida dello sviluppo sostenibile (in tutte le sue accezioni) spinge verso l’azione sistemica ed un superamento di settorializzazioni tematiche (operative) nella consapevolezza che solo una revisione strutturale delle relazioni tra Stato, Mercato e Terzo settore, può rendere efficaci le ricadute sui territori in maniera concreta e misurabile<sup>303</sup>. Questo processo è avvenuto e sta avvenendo quasi in maniera spontanea da parte delle organizzazioni: usare gli SDGs come bussola e ispirazione del proprio lavoro non significa solo muovere e indirizzare risorse economiche verso un determinato obiettivo, ma altresì integrare saperi e prassi. Analogamente, le Fondazioni riscoprono in loro stesse un ruolo impattante sulle decisioni, nelle comunità scientifiche e genericamente nella società civile. “In un contesto come

---

<sup>302</sup> Cfr. Maino, F., & De Tommaso, C. V. (2021). La survey sul welfare filantropico. [https://www.secondowelfare.it/wp-content/uploads/2022/01/Il ritorno dello Stato sociale 5R2W.pdf](https://www.secondowelfare.it/wp-content/uploads/2022/01/Il_ritorno_dello_Stato_sociale_5R2W.pdf)

<sup>303</sup> Cfr. Lenzi, I., Pais, I., & Zucca, A. (2015). *Un patto globale per lo sviluppo sostenibile: processi e attori nell’agenda 2030*. FEEM Press. Milano.



quello italiano, che vede il finanziamento statale della ricerca posizionarsi a livelli significativamente inferiori rispetto agli altri Paesi europei, il contributo delle Fondazioni all'attività di ricerca orientata allo sviluppo sostenibile, pur quantitativamente limitato, assume una portata significativa sia per la sua capacità di coinvolgere molti studiosi e accademici, nonché istituzioni di ricerca, sia per la capacità di mettere in relazione gli esiti della ricerca, gli attori politici e sociali. Sono tanti i temi di attenzione su cui si gioca la sfida di un futuro sostenibile immaginato dall'Agenda 2030. Rispetto alle priorità del G20 a Presidenza italiana (Persone, Pianeta e Prosperità) su alcuni temi di maggior interesse e rilevanza, oggi al centro dei dibattiti e delle agende nazionali e sovranazionali, le Fondazioni possono portare un contributo significativo. Un lavoro raffinato di quella che in gergo si definisce "advocacy" a sostegno dell'Agenda 2030 in raccordo con i vari attori della società civile e facilitatori di sistema. Quanto più le Fondazioni decidono di partecipare a operazioni di sensibilizzazione, argomentazione o mobilitazione di opinione o risorse sui temi dello sviluppo sostenibile, tanto più le progettualità si fanno coerenti, efficaci, e la comunicazione ne assume gli indirizzi<sup>304</sup>. Le Fondazioni diventano pertanto snodo<sup>305</sup>, oltre che di progettualità, nel coinvolgere interlocutori interessati (e interessabili), attivando partnership, piattaforme di elaborazione, confronto e discussione anche tra istanze molto diverse fra loro. Merita inoltre sottolineare che le Fondazioni, tramite le loro alleanze transnazionali, possono condurre operazioni di advocacy a livelli che trascendono la dimensione locale e anche nazionale. Le modalità operative delle

---

<sup>304</sup> Cit. ASVIS (a cura di) (2021) *Fondazioni per lo sviluppo sostenibile*. Position paper.

<sup>305</sup> Sulla necessità di mettere a valore sinergie in grado di diffondere sempre più consapevolezza circa gli strumenti per una sostenibilità diffusa tramite il raccordo delle Fondazioni Cfr. Bersanetti, F., Candela, F., & Mulassano, P. (2021). *Doing Philanthropy at the Time of the Sustainable Development Goals: The Case of Fondazione Compagnia di San Paolo*. In *The Foundation Review*, 13(4), 5.

Fondazioni sono diverse in relazione agli obiettivi strategici che perseguono e alle risorse di cui dispongono: oggi ve ne sono di svariate forme e possono contemplare partnership più stabilizzate con enti del privato sociale o del settore pubblico. Non poche Fondazioni mostrano una predilezione per la gestione diretta di progetti, in quanto capaci di ottimizzare strumenti a disposizione e missione, velocizzando il raggiungimento di obiettivi strategici. In questi casi gli enti assumono direttamente i ruoli d'ideazione, pianificazione, progettazione, sviluppo e monitoraggio degli interventi. La compresenza dell'uno e dell'altro modello non è rara, specie all'interno delle Fondazioni di grandi dimensioni. La scelta tra questi approcci non sembra incidere in modo significativo sugli ambiti di azione coerenti con gli SDGs. Bisogna però aggiungere che, indipendentemente dagli strumenti adottati, al momento sono ancora poche le Fondazioni ad aver esplicitamente sostenuto, nella valutazione e monitoraggio degli interventi, gli indicatori contemplati dall'Agenda 2030. L'attivazione di percorsi di formazione, accompagnamento, assistenza, sviluppo e abilitazione di competenze, rappresenta una strategia concreta per rafforzare le conoscenze e la capacità di resilienza delle persone e delle organizzazioni, oltre che aumentare la consapevolezza sui temi dello sviluppo sostenibile<sup>306</sup>. Il loro raggiungimento richiede un "riorientamento" all'interno di ciascun attore (dagli individui alle istituzioni internazionali) e, contemporaneamente, di costruire alleanze nuove, innovative e multilivello. Il ruolo che esercitano le partnership è talmente rilevante che, proprio uno degli Obiettivi, il 17, si concentra specificatamente su questo. Le Fondazioni comprendono

---

<sup>306</sup> A sostegno di questo processo anche la scommessa su dinamiche intersettoriali e di comunità, favorendo il coinvolgimento di coloro i quali vivono ed animano la città stessa; famiglie, scuole, associazioni e mondo produttivo come ben descritto in Kappler, L. (2021). *Il recepimento dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile: spunti metodologici dalle esperienze statunitensi dei distretti d'innovazione dell'area di Boston. Position paper*. Università Sapienza di Roma.

e riconoscono l'opportunità di superare i vari "specialismi" al fine di partecipare, con il loro contributo, allo sviluppo sostenibile a livello locale, nazionale e internazionale<sup>307</sup>. Nel fare ciò, esse riconoscono il valore dei partenariati, anche di medio e lungo termine, tra loro o con enti terzi, laddove altrimenti si creerebbero rischi di sottodimensionamento e dispersione delle risorse. Anche perché in moltissimi casi, si rileva come le Fondazioni abbiano meritato sul campo un ruolo primario nella infrastrutturazione sociale dei territori e delle comunità in termini di idee e futuro condiviso, di rilancio di uno sviluppo armonico e sostenibile, favorendo il rafforzamento del tessuto sociale, imprenditoriale e culturale. In maniera organica hanno reso spesso possibili tutti quegli sforzi di co-creazione che vivificano la resilienza delle comunità locali e la loro capacità di innovazione. Ecco perché le Fondazioni si collocano in una posizione di vantaggio nel promuovere gli SDGs e nel guidare il cambiamento a livello locale. L'insieme di questi valori aggiunti, che la natura stessa delle fondazioni rappresenta al meglio nei luoghi e spazi in cui opera, facilita l'implementazione di progetti mirati, e nientemeno percorsi di sensibilizzazione, educazione, formazione anche in ambito professionale. Un ruolo importante e oltremodo strategico se pensiamo al contesto sempre più critico che il clima ci pone all'ordine del giorno: gli equilibri naturali del nostro Pianeta stanno rivelando tutta la loro precarietà non più soltanto a un pubblico di scienziati; Il cambiamento del clima sta generando aumento di frequenza e intensità dei fenomeni meteorologici estremi, a cui si aggiungono effetti sociali, riconducibili in parte a questi, tra cui i flussi migratori di massa, l'aumento di conflitti e di epidemie, che destano forte preoccupazione sul sempre più fragile equilibrio

---

<sup>307</sup> Anche il Pnrr in questo senso diventa pilastro fondamentale per questi cambiamenti Cfr. Butera, F. (2022). *Il Pnrr per rigenerare le organizzazioni italiane nella transizione ecologica e digitale*. pp. 26-34. In *Techne*, 23.

tra ecosistemi naturali e antropizzazione. Risulta sempre più necessaria un'azione congiunta e urgente per accelerare la transizione verso un'economia a emissioni zero. Un contesto di assoluta gravità che richiede soluzioni concrete, ambiziose e durevoli per poter raggiungere un futuro sostenibile. In tale contesto risulta chiaro come diventino prioritari alcuni obiettivi quali velocizzare il processo di decarbonizzazione (con particolare riferimento ai combustibili fossili) oppure ancora investire nella mobilità sostenibile, nelle fonti energetiche rinnovabili, nell'efficiamento energetico....Tutte azioni di Governo a livello nazionale e locale improrogabili che le fondazioni possono veicolare o rafforzare a seconda degli strumenti che decidono di mettere in campo, colmando quella distanza percepita tra impegni e azioni conseguenti<sup>308</sup> come illustrato dallo stesso "Emissions Gap Report" dell'UNEP: solo pochi Paesi stanno raggiungendo i target. Le aree d' intervento possono essere molteplici, dal promuovere collaborazioni tra Governi, imprese, istituzioni finanziarie, società civile e mondo della ricerca, all'attivazione dei diversi stakeholder per il contrasto al cambiamento climatico e la tutela della biodiversità e degli ecosistemi naturali, oppure ancora, non più differibile, investire nel coordinamento di strategie locali di mitigazione e adattamento con scelte mirate di pianificazione territoriale e urbanistica. La gestione del territorio può contribuire in modo decisivo alla lotta contro i cambiamenti climatici, come descritto dal recente rapporto IPCC "Climate Change and Land"<sup>309</sup>. Per questo è necessario orientare le politiche pubbliche alla mitigazione del dissesto idrogeologico, alla tutela delle risorse idriche, della biodiversità e delle risorse naturali, alla conservazione di carbonio organico nel suolo, all'agricoltura sostenibile e alla gestione

---

<sup>308</sup> Cfr. Schwab, K., & Malleret, T. (2022). *La grande narrazione: Per un futuro migliore*. Franco Angeli. Milano.

<sup>309</sup> In Luporini, R. (2022). *Cambiamento climatico, disastri e diritti umani nel diritto internazionale*. In *Eunomia*. Rivista semestrale di Storia e Politica Internazionali, (1-2).

sostenibile delle foreste. Fondamentale è il ruolo dei servizi ecosistemici, intuitivamente definibili come la capacità della natura di fornire beni e servizi necessari per la vita dell'uomo e di tutte le specie sulla terra. Il mancato riconoscimento del loro valore, anche in termini economici, ne ha spesso determinato un sovra utilizzo. È importante che le politiche relative al territorio ne tutelino la funzionalità e costruiscano meccanismi di governance, a tutti i livelli, sottolineando i costi in termini di impatto ambientale misurabili in termini di mercato tramite il pagamento dei servizi ecosistemici<sup>310</sup>. Anche il mondo delle Fondazioni può supportare la realizzazione di sperimentazioni a livello locale o nazionale insieme ad altri stakeholder, in particolare all'interno delle aree protette e dei parchi, al fine di sviluppare e testare modelli replicabili a livello regionale o nazionale. Per promuovere il processo verso la transizione ecologica è in ogni caso opportuno adottare un approccio multistakeholder al fine di creare "patti territoriali per lo sviluppo sostenibile" che vedano il coinvolgimento di tutti gli attori che devono concorrere al cambiamento. Non è un caso dunque che in questa prospettiva agente e influente, le Fondazioni possano avere un ruolo di sensibilizzazione e di attivazione delle comunità. Possono sviluppare attività di ricerca e di divulgazione scientifica d'avanguardia su filoni tematici settoriali o cross-settoriali con scopi e applicazioni interdisciplinari spesso più funzionali a specifici contesti risultando così utili ai policymakers. Saper coinvolgere le nuove generazioni in questo processo, in quanto target che più di tutti subirà gli impatti della transizione (pur non avendone la responsabilità) è certamente una delle sfide che le fondazioni (ma non solo loro evidentemente) possono farsene carico. Un ruolo gravoso certo, ma che dimostra

---

<sup>310</sup> Sul dialogo tra le diverse realtà nei territori vi è un paragrafo interessante nel lavoro di Cialdino, M. (2022). *Sostenibilità, territorio, lavoro: Il caso della Comunità Energetica del Pinerolese*. Tesi dottorato di ricerca. Università degli studi di Bergamo.

come le Fondazioni, che siano di origine bancaria, d'impresa o Fondazioni di comunità, sanno essere locali e al tempo stesso globali: persone, risorse, donatori, asset, capacità, officer, fiducia e capitale sociale. Vi è un pluralismo di modelli, che queste organizzazioni adottano e con essi caratteristiche peculiari che le accomunano: la disponibilità di asset e beni non solo economici (spesso limitati), un patrimonio cospicuo di relazionali e socialità; la disponibilità di competenze; la disponibilità di fiducia, in quanto modelli di governance e gestione radicati e calati perfettamente nelle realtà, che si avvalgono di processi decisionali trasparenti e partecipati. Quest'ultimo aspetto tocca in particolar modo le Fondazioni di comunità, capaci di adottare un approccio sistemico e intersezionale nell'affrontare le diverse sfide delle proprie comunità. Anche le città rappresentano uno degli ambienti di riferimento in cui tutti gli Obiettivi dell'Agenda 2030<sup>311</sup> possono trovare adeguate condizioni di sviluppo, con la consapevolezza che, nonostante l'effetto della pandemia, il trend di urbanizzazione è comunque crescente in tutto il mondo e che già nel 2030, secondo l'OMS, il 60% delle persone vivrà in città. È quindi urgente operare per migliorare le condizioni di vivibilità e funzionalità di queste intervenendo, da un lato, sulla conformazione urbanistica, dall'altro, sulla struttura viaria che deve riorientarsi verso la mobilità sostenibile, partendo dall'assunto che la strada sia un "bene comune" e come tale debba essere sicura e funzionale. La gestione e valorizzazione dei beni comuni e degli spazi pubblici deve essere elemento di crescita del civismo e della responsabilità individuale, promuovendo logiche cooperative e favorendo processi di innovazione e partecipazione sociale. Per rendere efficace ed efficiente in questo processo l'intervento delle Fondazioni,

---

<sup>311</sup> Cfr. Cavalli, L., & Pultrone, G. (2020). *Urbanistica e Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile: percorsi di implementazione dell'SDG 11 fra esperienze in corso e questioni aperte*. In *Atti della XXII Conferenza nazionale SIU Società italiana degli urbanisti*. Matera-Bari 5-6-7 giugno 2019.

è fondamentale anche nella leva della comunicazione e dell'informazione<sup>312</sup>. Essa infatti può contribuire a realizzarne la missione, consente di informare e motivare all'azione tutti gli attori sociali coinvolti nelle attività istituzionali. Le attività di comunicazione e informazione delle Fondazioni possono mirare non solo alla valorizzazione e diffusione dello sviluppo sostenibile nelle sue quattro dimensioni (ambiente, economia, società e istituzioni), ma anche nel mettersi al "servizio di servizi pubblici" evidenziando in questo modo l'impegno per il raggiungimento degli SDGs e il ruolo attivo nei servizi di pubblica utilità. La comunicazione delle Fondazioni, quando realistica e coerente con i concreti programmi svolti, può creare un effetto sistemico a favore dell'Agenda 2030 e moltiplicare i risultati al cospetto degli obiettivi da raggiungere. Le Fondazioni innescano un dialogo che incorpora i valori della sostenibilità, a partire dalle loro missioni e dai territori, grazie alla diffusione di strumenti di analisi e di valutazione per un maggiore benessere e qualità della vita, e favorendo infine una consapevolezza diffusa rispetto alle condizioni di raggiungibilità di questi obiettivi. "Le Fondazioni nella loro comunicazione, sia interna che esterna, hanno la responsabilità di offrire messaggi onesti e argomentati, di non semplificare indebitamente, di prendere sul serio la complessità delle sfide, così come quella degli strumenti per fronteggiarle. La coerenza tra asset e operatività, unita a un linguaggio piano, comprensibile e non inutilmente gergale, misurato rispetto alle esigenze dei destinatari, è il modo migliore perché l'esperienza delle Fondazioni possa diventare un attivatore di sensibilità e anche di iniziative nella società allargata. La molteplicità di tipologie di Fondazioni fa sì che le loro modalità di azione siano varie: ha pertanto uno

---

<sup>312</sup> Un caso emblematico emerge da un caso studio di Foschini, L. (2017). *Il marketing e la comunicazione sociale—Il caso della Fondazione I bambini delle fate*. Tesi di laurea. Università Cà Foscari di Venezia.

scarso significato riferirsi a dei “modelli medi”, mentre è utile registrare la pluralità di approcci”<sup>313</sup>. Ecco che la comunicazione può diventare strumento utile anche nelle emergenze, manifestatesi in maniera impietosa a causa del COVID-19: la necessità di indirizzare efficacemente i processi di trasformazione digitale, per farne strumento di creazione di valore sociale ed economico ha bisogno di un’organizzazione, competenze e tecnologia e che tutti questi elementi si muovano in un quadro articolato guidato dalle esigenze dei cittadini, dei sistemi produttivi e culturali, nonché degli ecosistemi naturali. Un utilizzo intelligente dei dati si pone anche come fattore di abilitazione per la resilienza del sistema Paese. Fondamentale è il ruolo delle Fondazioni, che operano sui territori talvolta con un ruolo di rilievo nella distribuzione delle risorse ma anche in prima persona nel supporto a servizi pubblici o istituzioni. Una casistica che potrebbe riguardare alcune tipologie di Fondazione come quelle d’impresa. Uno scenario di questo tipo può avvenire solo se si migliora il grado di comunicazione tra Fondazioni e Pubblica Amministrazione e non certo per ultimi, con i loro cittadini. È imprescindibile che sia perseguito, con adeguata capacità attuativa, il programma di modernizzazione e innovazione delle fondazioni anche in questa direzione, attraverso un’efficace ricorso alle tecnologie comunicative e alla revisione dei sistemi di gestione del personale, di valutazione dei risultati e di attribuzione trasparente delle responsabilità, in un rapporto chiaro tra politica, burocrazia e cittadinanza. Tale processo di cambiamento potrà rafforzare da un lato i servizi di pubblica utilità e infine gli enti istituzionali coinvolti offrendo così servizi di qualità ai cittadini e alle imprese. Si tratterebbe pertanto di avviare una sorta di nuova “alfabetizzazione” per le Fondazioni e allo stesso tempo un’opportunità strategica per il mondo dei servizi di

---

<sup>313</sup> Cit. ASVIS (a cura di) (2021) *Fondazioni per lo sviluppo sostenibile*. Position paper.



pubblica utilità. Le situazioni di emergenza inducono ad una rivalutazione degli strumenti di comunicazione e passaggi dolorosi come la pandemia non hanno fatto altro che accelerare alcuni processi. Nell'ultimo capitolo di questa ricerca sarà esposto il caso studio di Fondazione Cogeme e Acque Bresciane, ovvero come una fondazione d'impresa possa fare sostenibilità e comunicazione all'interno di realtà strutturate e con una ampia rete territoriale di riferimento.

## **Capitolo 5** Le fondazioni che cambiano il paradigma della comunicazione

### **5.1 La comunicazione nei servizi di pubblica utilità: il caso di Fondazione Cogeme e Acque Bresciane**

La narrazione delle fondazioni assume connotati diversi a seconda degli interlocutori e dei lettori. Si è partiti da una ricognizione circa le peculiarità del concetto di rischio, di assunzione di responsabilità e del ruolo che la Comunicazione gioca in tutto questo, a salvaguardia comunque di una distinzione di storie, ruoli e mansioni che, seppur il mondo complesso ammanti di fluidità, mantengono tuttora distinti dalle rispettive missioni, che tali rimangono, concentrate sulla loro stessa natura e senso di esistenza. L'evoluzione del contesto, la storicità di alcuni appuntamenti e gli strumenti che mano a mano le istituzioni e chi di dovere assumono per rispondere a determinate esigenze, bisogni (emergenti o meno), spesso collidono con la vetustà di approcci o di consuetudini ammalorate dal senso di impotenza che gli stessi strumenti, posti in essere dagli enti preposti, indicano come fuori tempo massimo, in una sorta di corto circuito con la tecnica, la giurisdizione e soprattutto con l'efficacia. Pensare a come la sostenibilità sia diventata al giorno d'oggi quel "mantra"<sup>314</sup> da scardinare con senso pratico e non solo da discettazioni accademiche comincia a diventare un punto di vista "dinamico" nelle discussioni di settore, trasversalmente utile nel valicare la semplice "presa di coscienza" in azioni territoriali mirate. E a proposito di consapevolezza, tra le ultime, vi è senza dubbio quella di dover giocare in altri campi, o nel medesimo ma con più righe che non delimitano le rispettive sfere di azione, ma le incrociano, in uno schema di gioco all'attacco, non per gusto dello

---

<sup>314</sup> Cfr. Cap.2.

“spettacolo” ma per il semplice istinto d’innovazione. In questo modo, potrebbe essere almeno plausibile immaginare che nelle “settorializzazioni” delle utilities s’introduca il ruolo delle Fondazioni d’impresa descritte precedentemente, ma non solo dal punto di vista filantropico per tornare al punto di domanda, ovvero ciò che ha spinto ad affrontare questa lavoro di ricerca: Le fondazioni possono assumere davvero un ruolo strategico nell’ambito della Comunicazione? E se sì, in che modo potrebbero svolgere questa variazione di scopo, senza con ciò vanificare la propria natura, o la promessa di risolvere di tutti i problemi del mondo? In effetti, come accennato, nulla vi è di più incredibile che pensare alle fondazioni e al terzo settore come panacea ai fallimenti delle istituzioni globali, finanche quelle finanziarie, come se la filantropia fosse nata ed evoluta giustappunto per vocazione messianica e non per sdebitamento morale di illustri benestanti o di aziende in odore di “ethical washing”, salvo poi riconvertire le proprie aspirazioni in veri e propri strumenti di filantropia umana, economica, operativa e soprattutto comunitaria. L’altro quesito che ci si è posti in questa ricerca, infrangendo la linearità delle discipline scientifiche, è stato quello per cui, a fronte di realtà aziendali di pubblico servizio, fosse davvero necessario che si dotassero di Fondazioni ad hoc che andassero oltre la “corporate social responsibility” e cominciasse a parlare un altro linguaggio, “à la page”, ma così necessario come quello della sostenibilità, rischiando di andare fuori tema e mettendo a disposizione competenze, storie, investimenti. Domande a cui si cerca di dare in questo capitolo una risposta utilizzando il caso studio di due realtà di Provincia come Fondazione Cogeme e Acque Bresciane. Prima è d’obbligo fare una breve panoramica delle loro sfere di competenza, per poi entrare nella casistica d’interesse per

questo lavoro che, seppur in maniera non esaustiva, potrà dare uno spunto di operatività alternativa a chi volesse interpretare il ruolo delle fondazioni non solo nella comunicazione della sostenibilità, ma anche di crisi o emergenza.

### *Fondazione Cogeme*

Fondazione Cogeme rappresenta una storia che è connaturata allo sviluppo sociale, economico e culturale di una parte della provincia bresciana (e in piccolissima parte anche di quella bergamasca). Sono circa 60 le comunità locali che fanno parte del gruppo Cogeme Spa<sup>315</sup> di cui la Fondazione Cogeme, nata nel 2002 con scopi di solidarietà sociale, è la punta avanzata in termini di restituzione progettuale (in minima parte anche erogativa). Le sue progettualità riguardano l'ambiente, la cultura, la formazione e lo sviluppo sostenibile, sempre con uno sguardo ai cambiamenti della società e con un approccio "circolare" aperto alle sfide delle comunità. È un ente del terzo settore operativo e si può considerare come una vera e propria fondazione d'impresa, con una spiccata propensione a fungere quasi da "fondazione di comunità", una suggestione (o iperbole) per cui i Comuni, tramite la società madre di cui sono i "detentori", fanno convogliare parte dei propri utili<sup>316</sup>. Questo è certamente è uno dei tratti distintivi che permette di valorizzare le migliori esperienze, innovazioni e competenze progettando azioni volte al miglioramento della qualità della vita da un lato, e dall'altro collegare il mondo non profit al mondo economico di quella parte di provincia bresciana. Spiccano negli "obiettivi" della Fondazione termini e

---

<sup>315</sup> Nell'ambito del cinquantesimo di Cogeme spa è stato redatto un volume che traccia storia e documentazione. Ad oggi è ancora in fase di bozza, in attesa di una sua eventuale pubblicazione.

<sup>316</sup> In questa ricerca si sono affrontate le diverse tipologie di fondazioni ed è altrettanto giusto sottolineare la specificità di Fondazione Cogeme, anche in termini di collettore delle Comunità locali afferenti al territorio.

concetti importanti come ambiente, cultura, formazione sviluppo sostenibile, traducibili in forme intellegibili per gli stakeholder, per la società e per i cittadini che abitano le comunità di riferimento. L'impegno, l'attenzione ai territori non esclude una visione globale che sin dagli inizi ha ispirato la mission della Fondazione, ovvero la Carta della terra<sup>317</sup>, documento indicato dall'Unesco come uno dei principali riferimenti per l'educazione alla sostenibilità. A questo proposito, la Fondazione mette da sempre a disposizione delle realtà locali un patrimonio di competenze e relazioni utili alla progettazione d'iniziative e azioni misurabili insieme a diverse realtà tra cui università, centri di ricerca, sistemi bibliotecari, cooperative sociali e associazioni culturali<sup>318</sup>. La Fondazione ha radici profonde nel mondo educativo<sup>319</sup> e, più in generale, nel collegare le potenzialità del territorio, valorizzando quanto esiste in un'ottica di sostenibilità, non solo ambientale. Dalla formazione dedicata al corpo docente ai laboratori pratici della Carta della terra in classe, passando per le attività di catalogazione della flora locale sino alla creazione di orti didattici, oppure ancora alle iniziative di ricerca con le Università, ogni iniziativa riflette in maniera coordinata gli scopi statutari della Fondazione. Resta indubbio che il settore "mainstream" su cui Fondazione regge la maggior parte delle sue attività è quello della sostenibilità, intesa nella sua integrità. In quest'ottica il ruolo di supporto alle scelte e alle strategie ambientali sono un esempio concreto di come la Fondazione attui un livello di governance mirato allo sviluppo di buone pratiche, sia da un punto di vista

---

<sup>317</sup> Sulla nascita e redazione de "la carta della terra" si rimanda a AA.VV. (2005). *Carta della terra. Manuale di riflessione per l'azione*, Diabasis, Parma, oppure in AA.VV (2002) *La Carta della Terra. Il contributo di Vittorio Falsina*. Fondazione Cogeme, Rovato (Bs). [https://fondazione.cogeme.net/wp-content/uploads/2020/12/1-Carta\\_della\\_terra.pdf](https://fondazione.cogeme.net/wp-content/uploads/2020/12/1-Carta_della_terra.pdf)

<sup>318</sup> Per approfondimenti si rimanda alla pagina <https://fondazione.cogeme.net/collaborazioni/>

<sup>319</sup> Diversi sono stati i progetti formativi messi in campo dalla Fondazione, alcuni finanziati da Fondazione Cariplo. Tra i più emblematici si ricordano la Terra nel cuore e Di casa nel mondo.

teorico, che pragmatico. In altre parole si potrebbe dire che la Fondazione è un “facilitatore istituzionale”<sup>320</sup> radicato e conosciuto, che agisce alla stregua di “ente di secondo livello” nelle dinamiche tra Comuni, Provincia, Regione, dentro scenari regionali, nazionali ed europei. I Comuni trovano nella Fondazione un interlocutore affidabile nel realizzare progetti “in rete” e di prospettiva, consentendo loro di sostenere azioni sovra territoriali. Ecco perché il termine “priorità” assume un rilievo ancora più emblematico alla luce delle caratteristiche che Fondazione reca con sé. Per semplicità, le attività si possono suddividere in due macro aree ed un focus particolare dedicato all’economia circolare<sup>321</sup>:

- Area educativa, sociale, culturale
- Area ambiente e territorio
- Focus: Economia circolare

### ***Area educativa, sociale, culturale***

Numerosi i progetti che Fondazione Cogeme promuove direttamente o in collaborazione con terzi. L’ispirazione e impostazione generale affondano le radici in un consolidato rapporto con il territorio che ha reso Fondazione un player strategico per affrontare le tematiche legate al mondo educativo, culturale e sociale. Alcuni progetti emblematici:

---

<sup>320</sup> Su queste tematiche e più in generale sulla costruzione dei cosiddetti “patti territoriali” si rimanda al volume di Cersosimo, D., & Wolleb, G. (2001). *Politiche pubbliche e contesti istituzionali. Una ricerca sui patti territoriali*. pp.369-412. In *Stato e mercato*, 21(3), Il Mulino, Bologna.

<sup>321</sup> La ricognizione è stata svolta sulla base delle relazioni in sede di bilancio consuntivo a giugno 2022.

➤ Festival Carta della Terra<sup>322</sup>

Il Festival Carta della Terra, è promosso e organizzato da Fondazione Cogeme in collaborazione con numerose realtà istituzionali e con il patrocinio di prestigiosi Enti. A giugno 2022 ha concluso la sua settima edizione con a tema l'elemento "aria". Esso trae la propria ispirazione dal Documento omonimo e cerca di attualizzare i principi di sostenibilità ambientale (ma non solo) tramite una sensibilizzazione capillare e puntando soprattutto sul ruolo delle Municipalità, delle scuole e delle reti di associazioni/enti attivi sul territorio. Sin dalla prima edizione, l'impostazione adottata ha fatto sì che Fondazione proponesse una serie di spunti tematici da condividere sul territorio impegnando contestualmente gli Enti locali a farsi carico di un piccolo pezzo di programma, condividendo in tal modo obiettivi ed efficacia pragmatica. Gli elementi essenziali quali aria, terra, fuoco e acqua sono affrontati anno per anno, edizione dopo edizione e declinati in laboratori teatrali, iniziative diffuse sui territori, mostre, passeggiate, convegnistica e molto altro, a seconda delle priorità condivise tra promotori, collaborazioni e beneficiari.

➤ Premi tesi di laurea

Come accennato in premessa, la modalità del Premio tesi rappresenta per Fondazione un elemento di storicità progettuale molto significativo<sup>323</sup>. "Si può fare di più", premio "Dario

---

<sup>322</sup> È stato ideato per arricchire l'offerta educativa di Fondazione Cogeme rispetto alla Carta della Terra e traslarla più efficacemente nelle politiche amministrative degli enti locali a cui Fondazione Cogeme fa riferimento. L'ideazione e direzione scientifica è a cura della Fondazione Cogeme e di una consigliere delegata al Festival.

<sup>323</sup> Il premio *Si può fare di più* di fatto ha ripreso negli anni il "vecchio" Premio Tesi Cogeme avviato sin dalla fine degli anni novanta. Rimane fisso l'intento di valorizzare la ricerca e sviluppo aziendale.

Ciapetti “ e il recente Premio “Cesare Trebeschi”<sup>324</sup> rappresentano il corpo vivo di questa modalità di intervento finalizzata alla valorizzazione della ricerca. Filo rosso di ogni premio il valore della sostenibilità con un focus particolare dedicato alle politiche degli enti locali. Questo a rimarcare la vocazione istituzionale della fondazione stessa.

➤ RBB bresciana e Sistemi bibliotecari

“Biblioteca chiama terra” è il brand naming utilizzato per definire in maniera standardizzata la collaborazione in essere con la Rete Bibliotecaria Bresciana. Il rapporto di collaborazione si è consolidato in relazione ai diversi eventi promossi dalla Fondazione stessa. Tra le iniziative vi sono ad esempio la “dislocazione” negli scaffali digitali delle pubblicazioni sulla tematica specifica dell’economia circolare e della sostenibilità ambientale, suddivise nei quattro elementi (acqua, aria, terra, fuoco), così come il tour itinerante degli scaffali creati ad hoc in tutte le biblioteche del sistema bibliotecario bresciano. Incrociandosi con il Festival Carta della Terra, si riconferma la collaborazione attiva nel concorso Storie per gioco (dedicati alle scuole primarie) e nell’ideazione delle rassegne Un libro per piacere, serie di presentazioni culturali tra lettura e teatro.

➤ Rassegna Microeditoria

La Rassegna della Microeditoria curata dall’Associazione Culturale l’Impronta, in collaborazione con il Comune di Chiari e il patrocinio della Provincia di Brescia e della Regione Lombardia, Consiglio Regionale della Lombardia e della Consigliera provinciale di

---

<sup>324</sup> Per maggiori informazioni si rimanda al sito: [www.premiotrebeschi.it](http://www.premiotrebeschi.it)



Parità, vede Fondazione Cogeme come partner nel ruolo di Ufficio Stampa e media relations. Un ruolo che in qualche modo rafforza il concetto alla base di questa ricerca, anche se su un piano diverso. Interessante è senza dubbio constatare come la Fondazione sia percepita, anche in questo caso, sensibilmente vocata alla “comunicazione” ad “integrazione” della sua natura filantropica d’impresa.

➤ Doniamo Energia<sup>325</sup>

Sotto il profilo sociale<sup>326</sup> Fondazione Cogeme opera in alcuni progetti tra cui il “Doniamo Energia” in cui presta le proprie competenze a supporto d’ interventi formativi ma non solo, rivolti a fasce deboli, con l’obiettivo di migliorare la consapevolezza sui temi energetici. Fondazione Cogeme partecipa in qualità consulente e di stakeholder engagement, fundraising, nonché nella parte comunicativa del progetto verso l’esterno.

### ***Area Ambiente e territorio***

➤ Franciacorta e Pianura Sostenibile

Sin dalla sua nascita fondazione ha investito operativamente in progettualità dedicate allo studio, pianificazione e programmazione territoriale in senso urbanistico e socio ambientale. Vi sono due progetti emblematici in tal senso: Franciacorta Sostenibile e

---

<sup>325</sup> È un progetto finanziato e promosso da Fondazione Cariplo. Per maggiori informazioni si rimanda a <https://www.fondazionecariplo.it/it/bandi/Bandi.html>

<sup>326</sup> In quest’ambito Fondazione Cogeme operò nei primi anni di vita con progetti volti al sostegno di iniziative per l’accessibilità disabili e altre a supporti di enti del volontariato. Il filone mainstream della Fondazione rimane sempre la sostenibilità, intesa in senso ampio.

Pianura Sostenibile<sup>327</sup>. Il primo ha inaugurato ufficialmente questa branca progettuale della Fondazione avviando una collaborazione importante con l'Università degli studi di Brescia la quale ne garantisce, tramite il Dipartimento Dicatam, la supervisione scientifica. Grazie al coinvolgimento attivo e sinergico delle comunità locali della Franciacorta, nonché delle diverse associazioni di categoria influenti per quel territorio, è stato successivamente individuato un nuovo percorso collegiale che ha portato la Franciacorta ad essere inserita nei cosiddetti "Piani territoriali d'area" di Regione Lombardia (PTRA della Franciacorta), mettendo in campo uno strumento urbanistico finalizzato alla valorizzazione e tutela del territorio<sup>328</sup>. Sulla scorta di Franciacorta sostenibile è nato un altro progetto, simile e speculare, situato in questo caso nella pianura bresciana. Dal 2008, e tuttora in corso, "Pianura Sostenibile"<sup>329</sup> coinvolge circa venti Amministrazioni locali in una disamina, anno per anno di alcuni dati e indicatori strategici, come ad esempio quelli riguardanti il consumo di suolo piuttosto che l'analisi comparata, comune per comune, degli obiettivi Sdgs calati nelle piccole realtà. Il criterio del BES (Benessere equo sostenibile) è la cartina di tornasole degli studi effettuati grazie ad una raccolta sistematica di dati e informazioni presso gli uffici degli enti locali. I risultati di tali indagini vengono poi presentati pubblicamente agli Amministratori e cittadini con l'obiettivo di fornire strumenti di lettura agili ed approfonditi al tempo stesso, in modo da pianificare al meglio le politiche conseguenti.

---

<sup>327</sup> In particolare sulla storia progettuale di Pianura Sostenibile si rimanda ad Archetti, G. (a cura di) (2019). *Pianura sostenibile. Dieci anni di proposte e riflessioni*. Edizioni Studium. Roma.

<sup>328</sup> Per maggiori approfondimenti:

<https://www.regione.lombardia.it/wps/portal/istituzionale/HP/DettaglioServizio/servizi-e-informazioni/Enti-e-Operatori/Territorio/Pianificazione-regionale/piano-territoriale-regionale-area-franciacorta/piano-territoriale-regionale-area-franciacorta>

<sup>329</sup> Info sul sito [www.pianurasostenibile.eu](http://www.pianurasostenibile.eu)

➤ **Focus: Economia circolare**

il tema dell'economia circolare caratterizza molto le attività di Fondazione Cogeme. Dal 2016, grazie ad un finanziamento di Fondazione Cariplo nell'ambito degli "emblematici"<sup>330</sup> con il progetto "Verso un'economia circolare" Fondazione ha tracciato un percorso di sensibilizzazione, divulgazione, creazione di buone pratiche legate all'economia circolare, con la costituzione di un centro documentale di livello nazionale con sede a Padernello<sup>331</sup>, un premio nazionale rivolto agli enti locali e alle aziende<sup>332</sup> e successivamente con l'innesto sul territorio di alcuni progetti pilota tra cui Il "Banco del riuso"<sup>333</sup>. Quest'ultimo in modo particolare merita un breve approfondimento: si caratterizza come spazio fisico (ora in due sedi distaccate tra la Franciacorta e la Pianura) dedicato allo scambio di oggetti e "servizi" senza alcuna implicazione economica. Il punteggio simbolico affidato agli scambi si definisce FIL (felicità interna lorda) e funge da criterio unico di selezione, fruizione e gestione del servizio. Un progetto che ha come caratteristica principale quella di impattare positivamente sia sul livello ambientale, in quanto intercetta il potenziale rifiuto, che quello sociale, intercettando categoria trasversali di cittadini e incentivando la relazione fra le persone all'interno delle comunità. Tra i progetti "spin off" legati all'economia circolare

---

<sup>330</sup> Gli interventi emblematici si concretizzano in progetti caratterizzati da un alto grado di complessità organizzativa, strutturale ed economica, e affrontano problemi specifici di un territorio, sperimentano politiche innovative in campo sociale, culturale, ambientale, scientifico ed economico. Mirano a un cambiamento specifico delle condizioni di vita delle persone, attraverso un processo di progettazione e sperimentazione, gestito congiuntamente con altri soggetti pubblici e privati. In questo senso, gli interventi emblematici rispondono ai requisiti di esemplarità per il territorio e di sussidiarietà di intervento.

<sup>331</sup> Esso prevede una vera e propria stanza dedicata all'interno del Castello di Padernello, nota meta turistica e culturale della Provincia di Brescia. Nell'ambito del bando è stato costituito un centro documentale e archivistico con l'obiettivo di rilanciare buone pratiche di economia circolare in diverse modalità.

<sup>332</sup> Info sul sito: <https://www.versounaeconomicircolare.it/il-premio-di-eccellenza/>

<sup>333</sup> Esso è una delle derivazioni più concrete e con impatto misurabile sul territorio grazie ad un sistema innovativo di scambio che esclude in maniera categorica l'uso della moneta. Il modello del Banco del Riuso mutua un altro modello codificato dalla Cooperativa Sociale Cauto denominato *Banco di Comunità*.

si è recentemente avviato PC4Change<sup>334</sup>, in stretta collaborazione con la Cooperativa e Impresa Sociale Reware, specializzata nella rigenerazione avanzata di apparecchiature informatiche dismesse da grandi aziende. L'obiettivo del progetto è quello di raccogliere computer da poter rigenerare e riutilizzare, sia per fare opera di prevenzione ambientale, che per sostenere progetti di solidarietà sociale, sviluppo sostenibile e sensibilizzazione ambientale. La logica innovativa è quella di far convergere obiettivi di efficienza ambientale, tramite il riutilizzo professionale delle apparecchiature elettroniche realizzato da Reware. In pratica PC4Change è un punto d'incontro tra donatori filantropici (sia aziende che privati), professionisti del riutilizzo avanzato di apparecchiature elettroniche, come la Cooperativa Reware, e soggetti non profit attivi nel campo della solidarietà e della prevenzione ambientale, proprio come Fondazione Cogeme. Fatta una panoramica concisa (rispetto alla mole reale di progetti) ma abbastanza indicativa delle attività di Fondazione Cogeme, è altrettanto interessante spulciare qualche dato a supporto della sua già citata vocazione comunicativa, partendo ad esempio dalla presenza su testate giornalistiche e i media: la proficua (e costante) interlocuzione con gli organi locali di stampa ad esempio, da consuntivo 2021, ha registrato 440 articoli pubblicati sui quotidiani (tra gennaio e dicembre 2021, +34,8% in un anno). Un dato che si aggiunge alla ramificata rete di contatti raggiunti tramite la newsletter (oltre 5.000) e ad una serie di attività social significative, di seguito alcuni dati:

- Facebook: in crescita e seguito da oltre 1.674 persone al 31 dicembre 2021, +20% nell'ultimo anno, con oltre 10 post condivisi al mese tra iniziative e comunicazioni. La

---

<sup>334</sup> Progetto ideato dalla cooperativa sociale Reware. Lo stesso fu scoperto, selezionato e premiato nell'ambito del premio promosso da Fondazione Cogeme *Verso una economia circolare*. Esempio di come le progettualità e le buone pratiche si possano rafforzare reciprocamente.

pagina ha raccolto 1.568 "Mi piace". Oltre a foto e post i 2021 il canale ha ospitato circa 5 dirette streaming.

- YouTube: in crescita e seguito da circa 79 iscritti con migliaia di visualizzazioni totali all'attivo. 35 sono i video pubblicati nel 2021, tra interviste, conferenze stampa e convegni dedicati alle progettualità in corso.

- Twitter: con circa un centinaio di Follower.

- LinkedIn: attivato nel corso del 2020 raggiungendo i 425 Follower, con un 134 nuovi follower nell'ultimo anno e oltre mille visualizzazioni. Circa 35 i post pubblicati.

Da sottolineare come tali comunicazioni siano rafforzate dai profili personali dei dipendenti di Fondazione Cogeme tramite WhatsApp ed un canale di Broadcasting rivolto ai dipendenti del Gruppo Cogeme e ad alcuni contatti esterni privilegiati come Amministratori locali e partner del territorio. Numeri insomma che denotano una sensibilità particolare della Fondazione nel campo della Comunicazione: la volontà ben precisa della Governance di puntare su questi aspetti ha fatto sì che crescesse il livello di professionalità e competenza valorizzando da un lato il personale strutturato (qualificandolo in termini formativo professionali)<sup>335</sup> e dall'altro accrescendo la credibilità della Fondazione stessa, anche in ragione di una funzionalità strumentale nata dalla collaborazione fattiva con le società del Gruppo Cogeme, e in particolare con Acque bresciane.

---

<sup>335</sup> Vedi cap. 4, par. 1 a proposito di formazione e capacity building. Più in generale, è interessante la visione emersa da un dibattito intorno al terzo settore in Costantini, E. e Tommaso, F. (2022) *Riflessioni intorno alle prospettive della riforma. Conversazioni con il Terzo Settore Modenese*. Working paper. Fondazione Marco Biagi, Modena.

### *Acque Bresciane: il gestore unico che guarda al futuro*

Acque Bresciane è il Gestore unico del Servizio Idrico Integrato in provincia di Brescia, prima utility del settore a diventare Società benefit (2022)<sup>336</sup>. Nata nel 2016, è divenuta pienamente operativa l'anno successivo grazie al conferimento di alcuni rami d'azienda di altre società quali Aob2 (del gruppo Cogeme) e Sirmione Servizi. In seguito, ed è una fase in continua evoluzione, si sono inserite altre realtà e gestioni, come ad esempio il ramo idrico di Garda Uno spa, tra i più rilevanti, oltre ad alcuni comuni della Val Camonica. Un processo, si diceva, tuttora in corso. Alla data odierna i Comuni gestiti sono 97 per un bacino di circa 600 mila utenti coperti, ed una rete di condotte di circa 7000 km, tra reti idriche e fognarie. L'attività di Acque Bresciane essenzialmente è quella di prelevare l'acqua dalle fonti di produzione renderla potabile e distribuirla a tutte le utenze garantendone la restituzione pulita all'ambiente. Come soggetto in house providing<sup>337</sup>, Acque Bresciane opera prevalentemente a favore degli Enti pubblici soci e, da statuto, può operare esclusivamente all'interno del territorio dell'autorità d'ambito, dato che la società agisce infatti all'interno di un mercato regolato. La missione di portare nelle case acqua sicura, ampliare e mantenere la rete fognaria e restituire l'acqua depurata all'ambiente, nel segno della sostenibilità e dell'economia circolare è certamente cruciale ma non è l'unica chiave di lettura. La purpose "ogni goccia conta" adottato da Acque Bresciane vuole rimarcare una delle caratteristiche legate alla sfida della sostenibilità e verso l'innovazione

---

<sup>336</sup> Cfr. Caruso, R., & Balestra, A. (2022). *Le società benefit in Italia. Tra bene comune e identità*. pp.117-139. In *Economia Pubblica*, Oppure ancora Viola G., & Busto P. (2022). *Società Benefit: le prime esperienze lombarde nel settore delle public utility*. pp.167-174. Franco Angeli, Milano.

<sup>337</sup> Sulla gestione si rimanda ad un approfondimento in Iannotti Della Valle, A. (2021). *Gli affidamenti in house nel quadro della tutela della concorrenza alla luce di un nuovo rinvio pregiudiziale alla Corte di giustizia dell'Unione europea*. In *Rivista trimestrale degli appalti*.

dei processi, propositi che guidano l'agire della società nella gestione, a tutela e valorizzazione del bene comune. Da questo punto di vista, l'agenda 2030 delle Nazioni Unite ha fatto sì che i propositi si tramutassero non solo in uno stimolo verso uno sviluppo più sostenibile, ma anche in veri e propri obiettivi aziendali tradotti testualmente in piani di sostenibilità al 2045<sup>338</sup>. Una declinazione strategica assunta sin dall'inizio dalla società e poi confluita, come già ricordato, nella decisione di trasformarsi (tra le prime a livello nazionale nel mondo idrico) in società benefit, radicando così il proprio "Dna sostenibile" nei vari livelli di struttura e gestione. Un surplus di responsabilità, attenzione verso il presente ed il futuro prossimo, la consapevolezza di essere protagonisti e attori del cambiamento in un'ottica locale e globale al tempo stesso. Queste e altre caratteristiche hanno fatto sì che Acque Bresciane aderisse ad esempio all'Alleanza delle imprese italiane per l'acqua e il cambiamento climatico<sup>339</sup>, all'interno di una cornice di valori ben definita. Eccone una selezione:

*Sostenibilità*: l'acqua è un bene talmente prezioso che deve essere un diritto di tutti e garantito anche alle generazioni future; la sostenibilità esprime proprio il desiderio di coniugare i bisogni delle attuali generazioni con quelli delle generazioni future;

---

<sup>338</sup> In questo senso è chiaro come l'agenda 2030 stia cambiando in senso operativo e strategico gli obiettivi delle aziende, in questo caso del ramo idrico. Trend ben descritto anche da Torelli, R., Galli, D. (2021). *Imprese e Sustainable Development Goals, fuga e ritorno alla dimensione economica*. pp. 100-126 In *Accounting and Business studies*. Franco Angeli, Milano.

<sup>339</sup> Presentata nell'ambito del Summit internazionale Acqua e clima, i grandi fiumi del mondo a confronto, alla presenza del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella svoltosi nel 2017, l'Alleanza delle Imprese italiane per l'Acqua e il cambiamento climatico è un'iniziativa promossa dal Ministero dell'Ambiente in intesa con le più importanti imprese e associazioni di categoria italiane che utilizzano l'acqua per scopi produttivi. I rappresentanti di 37 imprese e associazioni hanno aderito all'iniziativa, consapevoli del ruolo cruciale che anch'esse rivestono nella gestione dell'acqua e dell'impatto che la risorsa ha nel cambiamento climatico. Cfr. <https://www.mite.gov.it/comunicati/nasce-lalleanza-delle-imprese-italiane-lacqua-e-il-cambiamento-climatico>

*Tutela delle risorse naturali:* passa attraverso l'approccio integrato e mirato alla valorizzazione dell'acqua, dal suo prelievo all'immissione nell'ambiente, dal miglioramento dei processi, dalla riduzione delle perdite, al risparmio idrico e infine al riuso delle acque depurate;

*Universalità:* essendo un bene pubblico, proprio per questo ci si impegna a riconoscere a tutti la possibilità di accesso all'acqua e soprattutto di garantire un alto livello di qualità alla fonte e potabilità;

*Passione per il territorio:* la specializzazione del servizio idrico non può essere scollegata alla natura dei territori di riferimento; il lavoro di networking e raccordo deve essere svolto nel massimo della condivisione possibile, perseguendo il bene pubblico;

*Trasparenza:* accessibilità, veridicità, facilità di reperimento delle informazioni devono essere alla base di un rapporto fiduciario e trasparente con i cittadini e le istituzioni, all'interno e all'esterno della società;

*Ascolto:* sulla scorta di quanto appena descritto, va da sé che il tema dell'ascolto si ponga come requisito fondamentale nei confronti degli utenti, cittadini, dipendenti e in generale di tutti i portatori di interesse. Solo in questo modo possiamo parlare in senso compiuto di processi comunicativi;

*Coinvolgimento delle persone:* nondimeno resta prioritaria la valorizzazione delle persone, mettendo al centro il confronto, la dialogica dello sviluppo, anche in termini di rapporto lavorativo in materia di welfare, formazione, sicurezza;



*Eccellenza e innovazione*: Acque Bresciane pone al centro delle proprie attività la tensione costante all'eccellenza e all'innovazione, ovvero l'adattamento continuo ai contesti di cambiamento che la società impone.

Fatta questa ricognizione valoriale, è chiaro come l'innovazione<sup>340</sup> e il confronto con standard internazionali siano le strade percorse da Acque Bresciane al fine di ridurre gli sprechi e migliorare il servizio idrico, anche grazie alle tecnologie più aggiornate e alla formazione continua dei professionisti. Grazie alla collaborazione con le migliori Università italiane, Acque Bresciane fa della ricerca uno strumento operativo per individuare precocemente come il cambiamento climatico modificherà i compiti del Gestore, come ridurre le perdite della rete idrica e la quantità di fanghi frutto dei processi di depurazione. Non a caso la società sta orientando sempre più le proprie attività correnti e d'investimento in una cornice strategica di ampio respiro allo scopo di dare maggiore coerenza operativa fra gli obiettivi di lungo periodo e non. Il piano industriale e il piano di sostenibilità, entrambi al 2045, interpretano proprio questa impostazione e scelta di campo. La trasformazione in società benefit, avvenuta nei primi mesi del 2022, ha comportato la modifica dello Statuto, rendendo istituzionali comportamenti responsabili, sostenibili e trasparenti nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente.

---

<sup>340</sup> Cfr. Mocella, M. G., & Mazzarella, F. (2021). *La sostenibilità nelle Utilities*. pp. 125-140. In *Economia pubblica. The Italian journal of public economics and law*. Vol. 48. Franco Angeli, Milano.

### 5.1.1 Prove tecniche di comunicazione sostenibile

Ci sono diversi modi di fare comunicazione sostenibile<sup>341</sup>. Abbiamo sperimentato e scandagliato i paradossi e le criticità nel capitolo due, a proposito dei riflessi che le comunità, intese come living lab, possono estendere, non solo da un punto di vista sociologico, ma anche comunicativo ad altre aree di interesse scientifico. La documentazione ufficiale a sostegno di una rivisitazione comunicativa in tempi di emergenza è stata riletta alla luce della Carta di Rieti, certo nel mondo della comunicazione pubblica, ma che può ispirare comunque altri ambiti o settori di interesse. In quest'ottica, ed è questa una prima intuizione circa il ruolo delle fondazioni, la filantropia potrebbe smuovere concetti e consuetudini cristallizzate, in forza della flessibilità di ruoli, strumenti, affiliazioni, facilitando un passaggio inedito tra mondo no profit, servizi di pubblica utilità e "marketing territoriale"<sup>342</sup>. La storia di Fondazione Cogeme testimonia di per sé una contaminazione "ante litteram" mescolando funzioni di comunicazione, immagine e restituzione al territorio tramite erogazioni o progetti. Essendo nata come una sorta di "spin off" dell'allora Cogeme spa, che all'epoca aveva in dote una serie di servizi tipici delle multiutilities tra cui la gestione dell'acqua (tramite la società AOB2), rifiuti, gas (funzioni poi confluite nella holding LGH, a sua volta entrata in A2A), in Fondazione confluì personale distaccato da Cogeme spa (un processo assolutamente normale nelle fondazioni d'impresa). In questo modo, direttamente e indirettamente, vi fu una naturale inclinazione

---

<sup>341</sup> Vi sono spunti nel merito e non in Zerbi, M.C., Minidio, A. (2003) (a cura di), *Per un ambiente sostenibile. Conoscenza, comunicazione, azione*. Guerini e Associati, Milano. In questo caso la comunicazione è solo uno degli elementi "scientifici" da trattare in maniera organica nel contesto di tutela ambientale ma non solo.

<sup>342</sup> Un altro modo per intendere l'innovazione dei processi, in questo caso riferiti al mondo delle Fondazioni. Sul versante innovazione e importanza delle risorse si sottolinea come non siano da considerarsi solo quelle di tipo finanziario, ma anche e soprattutto quelle intangibili legate alla creatività e al know-how degli individui, vero motore dei cambiamenti di successo.

alle tematiche “green”, e al tempo stesso un posizionamento “fortemente comunicativo”<sup>343</sup>. D’altro canto era inevitabile che le peculiarità di ruoli e funzioni, oltre che le sensibilità personali, facessero della fondazione, un luogo di sperimentazione non solo per la società madre, ma altresì per i Comuni Soci. Indicativamente, il decennio che va dal 2002 al 2012, registra una crescita costante dei progetti dedicati alla sostenibilità e contestualmente un più agevole raccordo tra funzioni aziendali e filantropiche. In qualche modo si potrebbe dire che il ruolo interpretato in questa prima fase di vita della Fondazione costituì la base su cui poi s’innestò la sinergia operativa con l’ambito idrico e che esplicheremo meglio nei prossimi passaggi. Prima di affrontare lo specifico percorso tra le due realtà, quello legato alla comunicazione “in emergenza”, è utile approfondire alcuni progetti che esemplificano alcune dinamiche legate a questa inedita sinergia. Ovviamente, sia in questa fase che nella successiva, il carattere prevalentemente divulgativo e di sensibilizzazione della Fondazione hanno il sopravvento rispetto a specialistiche funzioni di comunicazione. Ciò non toglie che tutto ciò sia prodromico per un affondo delle Fondazioni nel campo della comunicazione, soprattutto se rapportato al modo di fare comunicazione sempre più complesso e dunque interconnesso<sup>344</sup>. Per esemplificare al meglio lo storytelling del “ruolo delle fondazioni nella comunicazione”, userò alcuni esempi tracciabili in categorie specifiche come i *progetti, la convegnistica, gli eventi, webinar*.

---

<sup>343</sup> Cfr. D’Alessandro, I. D. A. (2022). *La green communication come risposta alle nuove esigenze di comunicazione aziendale*. Tesi di Laurea. Università degli studi di Pisa.

<sup>344</sup> In queste dinamiche complesse non poteva che inserirsi anche la pandemia. A questo proposito alcuni spunti di riflessione utili si trovano in Tallacchini, M. (2021). *Tessere nel puzzle della pandemia: per una comunicazione istituzionale secondo complessità*. pp. 135-139 In *E&P Rivista dell’associazione italiana di epidemiologia*, 45 (3) maggio-giugno.

➤ I progetti: *Educazione alla sostenibilità*

La storia dello Sportello scuola di Acque Bresciane affonda le radici nell'esperienza pluriennale del Gruppo Cogeme crescendo negli anni come servizio educativo a disposizione di tutto il territorio bresciano (relativo ai comuni gestiti). Una storia importante, fatta di professionalità messa al servizio dell'educazione cercando di coniugare al meglio gli aspetti tecnici del servizio idrico e l'umanità della divulgazione. Un mix di competenze, scientificità ed esperienza diretta sul campo che si trasforma di anno con anno e si adegua ai contesti storici, geografici e pedagogici. Mano a mano che le gestioni passavano nell'alveo di Acque Bresciane, le contaminazioni tra esperienze diverse non hanno intaccato la validità dell'offerta che registra, dal 2007 ad oggi, numeri sempre in crescita a garanzia di un investimento che darà i suoi frutti negli anni a venire, e non solo in termini di sostenibilità<sup>345</sup>. La correlazione tra Acque Bresciane e Fondazione Cogeme nasce dunque fin dalle origini e non ha mai smesso di concorrere ad una formazione permanente per il territorio, corpo docente, studenti, famiglie, amministrazioni Comunali. Ciò vale ed è tuttora in corso per numerosi progetti svolti in collaborazione tra le due realtà, mettendo a disposizione, reciprocamente, personale, materiali e incrociando alcune iniziative che si andrà ad elencare in maniera sintetica. Un primo livello è rappresentato dal vero e proprio Sportello scuola, ovvero dalle lezioni presso gli istituti scolastici. In questo senso l'apporto di Fondazione Cogeme consiste nella consulenza nella fase elaborativa dei materiali e non

---

<sup>345</sup> La transizione ecologica interroga la pedagogia a dialogare con il territorio, ponendo l'attenzione ad un legame partecipato e creativo tra pedagogia, sfera educativa e mondo dell'impresa, soprattutto se di matrice pubblica. In questo senso i progetti educative promossi dalle utilities dell'idrico, fra cui Acque Bresciane, forniscono degli esempi significativi rispetto ad un investimento sociale e strategico di assoluta rilevanza. Su queste e altre tematiche Cfr. Molinari, A., (2022). *Pedagogia ed economia: un patto di reciprocità per la transizione ecologica*. In *Formazione e insegnamento* 20/1.

di rado nelle partecipazioni agli interventi nelle classi. Per quanto riguarda il primo aspetto vale sempre il documento *La Carta della terra* come filo conduttore e base sostanziale nella sfida alla sostenibilità<sup>346</sup>. Se spostiamo l'attenzione sui target, è facile rintracciare nei docenti "l'approdo" a cui spesso le due realtà si sono rivolte tramite progetti specifici di formazione. In questo Fondazione Cogeme, negli anni, ha affinato una capacità di proiezione delle migliori esperienze tramutando i principi de *La carta della terra* nella concretezza dei curricula scolastici e non solo. Per fare questo ha ovviamente integrato la propria offerta allargandosi ai servizi pubblici di cui poteva disporre risorse e competenze, in primis tramite l'elemento "acqua". Esiste poi un ulteriore livello che muove dalla consapevolezza che per affrontare la sfida educativa delle giovani generazioni è necessario rafforzare sempre di più il network e adottare una strategia sistemica anche in campo pedagogico. L'unione di alcuni percorsi educativi, legati a bandi specifici o altro, hanno incanalato le diverse professionalità in progetti ad hoc come ad esempio quello dei "Green jobs", promossi da Fondazione Cariplo, dedicato al mondo della formazione superiore e realizzati in collaborazione con il mondo dell'impresa, per circa un triennio. Facile intuire dunque i vari incroci di contenuti, competenze tra la Fondazione e Acque Bresciane. Su tali premesse si fonda anche la collaborazione tra Fondazione e Acque Bresciane anche nell'offerta culturale, promossa in contemporanea e reciprocamente, nell'ambito della neonata educazione civica<sup>347</sup> sempre nelle scuole e per le scuole. Anche in questo caso la combinazione virtuosa tra competenze ed esperienza dei singoli, ha consolidato una prassi organizzativa sia nella fase di elaborazione materiale che nella fase di restituzione ai

---

<sup>346</sup> Essendo per l'appunto un documento "quadro" di riferimento" e ispiratore di processi trasversali.

<sup>347</sup> Alcuni importanti risultati ed esempi di educazione civica sono ben descritti in Damiani, V. (2021). *L'educazione civica e alla cittadinanza in Europa*. pp.29-42. In *Scuola democratica*, 12

beneficiari, per lo più afferenti alle scuole di ordine superiore (di ogni livello). Appare chiaro come l'offerta scolastica di Acque Bresciane si dipani su più livelli, strategie, opportunità e sempre adottando una metodologia di collaborazione ben precisa, potendo contare su un player d'affidabile esperienza come Fondazione Cogeme. Grazie anche a questa attitudine condivisa, gli stessi target hanno subito nel corso degli anni allargamenti o integrazioni, e la comunicazione della sostenibilità ha ampliato il proprio raggio d'azione. Gli stessi premi per tesi di laurea, già citati nel paragrafo precedente riferito alle attività di Fondazione Cogeme, testimoniano della capacità di combinare l'aspetto educativo e la ricerca. Non è sempre scontato che si destinino risorse economiche in sincrono e per gli stessi motivi. Acque Bresciane e Fondazione Cogeme, da molti anni ormai, cercano di farlo, nella consapevolezza che la sostenibilità passa attraverso un lavoro costante di aggiornamento e crescita scientifica, in ogni campo. Dunque, dalle scuole primarie e secondarie di ogni ordine e grado sino al mondo accademico, ogni sforzo è teso alla costruzione di una rete di conoscenza che rafforzi il messaggio sostenibile nonché la sua strategicità. Non a caso, proprio nell'ultimo periodo, si sta sviluppando un ulteriore processo di contaminazione fra Fondazione Cogeme ed Acque Bresciane, richiamando al ruolo culturale che le comunità svolgono grazie all'elemento naturale dell'acqua, in uno slogan: le comunità dell'acqua.

➤ *I progetti: le comunità dell'acqua*

L'acqua è un marker prezioso per tracciare la storia di un territorio, delle relazioni tra le comunità che lo abitano e che ne hanno plasmato la storia fino all'età contemporanea. Rileggendo sia la storiografia che il percorso di studi scientifici affiancati al tema della sostenibilità ambientale è possibile riconoscere l'importanza della tematica dell'acqua sia a livello geo-politico, sia a livello più prettamente territoriale ed economico: all'interno di questi due ambiti di interesse, esistono numerosi snodi tematici che possono essere letti ponendo come perno il suddetto tema. Se fino a pochi decenni fa ancora si faticava a delineare delle vere e proprie "correnti" storiografiche e scientifiche per alcune delle materie citate nel capoverso precedente, in particolare per quelle legate all'ambiente e al suo sviluppo-deterioramento, oggi è sempre più vivo l'interesse del panorama economico e sociale tutto verso la lettura transculturale e crono-tematica dello sfruttamento ambientale, in vista di un' auspicabile modifica di comportamenti dannosi per la sopravvivenza del patrimonio naturale attuale e futuro. Ecco perché un approfondimento storico-sociale e culturale aiuta a comprendere meglio l'elemento acqua nel suo utilizzo quotidiano e nelle sue potenzialità divulgative. E' a questo punto che s' inserisce l'idea del "museo diffuso" promosso da Fondazione Cogeme e che, inserita nel contesto, potrebbe portare all'elaborazione di una nuova comunicazione della sostenibilità da parte di Acque Bresciane, dunque non unicamente all'insegna del "consumo" o della gestione idrica ma legandola alla storia, alla cultura, all'arte, ai simboli dell'acqua come risorse per l'intero

processo economico<sup>348</sup>. Una delle prime azioni previste è quella di “mappare l’acqua” all’interno dei comuni attualmente gestiti da Acque Bresciane e a quelli che in futuro entreranno a far parte del patrimonio aziendale: il censimento sarà utile non solo alla valutazione tecnica di fattori di rischio e di plus, ma permetterà anche di incrementare la conoscenza di connessioni culturali e sociali tra acqua e territorio. La biodiversità, snodo centrale dell’intero progetto, è un altro degli elementi su cui declinare la ricerca e sarà affiancata a quella che si potrebbe definire come una “biodiversità culturale”. I territori gestiti<sup>349</sup> da Acque Bresciane per la loro configurazione possiedono differenti concezioni culturali dell’acqua e attribuiscono a questa risorsa altrettanti significati: la sfida sarà far dialogare queste rappresentazioni per creare un’immagine viva del territorio nel suo insieme, all’insegna della valorizzazione della diversità e del dialogo con le realtà locali. Nell’ottica di questo scambio è facile intuire come la stessa offerta educativa di Acque Bresciane possa beneficiare di questo supplemento di ricerca, dati, scenari culturali migliorandone la qualità, sotto ogni punto di vista aggiungendo alle ricadute sociali appena citate, la possibilità di costruire nuove narrazioni per il lavoro all’interno degli istituti scolastici del territorio: raccontare sempre meglio e con maggior chiarezza l’importanza della sostenibilità e l’urgenza di uno sviluppo economico e sociale sempre più green. Un’implementazione “potenzialmente continua” che impatterà certamente anche da un punto di vista sociale ed economico sui territori di riferimento. L’apporto di Fondazione Cogeme in questo caso potrebbe rifarsi al raccordo tra le comunità e il mondo della ricerca

---

<sup>348</sup> Questa progettualità conferma la contaminazione e ibridazione di linguaggi, strumenti e obiettivi che possono cambiare i paradigmi comunicativi delle realtà coinvolte. Perciò, considerato il taglio di questa ricerca, in qualche modo rafforza la tesi per cui anche le Fondazioni possono fungere per tali scopi.

<sup>349</sup> Cfr. <https://www.acquebresciane.it/public/acquebresciane-portal/home/societa/comuni-gestiti>



storico artistica così come già avviato sul versante “Museo diffuso”<sup>350</sup>: “musealizzazione” del patrimonio culturale, migliore fruibilità grazie all’utilizzo della forma digitale, maggiore le platee interessate. Tale impegno sull’esposizione virtuale consisterà nella scoperta di opere, narrazioni o manufatti legati all’acqua sul territorio dei comuni gestiti, per poi delineare, attraverso una piattaforma online, percorsi modulari dal punto di vista geografico, tematico e storico. Va sottolineato come sia diventato sempre più importante negli ultimi anni di pandemia il rapporto con l’ambiente naturale, anche solo per le necessità di distanziamento legate alla prevenzione del contagio; in quest’ottica la valorizzazione delle aree verdi connesse all’elemento acqua risulta particolarmente vitale per la quotidianità delle comunità. In aggiunta, il progetto rappresenta un tassello importante nella sedimentazione di una prassi diventata ormai fondamentale, anche a livello socio-economico, ovvero del “turismo di prossimità”. Raccontare il territorio significa, potenzialmente, offrire nuove mete a una platea di turisti che vivono nei pressi di quegli stessi punti d’interesse, sostenendo le realtà commerciali attive e agendo all’insegna di un turismo che per sua stessa natura risulta essere “sostenibile”. L’obiettivo è di convogliare un patrimonio di cultura e natura già esistente e farli combaciare con la visione Europea contenuta nel recente React Eu, preparare insomma il terreno a una *green, digital and resilient recovery of the economy*<sup>351</sup>. Per favorirla ci si pone il problema da un lato di rendere fruibile il percorso di musealizzazione sfruttando la capillarità del *digital* e, dall’altro, di ampliare la consapevolezza del valore della ricchezza idrica del

---

<sup>350</sup> Le radici di questa modalità di fare museo affondano nella volontà di non disperdere memoria dei luoghi ecclesiastici. Per una panoramica fare riferimento: AA.VV. (2004). *Il museo diffuso*, Serivitium, Milano Il termine fu coniato da Fredi Drugman, Cfr. Boccalatte, P. E. (2021). *20 giugno 2019 Il Museo e le nuove comunità*. pp. 227-240. In *Eunomia* Rivista semestrale di Storia e Politica Internazionali.

<sup>351</sup> Cfr. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_1467](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_1467)

bresciano; perché essa non sia solo analizzata come una risorsa economica da sfruttare, ma anche una risorsa ambientale, paesaggistica e ricreativa di cui beneficiare in modo collettivo e consapevole. Il percorso delle comunità dell'acqua è convogliato in un dottorato specifico in cui Acque Bresciane svolge il ruolo di società accogliente. Esso ha preso avvio negli ultimi mesi del 2021 ed è supervisionato anche da Fondazione Cogeme che ne ha favorito, sin dall'inizio, la genesi. La comunicazione sostenibile prende forma anche con questa tipologia di collaborazioni ed interventi. Il taglio culturale non traslascia la sfera tecnica e talvolta la anticipa, sfidandola proprio sul terreno del metodo.

➤ *I progetti: Water safety plan*

La cultura contiene in sé alcune variabili che si adattano anche a contesti diversi, molto lontani, o apparentemente tali, rispetto alle technicalità che ad esempio la gestione del servizio idrico imporrebbe. Come succede nel caso dei *Water Safety Plan*, ovvero dei Piani di sicurezza dell'acqua<sup>352</sup>. Immaginare quale apporto potrebbe dare una realtà filantropica a questo strumento di prevenzione e sicurezza può risultare ostico se raffrontato esclusivamente con la technicalità dei Piani di sicurezza; ma se si allargasse la prospettiva in un'ottica di divulgazione e condivisione dei risultati, allora il ruolo di Fondazione Cogeme si fa più adeguato rispetto al contesto e soprattutto alla capacità di coinvolgimento delle comunità locali. Per comprendere meglio è opportuno considerare la natura di questi WSP e le motivazioni che sottendono tale strumento di sicurezza e prevenzione. Acque

---

<sup>352</sup> Sul tema Cfr. Lucentini L, Marchiava C, Mattei D, Nigro Di Gregorio F, De Giglio O, Montagna MT (2020) *Acqua e salute: elementi di analisi di rischio in nuovi scenari ambientali e climatici*. In Rapporti ISTISAN 20/19. Istituto Superiore di Sanità, Roma.

Bresciane ha avviato l'elaborazione dei Piani di Sicurezza dell'Acqua (PSA), uno per ogni sistema idropotabile, secondo il Decreto del Ministero della Salute, del 14 giugno 2017<sup>353</sup>, con massima attenzione all'efficienza e alla prevenzione. Essi sono uno strumento innovativo per ridurre i rischi d' inquinamento e garantire la qualità dell'acqua nel sistema idropotabile, costituito dalle opere di prelievo dell'acqua dall'ambiente, dagli eventuali impianti di trattamento e dalla rete di distribuzione sino al punto di consegna<sup>354</sup>. Tra i benefici se ne possono elencare alcuni precisi tra i quali:

- ridurre drasticamente le possibilità di contaminazione delle acque captate;
- attenuare o rimuovere la presenza di fattori di rischio chimico e microbiologico attraverso trattamenti delle acque adeguatamente progettati, eseguiti e controllati;
- prevenire eventuali ricontaminazioni in fase di stoccaggio e distribuzione dell'acqua fino al punto di consegna;
- garantire la fornitura regolare al rubinetto di acque di qualità idonea al consumo umano;
- ridurre al minimo le attività eseguite in emergenza in virtù di una gestione basata su un approccio preventivo;
- redazione di un programma investimenti basato sulla valutazione della priorità di rischio;

---

<sup>353</sup> [https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie\\_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2017-08-18&atto.codiceRedazionale=17A05618](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2017-08-18&atto.codiceRedazionale=17A05618)

<sup>354</sup> Sul tema l'autorità sanitaria si è espressa in più occasioni anche tramite documenti ufficiali. Cfr. Lucentini L, Marchiafava C, Mattei D, Nigro Di Gregorio F, De Giglio O, Montagna MT (2020) *Acqua e salute: elementi di analisi di rischio in nuovi scenari ambientali e climatici*. In Rapporti ISTISAN 20/19. Istituto Superiore di Sanità, Roma.

Ogni PSA viene sviluppato da un Gruppo di Lavoro di esperti, coordinato da Acque Bresciane, in collaborazione con ATS (Agenzia di Tutela della Salute, ex-ASL), ARPA (Agenzia Regionale per la Protezione Ambientale), Ufficio d'Ambito della provincia di Brescia, Comune, Università Milano-Bicocca e Fondazione Cogeme<sup>355</sup>. La costante condivisione di dati tra Acque Bresciane, enti ed istituzioni fornisce la cornice entro cui Fondazione Cogeme svolge il suo ruolo di facilitazione della comunicazione che, per ovvi motivi, rimane sempre in capo ad acque bresciane. In sintesi potremmo definire il contributo di Fondazione Cogeme ai WSP in tal senso:

- partecipazioni ai tavoli di lavoro, in ogni loro fase, dall'individuazione del Comune alla stesura vera e propria del Piano: sin dal primo PSA Fondazione Cogeme ha aderito a tale progetto in un'ottica di sensibilizzazione alla sostenibilità, collegandola ai temi del rischio e della prevenzione.
- scelta della strategia comunicativa e di divulgazione (eventuali campagne comunicative, individuazione target etc...): anche in questi aspetti, considerata l'esperienza sul campo da parte della Fondazione, è stato supportato l'Ufficio Comunicazione di Acque bresciane, soprattutto durante la fase iniziale di "strutturazione", essendo la società stessa agli inizi di una nuova avventura gestionale.
- Collaborazione nella realizzazione dei materiali di divulgazione dei Piani: le ricche e diversificate iniziative culturali di Fondazione Cogeme hanno fornito una base operativa su cui innestare le ipotesi di lavoro dei Psa in riferimento ai contatti con

---

<sup>355</sup> La modellazione del lavoro avviene ormai tramite una procedura codificata di metodo tra incontri in presenza e online. Da questo punto di vista, il sistema può ritenersi abbastanza fluido e rodato.

studi grafici, esperti di comunicazione, società di consulenza e altro a corredo di tale impresa, anche in un'ottica di ottimizzazione delle risorse<sup>356</sup>.

- Interazione e/o integrazione nei rapporti con le Amministrazioni locali, stakeholder ed enti istituzionali, anche al di fuori dei canali "tradizionali": condividendo intenti e modalità di lavoro, risulta più agevole lo scambio di contatti tra le due realtà, a seconda dei casi e dei progetti. Questa intercambiabilità di ruoli, seppur nella divisione essenziale dei compiti, fa sì che le relazioni istituzionali siano rafforzate in maniera significativa, laddove non fossero ancora nella forma e al livello auspicati<sup>357</sup>.
- Iniziative di restituzione pubblica dei dati in diretta collaborazione con il gruppo di lavoro WSP: a tal fine è stato codificato una sorta di modello replicabile per ogni comune per presentare il Piano di sicurezza dell'acqua. Si riporta in Appendice una locandina tipo utilizza per uno specifico incontro. Una formula di presentazione collaudata che prevede la presenza istituzionale, quella tecnica (suddivisa tra Acque Bresciane ed enti preposti) e possibilmente quella di un moderatore del mondo della stampa e media.
- Realizzazione di iniziative a sfondo culturale: una delle caratteristiche di fondazione è quella di operare su più fronti e con diversi enti e con questo migliorare la diffusione e comprensione di alcuni progetti. L'organizzazione e la promozione di iniziative che andremo nel prossimo paragrafo a descrivere sommariamente per

---

<sup>356</sup> Una prassi che teoricamente potrebbe arricchire la casistica contenuta in Ducci, G. (2013). *La comunicazione pubblica digitale per la trasparenza, l'accountability e il dialogo con i cittadini: verso una Pa open e condivisa*. pp.461-470. In *Autonomie locali e servizi sociali*, 36(3).

<sup>357</sup> Ibidem.

cronologia di obiettivi sono in questo senso un esempio interessante per il prosieguo della ricerca<sup>358</sup>.

➤ *Gli eventi e la convegnistica*

Si può certamente affermare che la nascita del gestore unico del servizio idrico integrato è stata accompagnata, sin dalle prime fasi, da una pianificazione congiunta con Fondazione Cogeme, rispetto ad alcune uscite pubbliche con l'obiettivo di far conoscere la nuova società e facilitare la transizione giuridica rispetto allo status precedente<sup>359</sup>. In un primo periodo di "collaudo" furono promossi alcuni incontri aperti al pubblico sotto l'egida de "I lunedì dell'acqua"<sup>360</sup> che si svolsero tra novembre 2017 e febbraio 2018, da Sirmione sul lago di Garda sino a Villachiarà, nella bassa pianura bresciana, passando per Pisogne (tra Sebino e Val Camonica) e Palazzolo sull'Oglio. Incontri basati su un "format" in collaborazione con Fondazione Cogeme, esportati con presentazioni standardizzate della società, governance e attori tecnici, oltre che con il coinvolgimento attivo degli Amministratori locali: tutto finalizzato a rendere la struttura del gestore unico più riconoscibile non solo nelle competenze amministrative degli addetti ai lavori, ma anche per i cittadini. Un impegno che Fondazione Cogeme e Acque Bresciane hanno perseguito parallelamente alle rispettive mission e pur sempre in maniera condivisa nelle fasi di divulgazione. Emblematici in questa prospettiva furono alcune collaborazioni anche con

---

<sup>358</sup> Sul ruolo della cultura per la crescita della consapevolezza nella prevenzione Cfr. Mysiak, J., Carrera L., & Massarutto, A. (2013). *Sicurezza idrica nel contesto dei cambiamenti climatici. Qualità Dell'ambiente Urbano*. pp.113-120. In *IX Rapporto, Focus su Acque e Ambiente Urbano* (a cura di) ISPRA..

<sup>359</sup> Un modello di lavoro e collaborazione che ha caratterizzato e influito nella direzione di una Fondazione "a supporto" senza con questo tralasciare la mission prioritaria della Fondazione stessa.

<sup>360</sup> Locandina in appendice

enti universitari come Unimont che gettò le basi per una collaborazione pluriennale su entrambe le realtà (sia fondazione che acque Bresciane) attraverso alcuni incontri intitolati “Acqua e montagna”<sup>361</sup>: furono l’occasione per presentare il piano investimenti di Acque Bresciane sul quel territorio entrato da poco nella sfera gestionale. Per Fondazione Cogeme fu invece l’ennesima occasione per intessere relazioni con il mondo accademico sui temi della sostenibilità ambientale ed accrescere competenze in materia idrica. Una formazione condivisa e partecipata da tutta la struttura di Fondazione e che sta a dimostrare come la filantropia possa andare al di là della mera erogazione finanziaria per smobilitare settorializzazioni di sapere e renderle patrimonio intellegibile per le comunità. Ottima base di partenza per affrontare la sostenibilità in senso generativo<sup>362</sup> e soprattutto con cognizione di causa di fronte ad alcune sfide emergenti. Una di queste era (ed è ancora) il rispetto del principio dell’invarianza idraulica e idrogeologica delle acque meteoriche<sup>363</sup> affrontata durante un convegno co-promosso da Fondazione e Acque Bresciane in chiave tecnico<sup>364</sup> politica. Un richiamo importante al nuovo regolamento di invarianza e agli impegni dei Comuni, cercando di trattare la tematica sotto diversi punti di vista, a partire dai moderni approcci al ciclo delle acque. Le tre parole chiave quali sostenibilità, informazione, innovazione rappresentano degli impegni precisi attorno ai quali rimarcare il pieno rispetto delle autonomie locali, una corretta gestione del servizio, e

---

<sup>361</sup> Per maggiori informazioni si rimanda al sito <https://www.unimontagna.it/rassegna-le-comunita-dellacqua-tra-storia-cultura-e-territorio/>

<sup>362</sup> Interessanti gli spunti emersi in Cecchinato F. (2020). *Convegno AIF 2020: agire la sostenibilità: formazione e cambiamento organizzativo per un nuovo modello di sviluppo*. pp.48-49. In *Rivista per la formazione*, 3. Franco Angeli, Milano.

<sup>363</sup> Regolamento Regionale di Regione Lombardia n. 7 del 2017.

<sup>364</sup> Sul versante Tecnico Cfr. Robbiani, R. (2020). *Soluzioni per l'applicazione dei principi di invarianza idraulica e idrologica: analisi tecnico-economica di un caso studio*. Tesi di laurea. Politecnico di Milano.

infine nuovi impulsi progettuali<sup>365</sup>. Un auspicio importante, un rimando indiretto a quel ruolo che le fondazioni operative, come Cogeme Onlus, potrebbero apportare ad una gestione sostenibile del territorio e sempre più proiettata a punte di progettualità avanzate, anche dal punto di vista dell'innovazione. Sullo sfondo una sinergia di intenti tra gli enti e soprattutto l'esigenza di pianificare in maniera coordinata gli interventi a livello sovra territoriale. Un concetto ribadito più volte durante la conferenza e esemplificato dal ruolo che i centri urbani di qualsiasi dimensione, dalle grandi metropoli ai piccoli insediamenti, sono oggi chiamati per adottare nuovi approcci di gestione integrata delle acque, sia nelle fasi di approvvigionamento e uso, sia in quelle di convogliamento alla rete naturale dopo il loro utilizzo. Anche le ricorrenze istituzionali hanno il loro peso nella costruzione di una coscienza sostenibile e collettiva, basti citare il Festival dell'acqua promosso da Utilitalia<sup>366</sup> a cui le due realtà partecipano oppure altri incontri organizzati mettendo a tema la scarsità idrica (oggi attuale più che mai) affrontato nel 2019 nel corso di un'iniziativa in un piccolo Comune<sup>367</sup>. La stessa giornata mondiale dell'acqua (22 marzo) rappresenta un terreno fertile su cui innestare i semi della collaborazione e della consapevolezza così come i Bilanci di sostenibilità<sup>368</sup> di Acque Bresciane presentati in occasioni congiunte e condivise. Eventi e convegnistica s'intrecciano dunque in uno scambio virtuoso di esperienze e sempre di più la Fondazione diventa veicolo privilegiato di

---

<sup>365</sup> Alcuni contributi significative sul tema si possono trovare in Altamore S., & Pavone V. (2019). *Dalla percezione del rischio verso il progetto ecologico: Contributi alla prevenzione del rischio idraulico in ambito urbano*. In *L'apporto Della Geografia tra Rivoluzioni e Riforme*. Atti del XXXII Congresso Geografico Italiano (Roma, 7–10 Giugno 2017) A. Ge., Roma.

<sup>366</sup> Utilitalia è la federazione che riunisce le Aziende speciali operanti nei servizi pubblici dell'Acqua, dell'Ambiente, dell'Energia Elettrica e del Gas. Per maggiori info: <https://www.utilitalia.it/>

<sup>367</sup> Il convegno si svolse a Trenzano (Bs), un piccolo comune facente parte anche della rete territoriale di Fondazione Cogeme.

<sup>368</sup> Acque Bresciane ha sin da subito, pur non avendo obblighi in termini di legge, elaborato i proprio Bilanci di Sostenibilità. Per una ricognizione puntuale è possibile consultare la pagina dedicata <https://www.acquebresciane.it/public/acquebresciane-portal/it/home/societa/bilancio-sostenibilita>



tendenze, normative, comunicazioni di servizio e che in qualche modo ne fanno un'"avamposto credibile" nella comunicazione sostenibile, se così può essere definita. Per approfondire ulteriormente questo legame, all'interno del percorso di Dottorato industriale intrapreso dalla Fondazione Cogeme e l'Università degli studi di Bergamo, fu organizzato nel 2021 un Webinar con al centro la sfida della comunicazione in tempi di "sostenibilità", un altro tassello verso un riposizionamento delle fondazioni nel campo della Comunicazione<sup>369</sup>.

➤ *Webinar: Comunicazione e Sostenibilità*

Il ruolo delle Fondazioni nella creazione di cultura su temi di grande attualità e potenzialmente legati ad emergenze, come quello del cambiamento climatico<sup>370</sup>, è anche quello di far dialogare realtà di natura diversa (profit, non profit e istituzionali) , che operano a livello provinciale, regionale e nazionale. Un valore aggiunto che le Fondazioni possono vantare grazie alle loro precedenti esperienze, alla rete di networking su scala nazionale e naturalmente al loro radicamento sul territorio in cui operano. Ne è un esempio il corso di formazione *Comunicazione e sostenibilità - prove di dialogo* che si è svolto il 28 maggio 2021 in modalità online a causa delle norme in vigore a causa del Covid 19 e che ha coinvolto vari attori. Fondazione è stata il motore principale dell'iniziativa,

---

<sup>369</sup> Locandina in appendice

<sup>370</sup> Nella guida *Centering equity and justice in climate philanthropy* l'autrice Seema Shah identifica gli strumenti per integrare il tema del cambiamento climatico nelle priorità e nelle azioni di filantropia, per ridurre i danni delle comunità più colpite. Maggiori info: <https://learningforunders.candid.org/content/guides/centering-equity-and-justice-in-climate-philanthropy/>

coinvolgendo poi nell'organizzazione Acque Bresciane<sup>371</sup>. Partner dell'iniziativa l'Ordine dei giornalisti della Lombardia, Ferpi, l'Ufficio scolastico territoriale, la rete dei gestori pubblici lombardi Water Alliance. Al centro dell'evento, accreditato per la formazione permanente per giornalisti e docenti, il tema della comunicazione della sostenibilità. Nella prima sessione il focus è stato su giornalismo e sostenibilità, con una tavola rotonda che ha visto confrontarsi tre giornalisti esperti in temi ambientali e di economia circolare: Daniele Chieffi<sup>372</sup>, giornalista, docente ed esperto di comunicazione digitale e reputazionale, Emanuele Bompan<sup>373</sup>, direttore della rivista specializzata bilingue *Materia rinnovabile* ed editorialista per quotidiani nazionali, e Pietro Gorlani, che segue temi della sostenibilità e dell'ambiente per il *Corriere della Sera* Brescia. Dal confronto è emerso come il giornalismo sostenibile sia innanzitutto quello capace di raccontare temi complessi e multifattoriali come quelli ambientali senza ricorrere ad eccessive semplificazioni, basandosi su dati scientifici e mantenendo un appeal che non si basi sul sensazionalismo. In questo il giornalismo può impiegare le migliori tecniche della comunicazione e deve necessariamente prevedere una specializzazione, una formazione di chi scrive, così come accade in altri settori: pensiamo al giornalismo medico scientifico, ma anche a quello che racconta sport meno popolari, in cui i giornalisti devono possedere conoscenza e competenza sul linguaggio e sulle regole. In sintesi, il giornalista che vuole approfondire i temi della sostenibilità ambientale non può improvvisarsi e deve tenere presenti in modo

---

<sup>371</sup> In questo senso l'ispirazione dell'iniziativa è stata fornita proprio dal percorso di dottorato intrapreso e dal senso ultimo della ricerca in oggetto.

<sup>372</sup> Giornalista, saggista e docente universitario. È il fondatore dell'agenzia di comunicazione strategica Bi Wise. È stato Direttore della Comunicazione e PR del Dipartimento per l'Innovazione e la Digitalizzazione della Presidenza del Consiglio.

<sup>373</sup> Emanuele Bompan è un giornalista ambientale e geografo. Si occupa di economia circolare, cambiamenti climatici, innovazione, energia, mobilità sostenibile, green-economy, politica americana.

particolare aspetti deontologici legati alla professione<sup>374</sup>. In questo modo i lettori potranno acquisire le conoscenze necessarie a farsi una propria opinione e a distinguere la vera sostenibilità dal greenwashing. Il secondo panel del corso ha approfondito invece il tema dell'educazione alla sostenibilità<sup>375</sup> delle giovani generazioni durante il percorso scolastico, a partire dalla presentazione di Giampiero Poli, coordinatore del Centro di educazione ambiente della provincia di Brescia, delle buone pratiche provinciali<sup>376</sup>. Uno spaccato delle iniziative nazionali è stato portato da Maria Antonietta Quadrelli, responsabile nazionale di WWF Italia per il settore educativo. L'intervento conclusivo di Acque Bresciane ha messo al centro le iniziative didattiche svolte in collaborazione con Fondazione Cogeme, sia nella fase di progettazione sia nelle lezioni rivolte a studenti dalla primaria alla secondaria di secondo grado, sul ciclo dell'acqua, l'economia circolare, gli obiettivi dell'Agenda 2030 e i comportamenti responsabili. Dalla comunicazione sostenibile a quella di crisi o emergenza il percorso ora pare meno impervio. Anche questi momenti di riflessioni contribuiscono a rendere il paradigma della comunicazione più fluido, mobile, per certi versi sorprendente.

---

<sup>374</sup> Un testo che aiuta oltremodo la contestualizzazione è Comunicazione D. (2021). Libro bianco delle Professioni.

<sup>375</sup> Cfr. Ellerani, P. (2021). *Le declinazioni della sostenibilità come proposta pedagogica: la prospettiva dello sviluppo umano e delle capacitazioni*. In *Formazione & Insegnamento*, 19(1).

<sup>376</sup> Giunto alla sua ventitreesima edizione, il Convegno provinciale di educazione ambientale, rappresenta un momento di raccolta e confronto di esperienze che va oltre la semplice catalogazione di buone pratiche nelle scuole. Esso vuole interpretare anche un'esigenza di arricchimento civico sulle tematiche di sostenibilità, non solo ambientale. E' promosso con l'Ufficio Scolastico Territoriale della Provincia di Brescia e altri partner tra cui Fondazione Cogeme.

## 5.2 Dalla crisi all'emergenza: casi studio

La comunicazione della crisi è una modalità di intervento assai diffusa nel contesto contemporaneo, per cui l'immagine pubblica e la comunicazione sono al centro delle vite degli individui, delle imprese e degli stati<sup>377</sup>. L'assunto di questo lavoro di ricerca, nonché la sua auspicata originalità, sta nel ripercorrere alcuni concetti di Comunicazione di crisi e in emergenza<sup>378</sup> partendo dal presupposto che anche le Fondazioni, in questo caso di impresa, possano avere un ruolo significativo, laddove vi sia una casistica particolare e condizioni per cui si ritenesse opportuno coinvolgerle in questi meccanismi di "comunicazione aumentata"<sup>379</sup>. L'ipotesi potrebbe avere nel caso un effetto amplificatore e di maggiore pervasività nei target prefissati, allargando la platea, anche in senso qualitativo. Affinché questo possa tramutarsi in valore aggiunto, oltre che nella sua concretezza operativa, occorre che le stesse fondazioni adottino una modalità di lavoro che le renda in grado di recepire alcuni punti fermi nella Comunicazione di crisi, così come accennato in alcuni passaggi precedenti di questo lavoro di ricerca. Scorgendo qua e là i manuali dedicati al tema<sup>380</sup>, si trovano molte prescrizioni e consigli da sfruttare in quel tipo di casistica, come ad esempio quello di non farsi trovare mai impreparati di fronte a delle situazioni di crisi e soprattutto di avere una consapevolezza comunicativa tale per cui si

---

<sup>377</sup> A testimonianza di questo vi sono certamente le trasformazioni in atto nella comunicazione pubblica, intesa sia come disciplina che come funzione specialistica, in seguito ai processi di digitalizzazione e di fronte alla crisi pandemica. In particolare vi sono episodi di "ibridazioni" della comunicazione istituzionale, attraverso la connessione tra pratiche comunicative, amministrazioni, cittadini e media negli spazi digitali: Cfr. Lovari, A. (2022). *Le ibridazioni della comunicazione pubblica: Percorsi di ricerca e pratiche comunicative tra digitalizzazione e crisi pandemica*. pp 16-35. In *Mediascapes journal*, 19(1).

<sup>378</sup> Sulla comunicazione in emergenza Cfr. Lombardi, M., (2005) *Comunicare nell'emergenza*. Vita e Pensiero. Milano.

<sup>379</sup> Da non confondere con quella "aumentativa" riferibile alla sfera socio sanitaria ed educativa. In questo caso l'aggettivazione vuole solo rafforzare il senso di un affiancamento e supporto alle attività comunicative da parte delle Fondazioni, come da caso studio riportato.

<sup>380</sup> Cfr. Cap 1.

possa evitare caos informativo (di ogni genere e livello) senza con questo ignorare bisogni e aspettative sia dei “beneficiari” della comunicazione finale, sia dei mass media tradizionali, ovvero coloro che ti aiuteranno nella divulgazione dei messaggi. In tutto questo giocano un ruolo fondamentale i cosiddetti partner esterni e stakeholder, che nel caso delle fondazioni possono essere un tutt’uno. Ecco esemplificata la “diversità” ipotizzata. Le fondazioni, proprio in quanto possibili partner esterni o stakeholder si trasformano in agenti diretti di comunicazione e nello specifico di comunicazione della crisi. Cambiano i paradigmi, (almeno il punto di partenza) e la sostanza dovrebbe mutuare una maggiore consapevolezza in termini di efficacia e tempestività. In questo modo andrebbe oltremodo attivata quella capacità proattiva che è tipica delle situazioni di crisi, sia nella fase di elaborazione che nel suo superamento. La letteratura specialistica fornisce poi altri elementi importanti di assennata dimensione comunicativa. Prendiamo ad esempio l’aggiornamento del documento CERC (Crisis and Emergency Risk Communication) promosso da CDC, un’importante istituzione di controllo della sanità pubblica statunitense, che si occupa principalmente di proteggere la popolazione americana da vari tipi di malattie tramite campagne di prevenzione e fondi per la ricerca medica. Recentemente è stato pubblicato un aggiornamento al loro documento<sup>381</sup>, rivolto soprattutto alle istituzioni governative, che analizza la comunicazione del rischio e della crisi sotto vari aspetti. Nell’introduzione sono presenti alcuni principi di base della comunicazione della crisi come ad esempio quello di essere i primi a comunicare, perché la prima fonte di informazione diventa spesso quella che il target prende a riferimento oppure ancora di essere il più

---

<sup>381</sup> Cfr. Miller, A. N., Collins, C., Neuberger, L., Todd, A., Sellnow, T. L., & Boutemen, L. (2021). *Being first, being right, and being credible since 2002: A systematic review of Crisis and Emergency Risk Communication (CERC) research*. In *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, 4(1), 1-27.

accurati possibile onde acquisire credibilità, nonché affidabilità<sup>382</sup>. Questo si può raggiungere dosando anche un buon livello di empatia: il cosiddetto pubblico ha bisogno di percepire rispetto dall'altra parte della barricata, nei confronti delle difficoltà o nei casi estremi delle tragedie. La condizione di vulnerabilità deve pertanto essere comunicata con semplicità fornendo informazioni secondarie e accessorie sulla crisi in corso per renderla più contestualizzabile e comprensibile (oppure incoraggiando supporto pubblico e cooperazione tra le persone con l'obiettivo di ridurre il rischio). Diventa importante anche sapere cosa evitare di fare durante una crisi: su tutto, mostrare pubblicamente difficoltà e confusione da parte degli organi operativi. Da questo punto di vista l'articolo di Vincent Covello "Best Practices in Public Health Risk and Crisis Communication", pubblicato sul *Journal of Health Communication* nel 2003<sup>383</sup>, rappresenta un importante riassunto degli aspetti più importanti per ottenere una efficace comunicazione della crisi, anche senza fare riferimento ad un ipotetico ruolo delle fondazioni. La suggestione che potrebbe emergere in favore delle fondazione come "Communication player", facendo una carrellata delle "prescrizioni" da seguire nei casi di crisi o emergenza, è forse quella di coinvolgere strutturalmente gli stakeholders nella gestione e nella comunicazione della crisi insieme ad un approccio comunicativo onesto, franco, aperto, coordinandosi con altri partner nella gestione del tutto. In linea di principio, considerata la natura delle fondazioni, risulta abbastanza codificabile la specularità degli approcci ed una connaturata assertività in grado di porre l'altro, il recettore, nelle condizioni ideali, o quanto meno favorevoli,

---

<sup>382</sup> Cfr. Ducci, G. (2013). *La comunicazione pubblica digitale per la trasparenza, l'accountability e il dialogo con i cittadini: verso una Pa open e condivisa*. In *Autonomie locali e servizi sociali*, 36(3).

<sup>383</sup> Covello, V. T. (2003) *Best practices in public health risk and crisis communication*. pp. 5-8 In *Journal of health communication* 8.S1.

all'ascolto a-pregiudiziale. Un livello percepito e reale che non ha misure di grandezza specifiche se non la capacità di mitigare il senso di crisi, l'impatto funesto dell'emergenza tramite un monitoraggio empirico, fatto di relazioni, contatti diretti, survey (laddove se ne ravvisi l'opportunità). Il fatto che le Fondazioni trasmettano questa capacità "lenitiva" grazie al loro standing tra l'istituzionale e l'informale, rende il messaggio molto più pervasivo, quanto più la comunicazione si fa urgente e bisognosa di efficacia. Certo poi esistono delle caratteristiche a cui non si può sfuggire, qualsivoglia sia il promotore della comunicazione di crisi, facendo particolare attenzione alla quantità di persone raggiunte e alle fluttuazioni stesse della ricezione dei messaggi pubblici<sup>384</sup>. L'importanza di tale principio è banale: un messaggio deve essere ascoltato per poter essere efficace. L'utilizzo dei mass media, da questo punto di vista è imprescindibile durante una comunicazione della crisi<sup>385</sup>, così come è fondamentale mantenere sempre una comunicazione accurata nelle informazioni trasmesse. La mancanza di accuratezza porta inevitabilmente a fare percepire l'istituzione come poco credibile, e laddove questo criterio incroci anche termini d'incertezza, le fondazioni non potranno andare in soccorso perché la totalità dell'approccio comunicazionale avrà fallito e non solo perché esse non saranno mai riconosciute come enti professionali (nel campo della comunicazione si intende). Un altro elemento che porrebbe le fondazioni in una condizione di novità rispetto alla comunicazione di crisi è la capacità di sfruttare più registri di linguaggio, i più chiari

---

<sup>384</sup> Ved. Comunello, F. e Mulargia, S. (2017) *Tra risposte protocollate e social sensing. L'uso dei social media per la comunicazione d'emergenza nelle istituzioni locali italiane*. pp. 111-137 . In *Sociologia e Ricerca sociale*, 112.

<sup>385</sup> Cfr. Mancini, P. (1996) *Manuale di comunicazione pubblica*. Laterza, Bari-Roma.

possibili, evitando tecnicismi<sup>386</sup>. Un riflesso che si affierebbe bene, anche solo in forma ideale, alla natura poco tecnica e naturalmente empatica delle fondazioni. Empiricamente, potremmo immaginare la Fondazione come il luogo di sperimentazione, elaborazione, distribuzione di messaggi diversificati. La mancanza di messaggi diversificati e specifici porta la comunicazione a essere piatta e generica, e quindi percepita come distante e poco coinvolgente. L'utilizzo eccessivo o errato della comunicazione di crisi può portare anche a effetti negativi sulle azioni delle popolazione ed è per questo che possono esistere momenti in cui altri soggetti, come ad esempio le Fondazioni corporate, possono intervenire, anche solo in affiancamento o supporto.

---

<sup>386</sup> Sui diversi linguaggi e loro accezione concreta si rimanda a Ricciardi, M. (2021). *Comunicato: linguaggi, immagini, algoritmi*. Tab edizioni, Roma.



### 5.2.1 Acque Bresciane e Fondazione Cogeme: modalità pandemia “on”

La pandemia, come già anticipato, ha introdotto molte novità, forzate, ma comunque cruciali, verso una nuova concezione operativa della comunicazione di crisi<sup>387</sup>. Restando nell’ambito delle due realtà di riferimento è opportuno costruire una breve storytelling riguardante il periodo iniziale del Covid ovvero i primi mesi del 2020. Acque Bresciane, insieme a Fondazione Cogeme e altre società del gruppo, ha affrontato prontamente dal 24 febbraio 2020 i rischi legati all’epidemia da Covid-19, con indicazioni organizzative e di sicurezza per certi versi in anticipo rispetto ad alcune misure nazionali<sup>388</sup>. Un approccio precauzionale che ha consentito sin da subito di garantire il migliore servizio possibile a fronte di un’emergenza tanto impensabile quanto impattante. La situazione ha reso necessari una serie di interventi ad hoc ponendo l’attenzione su tre linee d’indirizzo:

- Interna - il servizio rispetto alle capacità di resilienza della struttura organizzativa e conseguenti disposizioni;
- Esterna - il servizio verso gli utenti, comunicazione e altri aspetti legati all’informazione più efficace possibile;
- Istituzionale - il coordinamento e linea diretta con i vari stakeholder (nella buona sostanza a gli enti locali) ed altri enti coinvolti nella fase emergenziale).

---

<sup>387</sup> Oltre alla letteratura e casistica è interessante anche il lavoro di Mantrone, F. (2021). *La comunicazione pubblica in crisi e in emergenza*. Tesi di laurea. Università politecnica delle Marche.

<sup>388</sup> Alcuni studiosi e non, per definire meglio la prima fase covid hanno utilizzato la categoria comunicativa cosiddetta “infodemia” . Su come le aziende e più in generale il mondo imprenditoriale abbiano gestito la partita comunicativa vedasi Pattuglia, S. (2020). *Pandemia e comunicazione: l’analisi del caso dell’emergenza Covid-19*. pp. 89-98. In *Mecosan* 113/2020. Franco Angeli, Milano.

Su ogni fronte l'apporto di Fondazione Cogeme è stato rivolto al rafforzamento delle disposizioni interne così come della comunicazione. Pur non essendo coinvolta direttamente nel "Comitato di emergenza" creatosi in quei giorni<sup>389</sup>, la collaborazione è stata fruttuosa grazie ad un metodo improntato al confronto continuo, all'approfondimento e all'acquisizione di suggerimenti rendendo l'impatto delle nuove disposizioni fluido ed efficace: proprio in questa logica di gruppo e condivisione il ruolo di Fondazione Cogeme è stato quello di renderle ancora più "soportabili" tramite un'azione interna di scambio di esperienze e iniziative. Una continuità di attività e progetti in uno sforzo e contesto senza precedenti. Analogo sforzo è stato fatto per la comunicazione interna<sup>390</sup>, con lo scopo di creare condizioni per informazioni tempestive e rafforzare lo spirito di squadra. Le informazioni e gli aggiornamenti normativi e sulla sicurezza sono state diffuse ai dipendenti con numerose mail (attivate nel corso dell'emergenza per tutti, anche per gli operai), canali whatsapp, affissione nelle sedi. È stato poi attivato nel periodo anche il portale Yammer<sup>391</sup> di Microsoft, che consente di postare immagini e video visionabili dai soli dipendenti. Per quanto riguarda invece le comunicazioni verso l'esterno, l'attività di sportello clienti ha rappresentato il primo avamposto dove applicare le misure cautelative senza con ciò interrompere il servizio. L'operatività del servizio è infatti proseguita tramite call center interno ed esterno, lo sportello online, email e quant' altro

---

<sup>389</sup> Sull'impatto organizzativo ma non solo della pandemia sui luoghi di lavoro è apparso recentemente un articolo Cfr. Natullo G., (2020). *Covid-19 e sicurezza sul lavoro: nuovi rischi, vecchie regole?* In *WP CSDLE*, It.,n.413/2020.

<sup>390</sup> Comunicazione interna intesa come un processo integrato e sinergico tra le diverse tipologie di comunicazione d'impresa nell'ottica di un superamento della divisione netta tra comunicazione interna ed esterna. Grazie ad una panoramica nazionale sulla Comunicazione interna alle aziende, è possibile approfondire la sfida della Comunicazione in tempo di crisi in Scaperrotta, A. (2021). *Brand management post Covid: perché ripartire dalla comunicazione interna*. Tesi di laurea. Luiss Guido Carli.

<sup>391</sup> Sull'utilizzo dei social media all'interno dell'azienda Cfr. Gioia, M. (2021). *Come è cambiata la corporate social responsibility dopo la pandemia*. Tesi di laurea. Università Luiss Guido Carli.

presente sul sito istituzionale<sup>392</sup>. Un aspetto altresì importante, considerando le restrizioni e limitazioni negli spostamenti, ha riguardato le politiche di agevolazioni per le fatture in scadenza. Comunicare nel migliore modo possibile quello che si stava facendo, è stata certamente tra le priorità. Fondazione Cogeme ha messo a disposizione le proprie competenze e ha lavorato in maniera sinergica anche su alcune campagne esterne come ad esempio le inserzioni pubblicitarie su tutti i principali quotidiani locali della provincia di Brescia: l'obiettivo era, da un lato di veicolare ad una platea allargata la sicurezza dell'acqua rispetto al contagio, dall'altro valorizzare le persone che nel loro lavoro quotidiano assicuravano il corretto funzionamento di servizi così essenziali. Il lavoro di Fondazione ha riguardato la fase di elaborazione di questa campagna nei contenuti e nella forma, ovviamente in stretta sinergia con la governance di Acque Bresciane. Il rilancio sui propri canali di distribuzione, ha poi fatto il resto. Più naturale è stato infine pianificare una rinnovata proposta scolastica, alla luce degli stravolgimenti in corso. E' utile infatti ricordare di quanto il clima generale di quel periodo specifico, fosse di totale impreparazione di fronte a quello scenario ma anche di grande predisposizione al cambiamento e alle novità<sup>393</sup>. Fattori positivi alla base di questa collaborazione ve n'erano già e dunque non si trattò altro che traslare queste affinità in azioni concrete. Nel caso della scuola <sup>394</sup>, avendo dovuto sospendere gli interventi con le classi che ne fecero

---

<sup>392</sup> Sulla trasformazione dell'organizzazione lavorativa post covid, con accenni anche al servizio verso gli "utenti" Cfr. Sica, R. (2021). *Dall'employee experience all'employee caring: Le organizzazioni nell'era post Covid-19*. Franco Angeli. Milano.

<sup>393</sup> Un osservatorio particolare è quello del CNEL con il suo Rapporto sullo studio e monitoraggio dell'impatto della pandemia da Covid-19 sui diversi settori economico-produttivi con un approccio di stress test (2021), in *I quaderni del Cnel*, [www.cnel.it](http://www.cnel.it)

<sup>394</sup> La pandemia ha influenzato anche il modo di fare educazione e didattica e dunque anche sulle strategie delle utilities nell'approcciarsi al mondo educativo. Un equilibrio tra corporeità e didattica virtuale è al centro del volume di Petrini, M. (2022). *Corporeità e tecnologia. Traiettorie formative al tempo del Covid*. In *Education Sciences & Society-Open Access*, 13(1). Franco Angeli, Milano.

richiesta, venne costruito un nuovo progetto educativo dal titolo “Smart water: viaggio nella bellezza dell’acqua” in collaborazione con l’ufficio Scolastico Territoriale e destinato a tutti gli istituti comprensivi. Esso consisteva nella condivisione di cortometraggi sul tema acqua, a partire dal video animato “Tutto scorre, le avventure di Alex e Flow” creato da Acque Bresciane sul funzionamento del ciclo dell’acqua, ed una serie di cortometraggi, reperibili gratuitamente in rete. L’opera di Fondazione Cogeme fu essenziale nella fase creativa, reperendo idee e consulenze nell’ambito della produzione artistica bresciana, e questo grazie alla propria esperienza sul campo, connaturata alla propria natura di fondazione operativa.

### 5.2.3 Caso legionella: manuale di gestione della crisi

Esiste una casistica che probabilmente più delle altre affrontate sino ad ora, riesce ad esemplificare la ragione per cui le Fondazioni d' Impresa possono generare valore aggiunto nella comunicazione di crisi e in emergenza. Proprio nell'emergenza una Fondazione ha espresso le proprie potenzialità, oltre quello che si immaginerebbe. Partiamo dall'assunto che l'efficacia del binomio deriva anche da una collaborazione professionale, per cui un dipendente della Fondazione opera in distacco (al 50 per cento ) nell'ufficio comunicazione di Acque Bresciane, requisito che non sempre potrà essere portato come fattibile o replicabile in altre situazioni. A parte questo dettaglio, rimane indubbio quanto sia rilevante la conoscenza fra colleghi, anche se di diverse società ed estrazioni, ma comunque legati da un alto grado di affidabilità reciproco. L'occasione per confermare questa solidità di intenti ed innovazione comunicativa, è giunta, purtroppo, a seguito di un caso di legionellosi verificatosi in un Comune bresciano, in gestione ad Acque Bresciane e afferente al territorio di Fondazione Cogeme. Esso, come altri, attirò l'attenzione anche dei media, (almeno a livello regionale) e per tale motivo fu un momento impegnativo per la Società e per le parti tecniche coinvolte. L'affiancamento dell'ufficio comunicazione, tramite una figura specifica di Fondazione Cogeme, aiutò la parte tecnica ad affrontare al meglio la situazione e per la Fondazione fu un'occasione altrettanto utile per mettere a frutto le proprie capacità comunicative, frutto di una cospicua rete di relazioni intessute negli anni, nonché ad una congeniale fluidità di intermediazione con alcuni referenti istituzionali: un mix di potenzialità che portò ad una gestione collegiale della crisi in un alveo comunicativo ricco di confronto, tempestivo ed empatico. Caratteristiche queste che,

insieme a tanti altri aspetti, vennero poi tradotte in un documento a cui Fondazione Cogeme partecipò come soggetto attuatore della comunicazione in supporto ad Acque Bresciane. Quest'ultima occasione giunse da un tavolo di lavoro promosso da Utilitalia con l'obiettivo di implementare la valutazione di rischio del sistema idropotabile nell'ambito dello sviluppo dei Piani di Sicurezza dell'Acqua e le conseguenti adozioni di misure di controllo da parte del gestore. Una sorta di vademecum da sottoporre alle società di Gestione del Ciclo idrico per affrontare al meglio le specifiche situazioni di crisi: un protocollo di azione per la gestione in emergenza di eventuali casi di legionellosi mutuato in parte dalle "Linee guida per la prevenzione e il controllo della legionellosi" pubblicate dall'Istituto Superiore di Sanità - ISS nel 2015<sup>395</sup>. Difficile definirle linee guida, né tantomeno prassi da seguire, non essendo validate e non essendo confrontabili, né per esperienze dirette né riportate in letteratura, con altri casi, ma di certo l'intenzione era quella di fornire uno strumento di supporto qualora dovessero replicarsi, in altri contesti, medesime situazioni di crisi, onde affrontarle con qualche strumento in più e cognizione di causa. Concorsero a costruire tali linee guida diversi gestori ognuno dei quali si occupò di redigere capitoli specifici a seconda delle disposizioni concordate in sede di team di lavoro, coordinato ovviamente da Utilitalia. Acque Bresciane e Fondazione Cogeme si occuparono rispettivamente dei capitoli 5 e 6, l'uno che trattava di "Azioni straordinarie a seguito di presenza di Legionella" includendo in sé molte procedure di tipo tecnico (controllo temperatura, sanificazione etcc...), l'altro circa la "comunicazione nel caso di segnalazioni di presenza di Legionella" mettendo nero su bianco alcuni punti fermi su cui ogni gestore avrebbe potuto contare in caso di necessità. Quest'ultimo capitolo, redatto da Fondazione

---

<sup>395</sup> Cfr. [https://www.salute.gov.it/imgs/C\\_17\\_pubblicazioni\\_2362\\_allegato.pdf](https://www.salute.gov.it/imgs/C_17_pubblicazioni_2362_allegato.pdf)

Cogeme nella funzione di distacco professionale sulla parte comunicazione, fu realizzato proprio a partire dall'esperienza vissuta nell'estate del 2018 che interessò, come detto, un Comune della Franciacorta, Cazzago San Martino. Non fu l'unico: in quel periodo, una parte del Nord Italia fu investito da questo problema e restò all'attenzione delle cronache per molto tempo<sup>396</sup>. Ecco perché la definizione di un manuale da poter consultare nei casi di emergenza, divenne una necessità sentita da molti gestori. Ai fini di questa ricerca, credo sia utile riportare integralmente il contributo scritto del capitolo 6<sup>397</sup> anch'esso frutto di un lavoro di squadra tra Fondazione Cogeme e la parte tecnica di Acque Bresciane: proprio sulla scorta dell'esperienza sul campo, è stato possibile giungere ad una definizione concreta dei processi comunicativi sottesi a queste situazioni di crisi ed emergenza.

---

<sup>396</sup> Raffrontabile anche con la nutrita rassegna stampa dell'epoca, reperibile anche online.

<sup>397</sup> In Appendice.

## Conclusioni

E' possibile dunque trattare le Fondazione come avanguardia della comunicazione<sup>398</sup> sulla scorta di quanto esposto? Torniamo al punto di partenza per tentare di chiudere un percorso di indagine che ha coniugato teoria e ed esperienza operativa con l'obiettivo di rendere più intellegibili le dinamiche possibili tra mondo dell'impresa, dei servizi di pubblica utilità e della filantropia. Il tentativo probabilmente nasce dalla consapevolezza che Il momento storico rende necessaria questa correlazione tra competenze, azioni e strumenti: da una parte, la società globale in perenne emergenza, le Istituzioni pubbliche centrali e locali che faticano a garantire molto spesso adeguate risposte<sup>399</sup>; dall'altra, il ruolo delle Fondazioni che assumono una centralità sempre più crescente nella vita quotidiana dei cittadini esprimendo quindi nuove potenzialità e rientrando a pieno titolo nelle strategie di comunicazione volte a migliorare le condizioni iniziali. La prospettiva di inserire le fondazioni nel panel dei soggetti utili per una comunicazione più efficace, anche a supporto di altre organizzazioni (imprese, utilities etc...) può essere interessante non solo da un punto di vista speculativo, ma anche in termini tecnico operativi. Questo non toglie che ci troviamo di fronte ad alcuni "paradossi" della comunicazione di crisi<sup>400</sup> per cui ciascun settore, pur partendo da una propria connotazione specifica e da un proprio preciso ambito specialistico, si ampliano fino a comprendere aspetti e contenuti di comunicazione addirittura nel campo della filantropia. Attestare diversi strumenti di

---

<sup>398</sup> A questo proposito sarebbe bello considerare questa piccola proposta di comunicazione per le fondazioni all'interno della riflessione operata da Mancini, P. (1996) *Manuale di comunicazione pubblica*. Laterza, Bari-Roma.

<sup>399</sup> Sulla difficoltà della sfera pubblica a districarsi nel mondo comunicativa abbiamo già detto. In merito si rimanda anche a Bernabei, L. (2021). *Tra fiducia e istituzioni: in medio stat virus: l'impatto della comunicazione istituzionale durante il Covid-19*, pp. 3-30 In *Problemi dell'informazione, Rivista quadrimestrale* 1/2022.

<sup>400</sup> Su questo tema Cfr. Longo, M., & Preite G. (2021). *Governo e immaginario delle emergenze. Una introduzione*. In *Iconocrazia*, pp. 5-27. 2(20).



comunicazione impiegandoli in un' area di lavoro ben specifica come quella "in emergenza", per di più in casi di emergenza sanitaria, forse presupporrebbe una prospettiva di lavoro molto diversa rivendicando da un lato una trasversalità di azione e dall'altro certamente un' unicità di percorso difficilmente replicabile in altri contesti. Tuttavia questo sforzo di "riposizionamento" non è poi così "paradossale" se si considera che nella comunicazione di sostenibilità le Fondazioni stanno acquisendo un'importanza via via maggiore così come d'altro canto sono stati utilizzati alcuni principi base su cui tarare la collaborazione: essi, volti a massimizzare l'efficacia complessiva della comunicazione in emergenza, valgono per tutte le iniziative di comunicazione di ciascun settore: dalle relazioni pubbliche, alla comunicazione interna sino quella più propriamente esterna o "reputativa". Da questo punto di vista, la corresponsabilità tra le realtà coinvolte è stata massima proprio alla luce di alcuni aspetti quali:

- l'opportunità che tutte le iniziative di comunicazione siano riferite a valori guida espliciti ed eticamente fondati;
- la necessità che tutte le iniziative di comunicazione siano coerenti e sinergiche tra di loro e con gli atti gestionali e che abbiano un presidio strategico integrato;
- l'importanza di affiancare alle, o addirittura di trasformare le, diverse iniziative di comunicazione in modalità di tipo interpersonale e relazionale .

Ciascuno di questi principi, a ben vedere, ha spinto verso l'integrazione reciproca e ha reso coerenti e sinergici tra di loro le diverse iniziative di comunicazione<sup>401</sup>. All'istinto di differenziare i processi comunicativi per natura e statuto, ne è corrisposta una razionale

---

<sup>401</sup> Sempre di grande utilità il raffronto con alcuni spunti in Castello, S., & Swierczynska, U. (2021). *Filantropia 2.0, istruzioni per l'uso: Dalle buone intenzioni ai grandi risultati*. Franco Angeli, Milano.

integrazione delle politiche e delle iniziative, traguardando una comunicazione specializzata e dinamica al tempo stesso. Difficile tentare una definizione certa di questa “amalgama” e tanto più risulta difficoltosa una sua codificazione in sede teorica. E’ opportuno in questo caso tener conto della storia e del contesto in cui è nata questa collaborazione per non perderne i suoi contenuti originali. E’ doveroso tener conto anche dei suoi sviluppi più recenti, legati ai nuovi servizi in una realtà economica e sociale sempre più complessa e articolata e all’evoluzione dei molteplici bisogni. In questo senso la ricerca ha affrontato un percorso di attività professionali, in gran parte riferibili alle relazioni pubbliche, traslandole sulla realtà delle fondazioni. I servizi di base offerti da quest’ultime erano rappresentate dalle Relazioni con i media o dall’Organizzazione di eventi mentre quelli specialistici, che hanno un’origine relativamente più recente, hanno caratterizzato via via le organizzazioni innovandole non solo nei processi comunicativi. La Comunicazione in situazioni di crisi che nell’impresa e nel mondo dei servizi di pubblica utilità è prassi consolidata, ha avuto l’occasione di mescolare le proprie tipicità con quelle delle fondazioni, magari più adatte per una comunicazione ambientale o di altro genere<sup>402</sup>. Tra le specializzazioni che sono derivate dall’impiego delle attività di relazioni pubbliche a specifici settori produttivi, va ricordata ad esempio la Comunicazione pubblica, che ha fatto registrare negli ultimi anni in Italia un formidabile sviluppo, sospinto anche della cospicua produzione legislativa che l’ha promossa nelle amministrazioni pubbliche centrali e territoriali e negli enti produttori di servizi pubblici. Forse anche questo, se pur indirettamente, ha smosso gli ultimi sviluppi nella direzione della comunicazione in emergenza con l’ausilio del mondo filantropico. Le modalità con le quali questi nuovi

---

<sup>402</sup> Ibidem.

servizi sono stati progettati, gestiti ed erogati, rappresenta l'altro aspetto che incide in misura rilevante sull'evoluzione della professione delle imprese di pubblica utilità da un lato e delle fondazioni dall'altro. Alla base di queste inedite sinergie vi sono certamente alcuni aspetti da considerare e che definirei in primis riferibili a principi etici, chiari ed espliciti, nonché comuni; in seconda istanza dal fatto che la rispettiva ibridazione tra modalità operativa "da onlus" e manageriale hanno fatto in modo che le situazioni fossero affrontate con tempestività, efficacia, competitività<sup>403</sup>. La flessibilità nelle dinamiche relazionali tipiche delle fondazioni e le connessioni dense che l'impresa riesce a costruire, hanno irrobustito i rapporti con gli interlocutori più importanti, in particolare con i destinatari delle comunicazioni. Anche dal punto di vista organizzativo la struttura di connessioni relazionali, la logica e gli obiettivi e, come abbiamo visto, gli strumenti della comunicazione in emergenza si sono dimostrati una modalità estremamente efficace per governare i rapporti con gli utenti/cittadini. Far evolvere il servizio di pubblica utilità in forte sintonia con l'ambiente di riferimento, considerando la varietà e variabilità dei contesti di emergenza, ha creato una comunicazione interattiva e generalizzata tra tutti i componenti della catena del valore, cittadini compresi, fondata su un linguaggio comune. L'opportunità che gli operatori delle fondazioni quando cercano o avviano il dialogo con l'Impresa si presentino informati sulle sue caratteristiche, sulla sua identità, le sue scelte di comunicazione, e quindi adeguino la propria proposta a questi elementi, personalizzandola in funzione dell'interlocutore prescelto, rimane un punto fermo laddove vi fossero altre realtà che volessero replicare tale modello di co-gestione comunicativa. È un cambio di

---

<sup>403</sup> Molto interessante a questo proposito gli scenari proposti in Amicucci, F. (2021). *Apprendere nell'infosfera: Esperienzialità e nuove frontiere della conoscenza*. Franco Angeli, Milano.

prospettiva, culturale e professionale, che deve considerare alcune esigenze chiave. In primo luogo, la flessibilità: l'offerta di servizi e competenze deve poter essere modificabile anche rispetto a piani originari, in funzione della presenza di quella specifica d'impresa. Questo non significa snaturare l'identità delle Fondazioni, ma poterle modulare, ad esempio, con integrazioni che siano in linea con l'identità aziendale. In secondo luogo, la creatività, che significa abbinare la propria propositività con la conoscenza dell'Impresa: proporre piani di comunicazione originali, capaci di rendere l'intervento dell' Impresa non solo coerente con i suoi obiettivi, ma anche distintivo nel quadro competitivo e comunicativo. Infine, la trasparenza: alle fondazioni si chiede di lavorare in una chiara ottica win-win, basata sul rapporto tra reciproci investimenti e ritorni, ove siano chiari gli obiettivi e le aspettative di entrambe le parti, e sia intento comune il soddisfarli. In altre parole stiamo assistendo a uno sviluppo senza precedenti delle varie attività di comunicazione che imprese, enti e professionisti utilizzano nella loro quotidiana attività produttiva e di erogazione di servizi. La possibilità per l'Impresa di pubblico servizio di aumentare la propria reputazione grazie alle Fondazioni è una motivazione che potrebbe incentivare gli investimenti in tal senso, andando oltre la logica "corporate", legate a business aziendale o riconoscimento sociale tramite erogazioni liberali, riconoscendo bensì una qualità ulteriore nei confronti delle Istituzioni e dell'opinione pubblica. Le consuete forme della Comunicazione di Impresa (off o on-line, mono piuttosto che bidirezionali), sono costituite essenzialmente dalla diffusione dei propri messaggi che anche in campo "sostenibilità", sembrano arrancare rispetto ad una proliferazione di documentazione, bilanci, certificazione di sostenibilità che spesso hanno a che fare con la forma piuttosto

che con la sostanza. Il contributo delle Fondazioni, anche in supporto a questi processi di comunicazione reputazionale, quella che con le parole di Chieffi potremmo definire “Brand journalism”<sup>404</sup>, vanno nella direzione di una realistica aderenza agli obiettivi aziendali e non in ultimo alla loro dimensione comunitaria. In questa ricerca emerge pertanto come l’investimento nelle fondazioni rappresenti un plus non solo per la comunità locali ma anche per le Imprese, per le quali il radicamento nel proprio territorio è sovente parte intrinseca dei propri servizi. L’impresa promuove la fondazione che coincide con la propria identità e cultura originaria. Investendo nelle Fondazioni come soggetto tra i soggetti comunicatori, si agirebbe pertanto nell’interesse collettivo e rendendo completa la “responsabilità sociale” dell’impresa, non solo dal punto di vista etico. Vi è infine un’ultima argomentazione che potrebbe rafforzare questa impostazione: la condivisione dei valori. Investire nella filantropia, anche se di spiccato segno comunicativo, significa in primo luogo investire in un sistema complessivo di valori (la crescita intellettuale, l’acquisizione di competenze, l’apertura di orizzonti mentali) condivisi dalla collettività e significa anche associarsi ai valori specifici che caratterizzano il singolo progetto/collaborazione. Localismo e/o internazionalità, eccellenza nel proprio ambito di intervento, multidisciplinarietà, Innovazione e/o tradizione, tecnologia, sono alcuni messaggi che possono essere trasferiti tramite le fondazioni. Da qualche tempo, e questa ricerca lo conferma in maniera esplicita, sta cambiando il paradigma della comunicazione e di come le imprese di servizio pubblico la stanno affrontando. Cresce l’interesse nei confronti delle attività delle fondazioni che

---

<sup>404</sup> Cfr. Chieffi, D. (2020). *La reputazione ai tempi dell'infosfera: cos' è, come si costruisce, come si difende*. Franco Angeli. Milano.

sempre più potrebbero assimilarsi ad a un nuovo canale di comunicazione, quindi ad un medium: hanno un pubblico (come si è visto, una serie variegata di pubblici); propongono contenuti (progetti ed eventi con le loro diverse discipline di riferimento); trasmettono valori (il valore della “cura” in senso lato, i valori legati ai diversi eventi e discipline). In questo contesto alcuni ambiti di intervento vengono considerati più efficaci rispetto ad altri ma per pianificare una strategia comunicativa devono essere garantite alcune condizioni: il raggiungimento dei target desiderati; la creazione di sinergie con le strategie dell’azienda; la coerenza diretta o indiretta con la qualità della vita dei cittadini. Per poter sostenere questa inedita evoluzione del ruolo delle fondazioni è indispensabile avere idee molto chiare sulle diverse professioni che possono gestire le varie forme di comunicazione d’impresa e sul ruolo che esse possono svolgere. Ecco il senso dell’analisi svolta in questa ricerca e delle proposte anche di tipo operativo indicate. Su di esse è importante che si esprimano non solo gli studiosi ma anche i professionisti di relazioni pubbliche, di comunicazione sostenibile e del terzo settore, che queste attività svolgono e gestiscono nella realtà quotidiana delle imprese e degli enti pubblici.

## APPENDICE

### ➤ **“La comunicazione nel caso di segnalazioni di presenza di Legionella” (Linee guida elaborate per pubblicazione Utilitalia)**

Affrontare e approntare un qualsivoglia manuale di istruzioni circa i casi di Legionella rappresenta un impegno importante, non solo dal punto di vista operativo gestionale, ma anche per la percezione che potrebbe avere all'esterno. In questo senso le premesse a questo capitolo, che tratta di alcune buone pratiche di comunicazione sul tema, non potranno che rispettare i ruoli dei diversi enti/soggetti coinvolti all'interno di questa delicata partita comunicativa. Per questo motivo è utile ricordare che il punto di vista adottato è quello del gestore del Servizio Idrico Integrato, assunto che l'esigenza di mettere alcuni punti fermi (o consigli) sulla gestione di tali situazioni nasce dalla necessità di condividere conoscenze e competenze innanzitutto con gli altri gestori del SII. Questo elemento di distinzione consente di concentrarsi più su alcuni aspetti e meno su altri, proprio in ragione della natura operativa che ci contraddistingue, riconoscendo dunque la titolarità agli altri enti preposti (ATS, ASL, etc...) che per ovvie motivazioni non potranno che rimanere soggetti centrali e titolari. Focalizzando meglio il ruolo del gestore, e con esso le dinamiche conseguenti, riusciremo pertanto a identificare meglio le ipotetiche criticità del sistema comunicativo (sia interno che esterno) e soprattutto ad accrescere la qualità del servizio, anche in un'ottica di restituzione trasparente verso gli utenti, ai quali garantire un servizio di informazione competente, esaustivo ed efficace.

### ***La situazione di crisi***

Il ruolo della comunicazione riveste certamente una posizione importante nel dirimere, sotto alcuni punti di vista, parte delle problematiche legate alla presenza di Legionella e, in particolare, laddove si verificassero responsabilità imputabili al gestore del Servizio Idrico Integrato (SII).

In primis sarebbe utile ripercorrere alcuni principi basilari di “buona comunicazione” (Invernizzi e Ripamonti, 2002), come la capacità di fornire informazioni tempestivamente e di rendere le notizie fruibili e chiare, soprattutto a quelle fasce di popolazione con minore capacità di informarsi autonomamente (per svariati motivi socio-economici o altro). La comunicazione durante un evento critico, infatti, mette alla prova l’approccio stesso dell’azienda e lo stile di comunicazione che si sono consolidati nel corso del tempo. L’ambito particolare della comunicazione, in questi frangenti, diventa ancor più significativo proprio in ragione dell’emergenza e del fatto che alcune regole codificate possano subire dei cambiamenti notevoli. Il concetto di crisi (Meyers, 1988), considerato come un evento improvviso e/o inaspettato di cui il pubblico viene a conoscenza, spesso mette in moto un meccanismo emotivo che tocca non solo la percezione dei cittadini (rispetto alle informazioni ricevute), ma anche i processi decisionali dell’azienda stessa. Per far sì che tali “influenze” non abbiano il sopravvento, si rende necessario creare una vera e propria azione di “crisis management” (Gilardoni, 1994) quale strumento utile nell’analizzare, predisporre e coordinare la gestione di situazioni di crisi.

In questo senso possiamo individuare tre fasi:



1. Elaborazione del piano di crisi: la raccolta delle procedure interne ed esterne attraverso cui operare, nonché degli strumenti di comunicazione e della documentazione di cui servirsi;
2. Fase di gestione: fase che coincide con la graduale riduzione dei danni nel breve e lungo termine; mentre i tecnici sono impegnati nella risoluzione dei problemi, al comunicatore spetta fornire un quadro preciso della situazione, con risposte non evasive ma nemmeno prolisse, e soprattutto illustrare le contromisure che sono state adottate dalla società ed eventuali azioni che i cittadini stessi devono mettere in atto per tutelarsi. Questa fase va considerata aperta fino alla risoluzione della crisi e vanno forniti aggiornamenti periodici;
3. Fase post-crisi: il problema è stato risolto, ma non sempre, come vedremo, questo chiude la crisi reputazionale.

### ***Il Piano di crisi***

Questa prima fase dev'essere realizzata "in tempo di pace", individuando da un lato i potenziali rischi o fattori di debolezza, dall'altro pianificando le azioni da compiere e chi dovrà compierle. In pratica occorre definire la catena di comando, sia dal punto di vista operativo sia comunicativo. I rispettivi vertici devono essere distinti, anche se gioco forza dovranno coordinarsi all'interno della stessa unità di crisi, altrimenti entrambe le attività (di risoluzione e di comunicazione) ne risentirebbero.

Infine l'elaborazione del piano di crisi oggi deve assolutamente prevedere quali canali di comunicazione presidiare e, considerate le forze a disposizione, dichiarare con chiarezza sia ai cittadini/utenti sia ai giornalisti dove potranno trovare le informazioni ufficiali.

Proprio per il fatto di dover essere realizzata preventivamente, questa fase è spesso, a torto, trascurata. Una volta scoppiata la crisi non ci sarà il tempo di fare quei ragionamenti a tavolino in grado di fornire una sorta di "kit di sopravvivenza". Ian Mitroff, giornalista fondatore e presidente della Mitroff Crisis Management, ammonisce: "Non ci si deve chiedere più 'se' un evento critico si verificherà bensì 'quando', 'dove' e con 'quali conseguenze'". Nell'era dei social i tempi di risposta considerati accettabili dal pubblico si sono drammaticamente ristretti, e più tempo impiegheremo a rispondere, fornendo dati e notizie ufficiali, più troveranno spazio fake news e teorie complottiste, mentre si amplieranno anche i confini dei territori in cui la popolazione verrà a conoscenza del fatto, riportando l'impressione che la situazione non sia adeguatamente gestita.

Altro elemento che dovrà contraddistinguere l'elaborazione del piano di crisi è certamente la dinamica interna (aziendale). Comunicare bene è uno dei fattori che garantiscono maggiore efficienza e produttività. Chi si sente parte di un progetto, ne condivide gli obiettivi, i valori e con essi anche tutte le problematiche che di volta in volta la società si troverà ad affrontare. I dipendenti diventano dunque ambasciatori e veicoli primari di informazioni verso l'esterno. La comunicazione, interna ed esterna, è un asset strategico e per questo può accrescere (o meno) la reputazione e l'immagine dell'azienda stessa, soprattutto quando occasioni di criticità sembrano offuscare altri risultati positivi conseguiti sul campo. Aumentare l'engagement della propria forza lavoro, avvalendosi del

contributo delle figure apicali, crea pertanto valore e senso di appartenenza oltre che consentire un percorso rafforzativo di comunicazione generale. Due le direttrici (obiettivi) che potremmo sintetizzare:

- gestione delle informazioni: consentire la massima diffusione delle informazioni essenziali definendo una filiera di trasmissione tra responsabili diretti nelle operazioni di emergenza e i vari livelli aziendali. Importante in quest'ottica sarà misurare e definire il coinvolgimento della struttura tecnica nella comunicazione interna nonché della forza lavoro (nel suo complesso) nel corso della situazione di emergenza/crisi;
- strumenti: definire la modalità di comunicazione interna (mail, lettera, gruppi social interni...) con le quali trasmettere le informazioni sopra menzionate.

### ***La gestione della crisi***

Se le prime due domande che vengono rivolte alle organizzazioni coinvolte nella crisi sono “che cosa sta accadendo?” e “quali pericoli corriamo?”, la terza – probabilmente la più insidiosa - è “perché è successo?”.

Insidiosa non solo perché sottintende la ricerca di un colpevole, che ha causato la crisi attivamente o a causa di omessi controlli, mancate azioni preventive, ecc..., ma soprattutto perché l'analisi delle cause e l'individuazione delle responsabilità spesso non possono essere contemporanee alle azioni correttive. Pensando alla Legionella, la priorità è fornire alle popolazioni coinvolte acqua potabile e procedere all'igienizzazione delle reti coinvolte. Solo in un secondo momento i tecnici potranno, non sempre e spesso non semplicemente,

“individuare il colpevole”. Un’espressione che non è scelta a caso, perché se l’obiettivo principe degli enti e delle società coinvolte è la messa in sicurezza, quello dell’opinione pubblica è spesso, purtroppo, proprio puntare il dito contro qualcuno. Se vi sono delle responsabilità accertate, occorre ammetterle e fare ammenda. Finché non si avranno le risposte a tutte le domande, meglio riconoscerlo con franchezza, per non dare l’impressione di nascondere qualcosa, e impegnarsi a fornire informazioni il prima appena possibile. Altri due aspetti da considerare attentamente in questa fase sono la comunicazione interna e il raccordo istituzionale fra i diversi attori coinvolti nel problema. Quello che accomuna i due ambiti, apparentemente molto distanti, è il fatto che ogni risposta diversa, ogni disallineamento nella comunicazione, verrà interpretato o addirittura usato strumentalmente per sostenere che la situazione non è sotto controllo o, peggio, che qualcuno non dice la verità. All’interno occorre condividere le informazioni accertate e chiarire chi, per la società, ha il compito di rapportarsi con i media. Facendo un passo indietro e tornando alla prima fase, in particolare rispetto alla gestione dei social, ogni realtà raccoglierà quello che ha seminato prima della crisi, in termini di emissione, diffusione e formazione degli operatori sulla social media policy. Nel gruppo di enti e istituzioni coinvolte, ciascuna Unità di crisi dovrà coordinarsi con le altre. Il massimo livello di collaborazione prevede un Tavolo unitario, ma questo non è sempre possibile, in particolare per la diversa organizzazione delle realtà coinvolte (non è pensabile che un piccolo comune abbia un responsabile Comunicazione), ma anche perché potrebbe non essere chiaro o condiviso a chi tocchi il coordinamento ultimo. In ogni caso è sempre utile collaborare per evitare fughe in avanti, che diffondano notizie non condivise fra le parti o

non verificate. Anche laddove sia evidente la competenza o la titolarità su alcuni temi, ad esempio per le Asl o Ats in materia di salute pubblica, non possiamo escludere che i cittadini o i media rivolgano domande ai gestori.

### ***La fase post crisi***

Affrontare in modo opportuno una crisi può anche ridurre la probabilità che si manifestino nuovi eventi critici. Dopo aver affrontato determinate situazioni complesse, un'azienda acquisisce un bagaglio d'esperienza tale da permetterle di evitare di ripetere gli errori commessi in precedenza, riducendo quindi le probabilità di scatenarne di nuove e consolidando la propria stabilità operativa. Alcuni esperti considerano la crisi un'opportunità che le aziende devono saper cogliere e sfruttare a loro favore. Una buona gestione di una situazione di tensione può, infatti, accrescere e rafforzare la propria reputazione, in modo da ottenere il pieno appoggio dell'opinione pubblica e degli stakeholders. Questi ultimi, infatti, tendono a riporre maggiore fiducia verso quelle aziende che dimostrano di ammettere le proprie responsabilità e che agiscono efficacemente per porvi rimedio. Più grave è stata la crisi, più ampia è stata la risonanza mediatica, più è importante misurare oggettivamente le ricadute sulla propria reputazione, attraverso un'indagine reputazionale. A partire dai risultati, che dovrebbero mostrare le reazioni dei diversi target per fasce d'età, zona geografica, abitudini di consumo rispetto ai canali informativi, sarà possibile mettere in atto azioni di miglioramento, laddove ve ne fosse bisogno, o fare tesoro del patrimonio reputazionale che si è saputo costruire in un momento difficile.

## 6.2 Le parole chiave della comunicazione di crisi

Può essere utile ricordare alcune caratteristiche attorno alle quali dovrebbe ruotare la comunicazione (Lagadec, 1993), proprio per raggiungere alcuni degli obiettivi sopra menzionati:

- **Rapidità:** rendere note in tempi certi le iniziative da mettere in campo. In questo modo l'azienda dimostra quanto e come sia in grado di assumersi le proprie responsabilità. Questo aspetto incide non poco sul grado di "fidelizzazione" dei propri stakeholders;
- **Precisione:** le informazioni del caso dovrebbero essere il più precise possibili in modo da ricostruire tutti i passaggi che hanno determinato la situazione di crisi, nonché le modalità di risoluzione della stessa. Questo significa trovare un linguaggio che sia tecnicamente corretto e al contempo comprensibile ai cittadini. Possono essere utili degli esempi presi da ambiti linguistici ampiamente condivisi.
- **Trasparenza:** tale caratteristica vale in primis, anche se non esclusivamente, per l'interazione con i media e la stampa, i quali, sempre alla ricerca dei dettagli, potrebbero interpretare in senso strumentale alcune eventuali "reticenze" e rappresentarle all'opinione pubblica in forme più o meno negative. In questa interazione, l'azienda può proporsi, dunque, come fonte e legittimare a sua volta le testate giornalistiche quali fonti autorevoli verso l'opinione pubblica. Oltre ai comunicati stampa, le informazioni possono essere trasmesse ai giornalisti per via telefonica, via mail, per mezzo di interviste,

conferenze stampa oppure direttamente tramite il sito aziendale (e sempre più spesso, ormai, tramite i social network);

- **Incisività:** di conseguenza le informazioni dovrebbero parimenti essere veicolate in maniera incisiva, puntando sulla giusta proporzione fra dettagli tecnici e grado di coinvolgimento “emotivo”. Operando in tal modo sarà facile dimostrare come l’azienda non resti indifferente a quanto accaduto. Così come accennato nel paragrafo precedente, le emozioni infatti giocano un ruolo importante, se non decisivo nella percezione del rischio. Rendere “pubblica” l’empatia verso le problematiche delle persone non può che migliorare il grado di efficacia delle stesse misure di risoluzione, non solo in termini tecnici;
- **Tempestività negli aggiornamenti:** mantenere in continua “modalità aggiornamento” le operazioni durante l’evento critico aiuta a creare un clima meno ostile rispetto agli eventuali disagi reali e/o percepiti;
- **Ascolto:** cercare di monitorare quanto si sta muovendo sui social e sui siti web. In questo è utile, specie in occasione di crisi che si prevede dureranno a lungo, incaricare un’agenzia specializzata che fornisca aggiornamenti in tempo reale o a orari prefissati, anche per monitorare l’effetto delle proprie dichiarazioni.

### ***La gestione comunicativa in concreto***

Come anzidetto, tutte le comunicazioni verso la cittadinanza/utenti, ovvero qualsiasi altro soggetto coinvolto, dovranno essere tempestive, complete e univoche, senza lasciar

possibilità di interpretazioni. Per semplicità di esposizione, di seguito riportiamo alcune raccomandazioni operative su cui misurare l'efficacia delle risposte (Rossano, 1996):

- Creazione di un "team di crisi", ovvero un gruppo di lavoro multidisciplinare, dove siano chiari ruoli e competenze. Esso dovrà affrontare le prime due fasi di elaborazione del piano di crisi e quello di gestione. A questo "team" dovrebbero partecipare: il gestore del SII, l'Azienda Sanitaria Locale (ASL) ed il/i Comune/i coinvolto/i nella gestione dell'emergenza. Anche la comunicazione all'interno di questo team deve rispettare le caratteristiche di cui sopra, soprattutto deve essere tempestiva ed esaustiva: tutti i soggetti devono essere a conoscenza delle medesime informazioni nello stesso momento per poter prendere, ognuno per competenza, le proprie decisioni. In questo senso l'esperienza dei tavoli di lavoro avviati dai "Water Safety Plan" possono rappresentare già un ottimo esempio di operatività. Nel caso specifico di cluster di Legionella, ove le tempistiche dei referti analitici richiedono diversi giorni, non possono esserci ritardi o difetti di comunicazione, si rischierebbe di perdere tempo prezioso nella valutazione ed eventuale ricalibrazione delle misure correttive;
- Creazione di un "team di comunicazione": una volta certificate le caratteristiche e i compiti di tale unità di crisi, è utile individuare figure di riferimento dei rispettivi enti coinvolti, nonché tradurre in termini comunicativi i messaggi da veicolare. Per questo motivo, è importante che vi sia un'ulteriore interazione fra i vari uffici addetti alle comunicazioni e relazioni esterne in un'ottica di massima chiarezza verso gli interlocutori;



- Definizione dei destinatari: è necessario identificare correttamente i destinatari a cui veicolare le informazioni, discernendo fra quelli “interni” (innestandosi nelle dinamiche interne ai rispettivi enti) e quelli “esterni” (media, stakeholders istituzionali e cittadini);
- Scegliere i mezzi di comunicazione adeguati e il linguaggio più consono ingaggiando un processo comunicativo con le figure individuate atte a svolgere, nelle migliori condizioni possibili, tale compito; entrando nel caso specifico, amministrazione comunale, ASL, e gestore si adopereranno per diffondere alla popolazione le informazioni preliminari e le norme di comportamento, ad esempio attraverso volantaggio, cartellonistica, sms/chiamate, sito internet, anche con l’ausilio della Protezione Civile;
- Individuazione precisa di una figura o più che si rapporta con l’esterno, a seconda della tipologia di stakeholder e delle risposte da veicolare;
- Individuazione di un numero di riferimento per i media (ufficio stampa per i cittadini (urp, numero verde, sportello utenti etc....) e un canale per i social (social media manager e/o ufficio comunicazione).

Appare, infine, chiaro che i diversi soggetti che interpretano questi momenti di emergenza, anche nelle attività comunicative, risentano della loro provenienza e dell’ente/azienda a cui appartengono. Quello degli Enti locali, ad esempio, è senza dubbio un caso emblematico in quanto si trovano a rappresentare essenzialmente una “parte terza” rispetto agli altri operatori oltre che prima interfaccia con i cittadini, anche subendo, molto spesso, dinamiche ad essi estranee.

Se poi dovessimo aggiungere alle criticità emergenziali la comprovata sfiducia dell'opinione pubblica verso le istituzioni (e non solo) (Bucci et al., 1998), la questione comunicativa diventa ancora più centrale nella gestione della crisi.

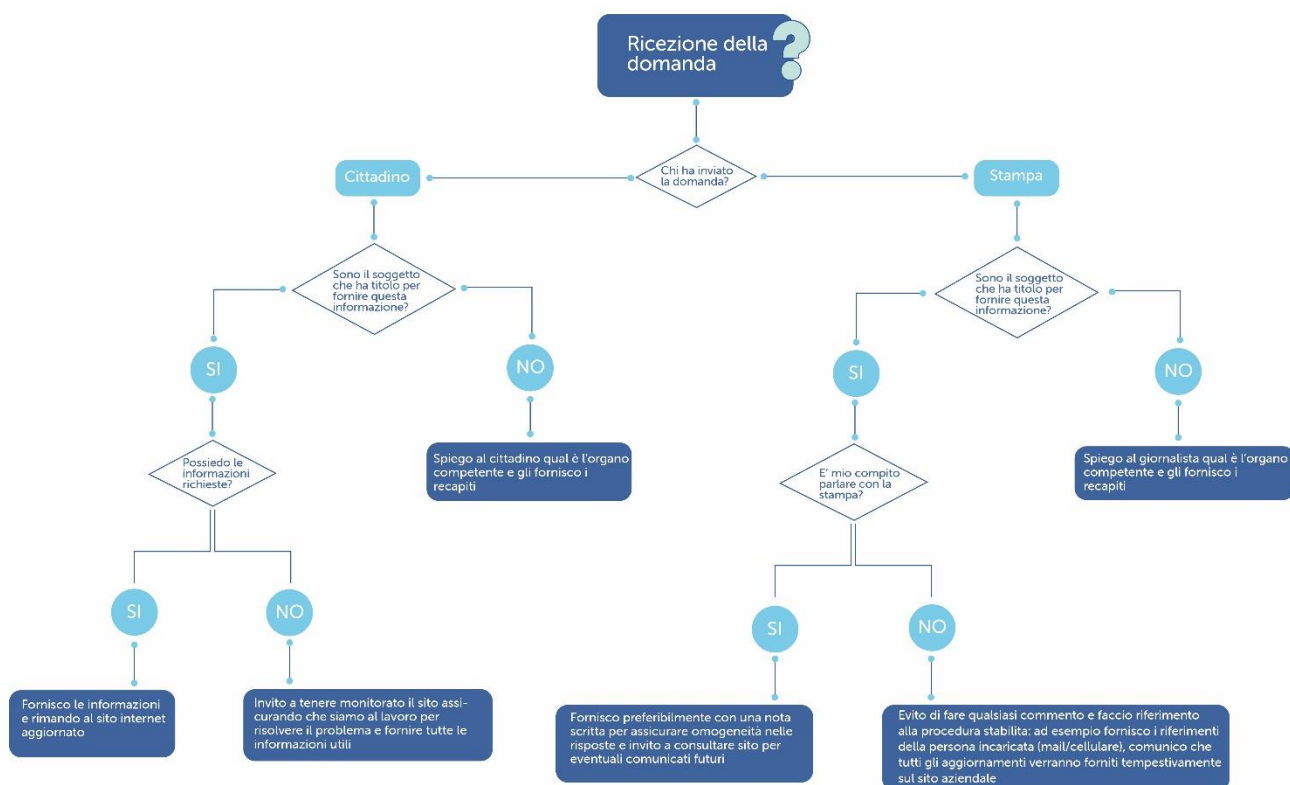
Il porsi come soggetti attenti alle esigenze dei territori, ed in seguito impegnarsi affinché le azioni messe in campo risultino efficaci nel concreto (e nella percezione dei cittadini), risulta essere uno dei principali strumenti su cui indirizzare i processi decisionali.

In altre parole, la capacità di superare la crisi o l'emergenza, sta nel grado di resilienza dei soggetti coinvolti e nondimeno nella loro credibilità verso l'esterno. Due caratteristiche che certamente emergono con chiarezza, nel bene o nel male, proprio durante questo tipo di eventi.

Di seguito si riportano in forma tabellare le azioni consigliate per affrontare il caso di Legionella (Tabella 6.1) e un'infografica esplicativa.

Valutazione e percezione/impatto interni
Valutazione e percezione /impatto esterni
Adeguamento del piano di crisi aziendale al caso specifico: <ul style="list-style-type: none"> <li>• definire cabina di regia e comando</li> <li>• definire strumenti</li> <li>• definire comunicazione interna</li> </ul>
Fase di gestione <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attivazione di un “<i>team</i> di crisi”</li> <li>• Attivazione di un “<i>team</i> di comunicazione</li> <li>• Definizione dei destinatari a cui vogliamo/possiamo rivolgerci</li> <li>• Scelta dei mezzi di comunicazione adeguati e del linguaggio</li> <li>• Individuazione precisa di un portavoce</li> <li>• Individuazione di un numero di riferimento per i <i>media</i> (ufficio stampa)</li> </ul>
Fase post-crisi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• avvio indagine reputazionale</li> <li>• individuazione <i>target</i> per fasce d'età, zona geografica, abitudini di consumo</li> <li>• messa in atto azioni migliorative</li> </ul>

## Tabella Cosa fare nel caso di manifestazione di Legionella



I contenuti sopra riportati hanno valenza meramente indicativa e comunque adattabili alle singole procedure e prassi aziendali.

# I LUNEDÌ DELL'ACQUA

## 22 gennaio 2018 • Ore 18.00

### • Pisogne • Sala culturale De Lisi

Via Cavour

*programma*

ORE 18.00 SALUTI ISTITUZIONALI

**DIEGO INVERNICI**  
Sindaco di Pisogne  
**GABRIELE ARCHETTI**  
Presidente di Fondazione Cogeme  
**DARIO LAZZARONI**  
Presidente di Cogeme Spa  
**ANDREA RATTI**  
VicePresidente della Provincia di Brescia

ORE 18.30 PRESENTAZIONE DELLA SOCIETÀ

**TERESA FEDERICI**  
Consigliere d'amministrazione di Acque Bresciane

ORE 18.40 RELAZIONE INTRODUTTIVA

**GIOVANNI VALOTTI** Presidente Utilitalia  
*Il rapporto italiano sulle acque e la situazione della provincia di Brescia*

ORE 19.00 LE VOCI DEL TERRITORIO

**MARCO PILOTTI** Università degli studi di Brescia  
*Comprendere, gestire e minimizzare l'impatto del bacino urbanizzato sul lago: verso l'utilizzo di metodologie razionali per la gestione del problema del collettamento circumlacuale*

**MAURO OLIVIERI** Direttore tecnico Acque Bresciane  
*Il sistema di collettamento fognario del lago d'Iseo:  
il ruolo di Acque Bresciane - stato dell'arte ed investimenti in corso*

**LORELLA CECCONAMI** Direttore Sanitario ATS Montagna  
*Le acque potabili e la salute dei cittadini*

SEGUIRÀ APERITIVO - BAR BORGO ANTICO Piazza Mercanti, 14  
A tutti i partecipanti verrà donato il "Kit di riduttore di flusso"

PROSSIMA DATA: VILLACHIARA 26-02  
Info: [segreteria@acquebresciane.it](mailto:segreteria@acquebresciane.it) - 030.7714210

con il patrocinio di



## Presentazione pubblica del Piano di Sicurezza dell'Acqua di Corte Franca

Il Piano di Sicurezza dell'Acqua  
è uno strumento innovativo  
per prevenire i rischi  
e garantire la qualità dell'acqua  
che beviamo



Vieni a scoprire come è l'acqua di Corte Franca

A tutti i partecipanti  
verrà regalato un  
"kit riduttore  
di flusso"



**L'acqua di casa  
è sicura!**

**Corte Franca  
martedì  
5 novembre 2019  
ore 20.30**

Sala Civica del Municipio  
piazza Franciacorta

ore 20,30 / Saluti istituzionali

**Gianpietro Ferrari**  
Sindaco di Corte Franca

**Gianluca Delbarba**  
Presidente di Acque Bresciane

**Marco Zemello**  
Direttore AATO Brescia

ore 20,50 / Introduzione

**Omar Plebani**  
Consigliere Delegato di Corte Franca

Modera  
**Luca degli Innocenti**  
Giornalista de "Il Giorno"

ore 21,00 / Relazioni

Il Piano di Sicurezza  
dell'Acqua di Corte Franca

**Sonia Bozza**  
Responsabile area Esercizio ovast - Acque Bresciane

Aspetti idrogeologici dell'acqua di falda  
**Tullia Bonomi**  
Professoressa - Università Bicocca di Milano

Lo stato della qualità delle acque  
**Fulgenzio Ferri**  
Direttore servizio Igiene sanità pubblica - ATS Brescia

Il monitoraggio delle acque  
eseguito dall'Agenzia per l'Ambiente  
**Sergio Resola**  
Responsabile Monitoraggio acque Macroarea 4 - ARPA Brescia





# Comunicazione e sostenibilità

Prove di dialogo

webinar | **venerdì 28 maggio 2021**  
**15.00-18.00**

## Saluti istituzionali

**Gianluca Delbarba**  
Presidente Acque Bresciane  
**Gabriele Archetti**  
Presidente Fondazione Cogeme  
**Matteo Colle**  
Segretario generale Water Alliance

**Presentazione video**  
**Vivere d'acqua**  
Un progetto di Acque Bresciane  
(durata 11' 20")

a cura di  
**Francesca Giliani**  
Sportello Scuola Acque Bresciane

Fotografia e montaggio  
**Pierandrea Brichetti**

## Prima parte

### Esiste un giornalismo sostenibile?

**Discussant**  
**Daniele Chieffi**  
Giornalista, comunicatore, docente  
reputation manager

**Emanuele Bompan**  
direttore responsabile della rivista  
Materia Rinnovabile | Renewable Matter

**Pietro Goriani**  
Giornalista "Corriere della Sera Brescia"

## Seconda parte

### L'impatto di una comunicazione sostenibile

**Discussant**  
**Giampietro Poli**  
Coordinatore Centro di educazione  
ambientale Provincia di Brescia

**Maria Antonietta Quadrelli**  
Responsabile nazionale Educazione  
di WWF Italia

**Conclusioni**  
**Francesco Esposito**  
Responsabile sostenibilità e innovazione  
Acque Bresciane

**Moderata**  
**Vanna Toninelli**  
Giornalista e responsabile comunicazione  
Acque Bresciane

In collaborazione con



Con il patrocinio



Il webinar è valido ai fini dell'acquisizione di crediti formativi  
incentivati per i giornalisti esclusivamente sulla piattaforma Siget



## **Bibliografia**

AA.VV. (2002) *La Carta della Terra. Il contributo di Vittorio Falsina*, Fondazione Cogeme, Rovato (Bs)

AA.VV. (2005). *Carta della terra. Manuale di riflessione per l'azione*, Diabasis, Parma.

AA.VV. (2004). *Il museo diffuso*, Serivitium, Milano

AA.VV. (1972). *The limits to growth. A report for the club of Rome's project on the predicament of mankind*. Universe Books, New York.

AA. VV. (1974). *Rapporto al Club di Roma. 6 Volumi*, Mondadori, Milano.

ASVIS (a cura di) (2021) *Fondazioni per lo sviluppo sostenibile*. Position paper.

Alessandrini, G. (2021) *Educazione alla sostenibilità come "civic engagement": dall'Agenda 2030 alla lezione di Martha Nussbaum*. In *Pedagogia oggi*, 19(2), 013-021.

Allegretti, G., Frascaroli M.E (2006) *Percorsi condivisi. Contributi per un atlante di pratiche partecipative in Italia*, Alinea, Firenze.

Altamore S., & Pavone V. (2019). *Dalla percezione del rischio verso il progetto ecologico: Contributi alla prevenzione del rischio idraulico in ambito urbano*. In *L'apporto Della Geografia tra Rivoluzioni e Riforme*. Atti del XXXII Congresso Geografico Italiano (Roma, 7–10 Giugno 2017) A. Ge., Roma.

Amicucci, F. (2021). *Apprendere nell'infosfera: Esperienzialità e nuove frontiere della conoscenza*. Franco Angeli, Milano.

Antich, F., Origini ed evoluzione del diritto internazionale ambientale. Verso una governance globale dell'ambiente, in [www.ambientediritto.it](http://www.ambientediritto.it)

Archetti, G. (a cura di) (2019). *Pianura sostenibile. Dieci anni di proposte e riflessioni*. Edizioni Studium. Roma.

Arrigoni, P., Bifulco, L. e Caselli D. (2020). *Perché e come studiare la filantropia*, in *Quaderni di Sociologia*, 82- LXIV, 3-23.

Badami, A. (2022) *La rigenerazione urbana di Aalborg. Un modello di sviluppo sostenibile per il futuro delle città*. Franco Angeli, Milano.

Balbi, S., Boccuzzo G., Grassia MG (a cura di). *Profili formativi e bisogno di competenze nel terzo settore*, CLEUP, Padova.

Baldasseroni, A., Camerino, D., Cenni, P., Cesana, G. C., Fattorini, E., Ferrario, M., & Tartaglia, R. (2001). *La valutazione dei fattori psicosociali. Proposta della versione italiana del Job Content Questionnaire di RA Karasek*. In *Fogli d'informazione ISPESL* vol. 3.

Balluchi, F., Furlotti K., Pulejo L., Kocollari, U., Rusconi G., Tarquinio L., & Puglisi A. (2017). *La responsabilità sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile: Profili di governance e di accountability*. Giappichelli Editore, Torino.

Ballarin Denti, A., Camerino, D. (2004) *Atti del convegno [organizzato dalla] Fondazione Lombardia per l'Ambiente*, Milano, 18 giugno 2003. Fondazione Lombardia per l'Ambiente, Milano.



Balzaretti, E., Gargiulo, B. (2009) *La comunicazione ambientale: sistemi, scenari e prospettive. Buone pratiche per una comunicazione efficace*. Franco Angeli, Milano.

Bandera, L. (2013). *La filantropia comunitaria negli Stati Uniti: dalla Cleveland Foundation ai giorni nostri*. In *Primo rapporto welfare (a cura di) (2013) Maino, F. e Ferrera, M.*

Bandera, L., Barbetta, G.P., Cima, S. e Petrolati, F. (2019). *Fondazioni di Comunità. L'esperienza di Fondazione Cariplo*. In *Quaderni dell'Osservatorio di Fondazione Cariplo*, Milano.

Barbetta, G.P. (2013). *Le fondazioni. Il motore finanziario del terzo settore*. Il Mulino, Bologna.

Barile, S. (2011). *Management Sistemico Vitale. Decisioni e scelte in ambito complesso*. International Printing Srl, Roma.

Bartoli, G., Pavoncello, D., Polidori, S. *Economia (civile e circolare) trasformativa e sostenibile per una comunità rigenerativa del bene comune: processi innovativi di inclusione in agricoltura sociale*. In "XIV Conferenza ESPAnet Italia" 10 settembre 2021, Venezia.

Battistelli, F., Galantino, M. G. (2020). *Sociologia e politica del coronavirus Tra opinioni e paure*. Franco Angeli, Milano.

Becchetti, L. (2009). *La sostenibilità sociale ed ambientale. Il ruolo della società civile*. In *Cambiamenti climatici e povertà: promuovere la sostenibilità ambientale, Volontari e terzo mondo* (N. 1-2), 43-54.

- Beck, U. (2000). *La società del rischio. Verso una seconda modernità*. Carocci, Roma.
- Beckerman, W. (1994). *Sustainable Development: Is It a Useful concept?* In *Environmental Values*, 3, n. 3.
- Bellezza, E., Florian, F., (2006). *Le fondazioni di partecipazione*. La Tribuna, Piacenza.
- Belloni, M.C. (2002). *La comunicazione ambientale: alcuni modi di intenderla e possibili direzioni di sviluppo* In *Quaderni di Sociologia*. XLVI, n.30.
- Beltrame, L., Bucchi, M., & Mattè, B. (2012). *Il cambiamento climatico come risorsa retorica e masterframe: un'analisi di media e percezione pubblica in Italia*. In *Il rischio. Aspetti tecnici, sociali, etici*. (a cura di) (2012) Barrotta, P. Armando editore, Roma.
- Benedetti, S., Genta, D. (2015). *La comunicazione ambientale sui siti web dei comuni italiani*, In Rapporti 224/2015 (a cura di) ISPRA
- Bentivegna, S., & Artieri, G. B. (2019). *Le teorie delle comunicazioni di massa e la sfida digitale*. Laterza, Roma.
- Bergaglio, M. (2016). *La sostenibilità. Declinazioni scientifiche e didattiche*. Mimesis, Milano.
- Bernabei, L. (2021). *Tra fiducia e istituzioni: in medio stat virus: l'impatto della comunicazione istituzionale durante il Covid-19* In *Problemi dell'informazione, Rivista quadrimestrale* 1/2022.

Bersanetti, F., Candela, F., & Mulassano, P. (2021). *Doing Philanthropy at the Time of the Sustainable Development Goals: The Case of Fondazione Compagnia di San Paolo*. In *The Foundation Review*, 13(4), 5.

Bifulco, L., Arrigoni, P., Caselli, D. (2020). *Perché e come studiare la filantropia. Appunti per un'agenda di ricerca*. In *Quaderni di Sociologia*, 82(LXIV), 3-23.

Bifulco, L., & Caselli, D. (2022). *New philanthropy, social impact and social work: insights from the Italian case*. In *European Journal of Social Work*, 1-13.

Birbes, C., *Piano nazionale per l'educazione alla sostenibilità. Un'interpretazione pedagogica*. In *Le emergenze educative della società contemporanea (a cura di) (2018)* Ulivieri, U. S. Pensa MultiMedia, Lecce - Rovato (BS).

Bobbio, L. (2016). *Se la governance esce di scena. Riflessioni sul caso italiano*. In *Parolechiave*, 24(2), 103-114, Carocci editore, Roma.

Boccalatte, P. E. (2021). *20 giugno 2019 Il Museo e le nuove comunità*. In *Eunomia Rivista semestrale di Storia e Politica Internazionali*.

Bocuzzo, G. (2008). *Il ruolo dei volontari del terzo settore: verso una qualificazione professionale*. Position paper. Università degli studi di Padova.

Boesso, G. e Cerbioni, F. (2015). *Indagine sull'azione di governo e le attività di supporto alla filantropia strategica nelle fondazioni italiane. Analisi delle principali associazioni tra postulati della filantropia strategica, elementi innovativi della governance e prestazioni*. Università degli Studi di Padova.

Boesso, G., Mian, L., & Cerbioni, F. (2019). *La filantropia nelle fondazioni: determinismo manageriale vs solidarismo civico*. In *management control*. Franco Angeli, Milano.

Boesso, G. e Cerbioni, F. (2017). *Managerialità solidale. Governance e strategia nelle fondazioni*. Cedam, Milano.

Bonifazi, C. (2020). *Popolazioni, epidemie e pandemie*. In *Migrazioni di virus. Numeri e linguaggi. Plurilinguismo e Migrazioni*. Cnr Edizioni, Roma.

Bonocore, V. e Jossa B. (2003) (a cura di). *Organizzazioni economiche non capitalistiche: Economia e diritto*. Il Mulino, Bologna.

Borroni, A. (2020). *I modelli di crisis management e governance alla prova del Covid-19*. Disponibile Online.

Boucharlat J., Mancret G., (1978). *Communication at the time of the plague epidemic*. In *Annales Medico-psychologiques*, IV.

Bragatto, P., Verifica, I. R. C., & Catone, M. (2012). *Risk based opportunità o problema?* In *Atti del Convegno La Scienza e la tecnica rendono sicuro il lavoro*. Genova.

Brioschi, E.T (2009). *La comunicazione totale d'azienda nel contesto internazionale*. Vita e Pensiero. Roma.

Brock, W. A., & Taylor, M. S. (2010). *The green Solow model*. *Journal of Economic Growth*, 15(2).

Bronzini, G. (2022). *La giurisprudenza della Corte di giustizia e la protezione 'anticipata' dello stato di diritto. Il ruolo delle norme dei Trattati e della Carta dei diritti*. In *Politica del diritto* n. 1/ 2016.

Burroni, L., Ramella, F., Trigilia, C. (2017). *Fondazioni e sviluppo locale*. Donzelli Editore. Roma.

Busacca, M. (2019). *Innovazione sociale. Città, politiche e forme di ricostruzione del mercato*. Bruno Mondadori, Milano.

Butera, F. (2022). *Il Pnrr per rigenerare le organizzazioni italiane nella transizione ecologica e digitale*. In *Techne*, 23, pp. 26-34.

Byung-Chul, Han (2015). *Nello sciame. visioni del digitale*. Nottetempo edizioni. Milano.

Cacciari, P. (2010). *La società dei beni comuni. Una rassegna*. Ediesse, Roma.

Campbell, C., & Landi, A. (2012). *Verso una sociologia della sostenibilità: intervista a Colin Campbell*. In *Sociologia urbana e rurale* XXXIV. Franco Angeli, Milano.

Cappelletti, P. (2019). *La Generatività sociale, un paradigma per ripensare il futuro*. In *Antropologica* Annuario di studi filosofici.

Capra, F. (2006). *La scienza della vita. Le connessioni nascoste fra la natura e gli esseri viventi*. BUR, Milano

Carraro, A. (2020). *Terzo settore e impresa sociale: la misurazione degli impatti*. Tesi di laurea. Università degli studi di Padova.

Carnà, K. (2020). *Agire per il bene comune: l'Apprendimento Servizio Solidale come pratica sociale. Acting for the common good: Service Learning as a social practice*. In *Quaderni del dipartimento di Scienza della formazione*, 1, 15. Università degli studi Roma Tre.

Carnevale, C. & Carnevale, V. (2008). *Comunicare la sostenibilità*. Franco Angeli, Milano.

Carson, R. (2016). *Primavera silenziosa*. Feltrinelli, Milano.

Carta, M. (2021). *La città delle Comunità del neoantropocene: cambiamenti climatici, nuova urbanistica e civismo politico* In *Le scienze: dentro, "a confine" ed oltre... : inter e transdisciplinarietà: condivisione per una possibile convergenza* (a cura di) G. Ruta. LAS, Roma.

Caruso, R., & Balestra, A. (2022). *Le società benefit in Italia. Tra bene comune e identità*. In *Economia Pubblica*, 117-139.

Casadei, B. (2015). *Le fondazioni di comunità. Strumenti e strategie per un nuovo welfare*.

Carocci editore, Roma.

Casadei, B. (2013). *Costituire una fondazione di comunità*. In *Quaderni di economia sociale*, n. 2.

Casotti, A. (2005). *La responsabilità sociale delle imprese*. Ipsoa, Milano.

Castello, S., & Swierczynska, U. (2021). *Filantropia 2.0, istruzioni per l'uso: Dalle buone intenzioni ai grandi risultati*. Franco Angeli, Milano.

Catino, M. (2004). *L'Ufficio stampa digitale: quale futuro per le media relations?* In *Rivista italiana di comunicazione pubblica*. Franco Angeli, Milano.

Cavalli, L., & Pultrone, G. (2020). *Urbanistica e Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile: percorsi di implementazione dell'SDG 11 fra esperienze in corso e questioni aperte*. In *Atti della XXII Conferenza nazionale SIU Società italiana degli urbanisti*. Matera-Bari 5-6-7 giugno 2019.

Cecchinato F. (2020). *Convegno AIF 2020: agire la sostenibilità: formazione e cambiamento organizzativo per un nuovo modello di sviluppo*. In *Rivista per la formazione*, 3. Franco Angeli, Milano.

Cecchinato, F. (2020). *Oltre il neomanagement, verso una gestione delle persone sostenibile e generativa..* Ed. Guerini Next, Milano.

Cersosimo, D., & Wolleb, G. (2001). *Politiche pubbliche e contesti istituzionali. Una ricerca sui patti territoriali*. In *Stato e mercato*, 21(3), Il Mulino, Bologna.

Chams, Nour, and Josep García-Blandón (2019). *On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals*. pp.109-122. In *Resources, Conservation and Recycling*, 141.

Chiampi, A. (2020). *Regime fiscale degli enti del terzo settore*. In *European journal of volunteering and community-based projects*, 1(1). Odv Casa Arcobaleno. Torino.

Chieffi, D. (2020). *La reputazione ai tempi dell'infosfera: cos' è, come si costruisce, come si difende*. Franco Angeli, Milano.

Chieffi, D. (2013). *Online crisis management: strategie ai tempi dei social media*. Apogeo Editore. Milano.

Cialdino, M. (2022). *Sostenibilità, territorio, lavoro: Il caso della Comunità Energetica del Pinerolese*. Tesi dottorato di ricerca. Università degli studi di Bergamo.

Ciccarelli, S. (2005). *Differenti concezioni di sviluppo sostenibile in Filosofia e questioni pubbliche*, 1. Venezia.

Comunello, F. e Mulargia, S. (2017) *Tra risposte protocollate e social sensing. L'uso dei social media per la comunicazione d'emergenza nelle istituzioni locali italiane*. In *Sociologia e Ricerca sociale*, 112.

Covello, V. T. (1989). *Effective Risk Communication*. Plenum Press, New York.

Covello, V. T. (2003) *Best practices in public health risk and crisis communication*. In *Journal of health communication* 8.S1.

Cornell, J. (2002). *Report: Tokyo Conference Sets Stage for a Third World Conference— and a New World Federation of Science Journalists Science Communication*, vol. 23.

Costa, M. (2018). *Il talento capacitante in Industry 4.0*. In *Formazione & insegnamento*, 16(2), pp. 59-72.

Costantin, E. (2021). *Tra solidarietà e gestione patrimoniale: il trust come strumento al servizio della filantropia*. Tesi di laurea. Università degli studi di Padova.

Costantini, E. e Tommaso, F. (2022) *Riflessioni intorno alle prospettive della riforma. Conversazioni con il Terzo Settore Modenese*. Working paper. Fondazione Marco Biagi, Modena.



Costantini, E., & Fabbri, T. (2022). *Riflessioni intorno alle prospettive della riforma. Conversazioni con il Terzo Settore Modenese*. Fondazione Marco Biagi.

Costanza, R. e Daly, H. (1992) *Natural Capital and Sustainable Development* in *Conservation biology*, 6(1).

D'Alessandro, I. D. A. (2022). *La green communication come risposta alle nuove esigenze di comunicazione aziendale*. Tesi di Laurea. Università degli studi di Pisa.

D'Amico, U. (2021) *L'impresa moderna e la sostenibilità economica, sociale e ambientale*. Aracne, Genzano di Roma.

Dabormida, R. (2017) *La riforma del terzo settore*, in *Il civilista*, 7.

Dal Borgo, A. G., & Maletta, R. (2015). *Paesaggi e luoghi buoni: la comunità e le utopie tra sostenibilità e decrescita*. Mimesis, Milano.

Dake, K. (1991). *Orienting dispositions in the perception of risk: an analysis of contemporary worldviews and cultural biases*. In *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 22.

Daly, H. E. (2001). *Beyond growth: the economics of sustainable development*. Boston, Beacon, 1996 (trad. it. *Oltre la crescita. L'economia dello sviluppo sostenibile*. Edizioni di Comunità, Torino).

Damiani, V. (2021). *L'educazione civica e alla cittadinanza in Europa*. In *Scuola democratica*, 12.

Davico, L. (2004). *Sviluppo sostenibile*. Carocci, Roma.

De Bonis, L. & Trapani, F. (2012). *La dimensione territoriale nell'approccio dei Living Labs. Verso i Territorial Living Labs per il sostegno alle città e alle regioni 'smart'*. In *Smart planning per le città gateway in Europa. Connettere popoli, economie e luoghi*. IX Biennale delle Città e degli Urbanisti Europei. INU edizioni, Milano.

De Felice, F. (1984). *Il Welfare State: Questioni controverse e un'ipotesi interpretativa*. Studi storici, 25(3).

De Marchi B., Pellizzoni L., & Ungaro D. (2001). *Il rischio ambientale*. Il mulino, Bologna.

De Simone, E. (2016). *Storia economica. Dalla rivoluzione industriale alla rivoluzione informatica*. Franco Angeli, Milano.

Del Gobbo, G. (2020). *I professionisti dell'educazione alla sostenibilità ambientale*. Franco Angeli, Milano.

Di Giulio, P., Ottone M., Portaluri, M. Tognoni, G. (2013). *Rischio e causalità nei disastri ambientali*. In *Assistenza infermieristica e ricerca*, 32 (2).

Douglas, M. (1996). *Rischio e colpa*. Il Mulino, Bologna.

Douglas, M. (1966). *Purity and danger: concepts of Pollution of Taboo*. Routledge and Kegan Paul, London.

Douglas, M. (1985). *Risk Acceptability According to the Social Sciences*. Russel Sage Foundation, New York; trad. it. (Come percepiamo il pericolo. Antropologia del rischio), Feltrinelli, Milano, 1991.

Douglas, M. e Wildavsky A. (1982). *Risk and Culture. An Essay on the Selection of Technical and Environmental Dangers*. University of California Press, Berkeley.

Ducci, G. (2013). *La comunicazione pubblica digitale per la trasparenza, l'accountability e il dialogo con i cittadini: verso una Pa open e condivisa*. In *Autonomie locali e servizi sociali*, 36(3).

Duccim G. (2007). *Pubblica amministrazione e cittadini: una relazionalità consapevole. Gli sviluppi di una comunicazione pubblica integrata*. Franco Angeli, Milano.

Ehnert I. (2009). *Sustainable human resource management*. Physica-Verlag.

Ellerani, P. (2021). *Le declinazioni della sostenibilità come proposta pedagogica: la prospettiva dello sviluppo umano e delle capacitazioni*. In *Formazione & Insegnamento*, 19(1).

Enache, M. C. (2009). *Sviluppo locale tra tecnologia e sostenibilità*. Tesi di laurea. Università degli studi di Pisa.

Epifani, S. (2020). *Sostenibilità digitale. Perché la sostenibilità non può fare a meno della trasformazione digitale*. Digital transformation institute.

Epstein S., (1995). *The Construction of Lay Expertise: AIDS Activism and the Forging of Credibility in the 8 Reform of Clinical Trials*. In *Science, Technology, & Human Values*. XX 6.

Erto, P., Giorgio, M., & Iervolino, I. (2012). *Probabilità e rischio*. In *Ambiente, rischio, comunicazione-Decidere nell'incertezza*, 4, 64.

Ewald, F. (1993). *Two infinities of risk*, in Massumi B. (Ed.), *The Politics of Everyday Fear*, Minneapolis, University of Minnesota Press.

Faccioli, P. (2001). *In altre parole: idee per una sociologia della comunicazione*. Franco Angeli, Milano.

Faccioli, F. (2000). *Comunicazione pubblica e cultura del servizio. Modelli, attori, percorsi*. Carocci, Roma.

Felice, F. (2007). *Welfare society: dal paternalismo di stato alla sussidiarietà orizzontale*. Rubbettino, Soveria Mannelli (Rc)

Ferrara, D. (2009). *Governance e modelli di gestione del rischio. Guida alla realizzazione di modelli di gestione e organizzazione per la mitigazione del rischio ai sensi del D.Lgs 231/0*. Franco Angeli, Milano.

Ferri, G., Intonti, M., Calia, C., & Cosmai, I. (2015). *L'Efficacia operativa delle fondazioni di origine bancaria Italiane: Un'analisi empirica (No. 79)*. In *Euricse Working Papers*.

Ferrucci, F. (2010). *Capitale sociale e partnership tra pubblico, privato e terzo settore, vol. II: Il caso delle fondazioni di comunità*. Franco Angeli, Milano.

Fici, A. (2018). *Le fondazioni filantropiche nella riforma del terzo settore*. Vita e pensiero. Milano

Fiorentini, L., Sicari R. (2020). *Analisi, valutazione e gestione operativa del rischio- Bow-Tie, Root Cause Analysis ed altri strumenti conformi alla ISO 31000 per la gestione sistemica del rischio nelle organizzazioni*. EPC Editore, Roma.

Foglio, A. (2011). *Change management come strategia d'impresa. Governare futuro e cambiamenti e tramutarli in opportunità*. Franco Angeli. Milano.

Fondazione Lang (a cura di) (2015). *Filantropia strategica. Il primo approfondimento in Italia sulle best practice a livello internazionale*. Fondazione Lang, Milano.

Forum Ania Consumatori (a cura di) (2015). *Gli scenari del welfare. Verso uno stato sociale sostenibile*. Franco Angeli, Milano.

Foschini, L. (2017). *Il marketing e la comunicazione sociale—Il caso della Fondazione I bambini delle fate*. Tesi di laurea. Università Cà Foscari di Venezia.

Franzon, M. e Pezzi, E. (2010). *Le fondazioni comunitarie in Italia: sviluppo e tendenze*. In *Queste istituzioni*, luglio-dicembre, n. 158-159.

Garaguso, G. e Marchisio, S. (a cura di) (1993). *Rio 1992: Vertice per la Terra*. Franco Angeli, Milano.

Ghelen, A. (1940). *L'uomo la natura e il suo posto nel mondo*. Mimesis, Milano.

Gioia, M. (2021). *Come è cambiata la corporate social responsibility dopo la pandemia*. Tesi di laurea. Università Luiss Guido Carli.

Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity*. Polity Press. Cambridge.

Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Polity Press, Oxford; trad. it. (Le conseguenze della modernità. Fiducia, rischio, sicurezza e pericolo), il Mulino, Bologna, 1994.

Gnutti Beretta, U. (2017). *Filantropie sfide e visioni delle famiglie imprenditoriali italiane*. Laterza, Bari.

Graddy, E. e Morgan, D. (2006). *Community Foundations, Organizational Strategy, and Public Policy in Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, n. 4.

Grasso, A., & Scaglioni, M. (2003). *Che cos' è la televisione. Il piccolo schermo fra cultura e società: i generi, l'industria, il pubblico*. Garzanti. Milano.

Graziadei, M. (2021). *Le fondazioni nel contesto europeo: le prospettive all'orizzonte*. In *Contratto e Impresa Europa*. Fascicolo 3/2021.

Guzzi, D., (2002). *Le fondazioni. Nascita e gestione*. FAG, Milano.

Hall, P.D. (2006). *A historical overview of philanthropy, voluntary associations, and nonprofit organizations in the United States, 1600-2000*, in Powell W., Steinberg R. (a cura di), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, New Haven CT, Yale University Press.

Iannotti Della Valle, A. (2021). *Gli affidamenti in house nel quadro della tutela della concorrenza alla luce di un nuovo rinvio pregiudiziale alla Corte di giustizia dell'Unione europea*. In *Rivista trimestrale degli appalti*.

Institute of Medicine (US) Forum on Medical and Public Health Preparedness for Catastrophic Events, (2010) *The 2009 H1N1 Influenza Vaccination Campaign: Summary of a Workshop Series*. National Academies Press. Washington (DC).

Jabareen, Y. (2008). *A new conceptual framework for sustainable development. Environment, development and sustainability*. In *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, Vol. 4, No. 1, 2021.

Kappler, L. (2021). *Il recepimento dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile: spunti metodologici dalle esperienze statunitensi dei distretti d'innovazione dell'area di Boston. Position paper*. Università Sapienza di Roma.

King D., Walker, G. (2008). *Una questione scottante*. Edizione italiana a cura di Luca Mercalli. Trad. di Bonini P., Codice edizioni, Milano.

La Camera, F. (2003). *Sviluppo sostenibile. Origini, teoria e pratica*. Editori Riuniti, Roma.

Lampugnani, D., & Cappelletti, P. (2016). *Innovazione sociale e generatività sociale: quale trasformazione delle relazioni sociali?* In *Impresa sociale* Numero 8/2016.

Lanza, A. (2002). *Lo sviluppo sostenibile*. Il Mulino, Bologna.

Larrue, P. (2021). *The design and implementation of mission-oriented innovation policies: A new systemic policy approach to address societal challenges*. In *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, No. 100

Lazarsfeld, P. e Katz, E. (1955). *Personal Influence*, The Free Press, Glencoe; trad. it. (L'influenza personale), Eri, Roma, 1968.

Lenzi, I., Pais, I., & Zucca, A. (2015). *Un patto globale per lo sviluppo sostenibile: processi e attori nell'agenda 2030*. FEEM Press. Milano.

Lever, F., Rivoltella, P. Cesare, Zancchi, A. (2002). *La comunicazione: il dizionario di scienze e tecniche*. Elledici, Milano.

Lodolo, J. M. (2018). *Percezione del cambiamento climatico tra i giovani: il fenomeno Greta Thunberg*. Tesi di laurea. Università degli studi di Udine.

Lombardi, M., (2005) *Comunicare nell'emergenza*. Vita e Pensiero. Milano.

Lombardini, G. (2016). *Visioni della sostenibilità: politiche ambientali e strumenti di valutazione*. Franco Angeli, Milano.

Longo, M., & Preite G. (2021). *Governo e immaginario delle emergenze. Una introduzione*. In *Iconocrazia*, 2(20), 5-27.

Lovari, A. (2022). *Le ibridazioni della comunicazione pubblica: Percorsi di ricerca e pratiche comunicative tra digitalizzazione e crisi pandemica*. In *Mediascapes journal*, 19(1).

Lucentini, L., & Cerroni, M. ( ) *Piani di Sicurezza dell'acqua nel controllo dei rischi climatici e delle minacce intenzionali. Acqua e salute: elementi di analisi di rischio in nuovi scenari ambientali e climatici*. In Rapporto Istisan 20/19. ISS.

Lucentini L, Marchiafava C, Mattei D, Nigro Di Gregorio F, De Giglio O, Montagna MT (2020) *Acqua e salute: elementi di analisi di rischio in nuovi scenari ambientali e climatici*. In Rapporti ISTISAN 20/19. Istituto Superiore di Sanità, Roma.

Luhmann, N. (1996). *Sociologia del Rischio*. Mondadori, Milano.

Lumino, R. (2013). *Valutazione e teorie del cambiamento: le politiche locali di contrasto alla povertà. Valutazione e teorie del cambiamento*. Franco Angeli, Milano.



- Luporini, R. (2022). *Cambiamento climatico, disastri e diritti umani nel diritto internazionale*. In *Eunomia*. Rivista semestrale di Storia e Politica Internazionali, (1-2).
- Lupton, D. (2003). *Il rischio: percezione, simboli, culture*. Il Mulino, Bologna.
- Magatti, M., & Giaccardi, C. (2014). *Generativi di tutto il mondo unitevi! Manifesto per la società dei liberi*. Feltrinelli. Milano.
- Maino, F., Ferrera M. (2011). *Il "secondo welfare" in Italia: sfide e prospettive*, In *Italianieuropei*, (n. 3).
- Malavasi, P. (Ed.). (2007). *L'impresa della sostenibilità: tra pedagogia dell'ambiente e responsabilità sociale*. Vita e Pensiero, Milano.
- Mancinelli, A. (2011). *La comunicazione sostenibile. Valori, reputazione e governo nelle democrazie complesse*. Franco Angeli, Milano.
- Mancini, F., Menegatti, V., & Ranieri, C. (2015). *Processo di riforma del Terzo settore. Iter, questioni definitorie ed esigenze di governance in Osservatorio Isfol IV (2014)*, n. 3-4.
- Mancini, P. (1996) *Manuale di comunicazione pubblica*. Laterza, Bari-Roma.
- Mangone, E. (2020). *La comunicazione del rischio: la pandemia da COVID-19*. In *Mediascapes journal*, (15).
- Manicardi, E. (2020). *Rete, oppio dei popoli: Internet, social media, tecno-cultura: la morsa digitale della civiltà*. Mimesis, Milano.

Mannese, E. (2021). *La pedagogia, scienza di confine, tra innovazione, sostenibilità e orientamento efficace*. In *Formazione e insegnamento*. Rivista internazionale di Scienze dell'educazione e della formazione, 19(1), 024-030.

Mantrone, F. (2021). *La comunicazione pubblica in crisi e in emergenza*. Tesi di laurea. Università politecnica delle Marche.

Marinelli, A. (1993). *La costruzione del rischio. Modelli e paradigmi interpretativi nelle scienze sociali*. Franco Angeli, Milano.

Marris C. e al. (1997). *Exploring the "Psychometric paradigm": Comparisons between aggregate and individual analyses*. In *Risk Analysis* 17, 42.

Martello S., Oppi B., (a cura di) (2018) Pompili D. *Call to action per una comunicazione responsabile nei disastri naturali Verso la carta di Rieti*. Bologna.

Martin, M., & Ernst A. (2006). *Rendering Philanthropy More Efficient*. In *Prospettive*.

Martini, A. e Sisti, M. (2009). *Valutare il successo delle politiche pubbliche* Il Mulino, Bologna.

Martini A., & Spataro, L. (2014). *Giuseppe Toniolo: all'origine del principio di sussidiarietà*. In *Nuova Antologia* 612, 2270, 2, 2014. Mondadori education. Milano.

Marzulli, M., & Pavesi, N. (2022). *Resilienza comunitaria e vulnerabilità sociale nella prospettiva del welfare responsabile* In *Studi di sociologia*. 2022-1. Vita e pensiero, Milano.

Mascia, G. (2020) *Come osate. La parola ai Fridays for Future Italia*. Vallardi, Milano.

Melandri, V. (2005). *Il problema della rappresentanza del Non Profit in Italia: una classificazione economico-aziendale*. Position paper. Università di Bologna.

Melia, M., Colurcio, M. & Russo Spena, T. (2013). *Storytelling e web communication*. In *Mercati e competitività*. Franco Angeli, Milano.

Meneguzzo, M. (2006). *I diversi modelli di Stato e di sistemi pubblici: riflessioni sulla gestione dell'azienda pubblica*. In *Management pubblico in Ticino: esperienze a confronto tra Svizzera e Europa*. Position paper. Università della Svizzera italiana.

Michelini, L. (2003). *Strategie di corporate giving e cause related. Tra benessere sociale e fini di business*. In *Atti del Congresso internazionale. Le tendenze del Marketing*. 28-29 Novembre, 2003- Venezia.

Miller, A. N., Collins, C., Neuberger, L., Todd, A., Sellnow, T. L., & Boutemen, L. (2021). *Being first, being right, and being credible since 2002: A systematic review of Crisis and Emergency Risk Communication (CERC) research*. In *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, 4(1), 1-27.

Miotti D., Turchini A. (2021). *Il non profit ad un bivio: quali opportunità di sviluppo per il Mezzogiorno tra riforma del Terzo settore ed emergenza sanitaria*. In *Quaderni Svimez*, 66. Roma.

Mizzau, L., & Montanari, F. (2016). *Open innovation, città e luoghi di innovazione: una visione integrata di ecosistema di innovazione*. In *Impresa sociale* Numero 8/2016.

Mocella, M. G., & Mazzarella, F. (2021). *La sostenibilità nelle Utilities*. In *Economia pubblica. The Italian journal of public economics and law*. Vol. 48. Franco Angeli, Milano.

Molinari, A., (2022). *Pedagogia ed economia: un patto di reciprocità per la transizione ecologica*. In *Formazione e insegnamento* 20/1.

Morelli A. (2011) *Il Summit Mondiale sullo sviluppo sostenibile (WSSD)*, disponibile online.

Moretti, A. (2020). *Governamentalità e verità. Uno studio sul problema del governo in Michel Foucault*. Orthotes, Nocera inferiore (Sa).

Morrione, I., & Rovelli, C. (2022). *La leadership sinergica: Sviluppare le nuove competenze di coaching per attivare il cambiamento*. Franco Angeli, Milano.

Mugnaini, M. (2017). *Settant'anni di storia dell'Onu sessant'anni di Italia all'Onu*. Franco Angeli, Milano.

Mysiak, J., Carrera L., & Massarutto, A. (2013). *Sicurezza idrica nel contesto dei cambiamenti climatici. Qualità Dell'ambiente Urbano*. In *IX Rapporto, Focus su Acque e Ambiente Urbano* (a cura di) ISPRA.

Natullo G., (2020). *Covid-19 e sicurezza sul lavoro: nuovi rischi, vecchie regole?* In *WP CSDLE*, It.,n.413/2020.

Norsa, L., Risk, (2009). *Issue e crisis management. Gestire l'inevitabile per salvaguardare il valore aziendale*- Ipsoa, Milano.

Ogden, J. (1995). *Psychosocial theory and the creation of the risky self*. In *Social Science & Medicine*, 40(3).

Organizzazione mondiale della sanità (1999). *La comunicazione dei rischi ambientali e per la salute in Europa*. Franco Angeli, Milano.

Paba, G. (2003). *Movimenti urbani. Pratiche di costruzione sociale della città*. Franco Angeli, Milano.

Paci, M. (1988). *Il welfare state come problema di egemonia*. In *Stato e mercato*, (22 (1)). Il Mulino, Bologna.

Pagano, U., (2001). *La comunicazione nelle situazioni di rischio*. In *Quaderni di Sociologia* (25).

Palen, John A. (1999). *Objectivity as independence: Creating the society of environmental journalists, 1989-1997*. In *Science Communication* 21.2.

Panarello, P. (2020). *In difesa del pianeta vivente per i diritti di madre terra. Educazione globale e scienza della sostenibilità nel secolo dell'emergenza climatica*. Falzea, Reggio Calabria.

Panichi, C. (2020). *Relazione al bivio per un cambio di paradigma? riflessioni sulla necessità di ripensare la categoria della relazione nell'era del digitale*. In *Tecnologie della comunicazione e forme della politica* (a cura di Fondazione Centro studi filosofici di Gallarate). Morcelliana, Brescia.

Pareglio, S. (2002). *Teoria economica e Governance ambientale. Evoluzione, metodologia e prassi dell'azione locale per la sostenibilità*. In *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, Anno 110, No. 4 (Ottobre-Dicembre 2002). Vita e Pensiero. Milano.

Pastorelli, G. (2022). *L'Economia Sociale Digitale e la sfida dell'interoperabilità*. In *Impresa Sociale* 1/2022.

- Pattuglia, S. (2020). *Pandemia e comunicazione: l'analisi del caso dell'emergenza Covid-19*. In *Mecosan* 113/2020. Franco Angeli, Milano.
- Perrini, F., & Vurro, C. (2011). *Social venture capital & venture philanthropy: modelli e processi d'investimento nell'innovazione sociale*. EGEA spa. Milano.
- Persico, M.G Rossi, F. (2016). *Comunicare la sostenibilità*, Franco Angeli, Milano.
- Petrini, M. (2022). *Corporeità e tecnologia. Traiettorie formative al tempo del Covid*. In *Education Sciences & Society-Open Access*, 13(1). Franco Angeli, Milano.
- Piazzi, G. (1987) *Sociologia della Comunicazione in Studi Urbinati*, Anno LX, n.50.
- Pineschi, L., (1994). *Tutela dell'ambiente ed assistenza allo sviluppo: dalla Conferenza di Stoccolma alla Conferenza di Rio*. In *Rivista giuridica dell'ambiente*, fasc. 3-4. Giuffrè editore, Milano.
- Polito, F. (2021). *Come cambia la cooperazione allo sviluppo. L'evoluzione della solidarietà internazionale nella società civile italiana, 1960-2020*. Position paper. Scuola Normale Superiore.
- Polizzi, E. (2021). *L'innovazione sociale mimetica. La diffusione dei modelli filantropici di welfare*. In *Autonomie locali e servizi sociali*, Quadrimestrale di studi e ricerche sul welfare 44(3).
- Ponzanelli, G. (2017). *Terzo settore: la legge delega di riforma*. In *Nuova giurisprudenza civile commentata* (5).

Powell, D. A. e Leiss, W. (1997). *Mad Cows and Mother's Milk: The perils of Poor Risk Communication*, McGill-Queen's University Press. Montreal.

Prandi, P. (2011). *Il risk management. Teoria e pratica nel rispetto della normativa*. Franco Angeli, Milano.

Raffieri, N., & Zazzeron, D. (2003). *Forme e strutture giuridiche del terzo settore in Italia. Forme e strutture giuridiche del terzo settore in Italia*. Print Material, Milano.

Ranieri, C. (2018). *Quale sostenibilità sociale nelle innovazioni di welfare? Sulle implicazioni degli ecosistemi nei framework analitici, tra osservazione e campo*. In *Rassegna italiana di valutazione*, 70, 1. Franco Angeli, Milano.

Razetti, F., & Maino, F. (2019). *Attori e risorse, tra primo e secondo welfare. Nuove alleanze per un welfare che cambia*. In *Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*. G. Giappichelli Editore, Torino.

Raymond, S. (2013). *Il cambio di paradigma della filantropia: arco dell'innovazione*. In *Philanthropy Insights* n.1 (a cura di) Centro Studi Lang, Milano.

Reale, G. (1987). *Storia della Filosofia Antica*. Ed. Vita e Pensiero, Milano.

Ricciardi, M. (2021). *Educazione alla Sostenibilità: politiche, teorie e pratiche per lo sviluppo di competenze trasversali e per l'orientamento*. In *formazione e insegnamento. Rivista internazionale di Scienze dell'educazione e della formazione*, 19(1). Pensa multimedia editore, Lecce.

Ricciardi, M. (2021). *Comunico: linguaggi, immagini, algoritmi*. Tab edizioni, Roma.

- Robbiani, R. (2020). *Soluzioni per l'applicazione dei principi di invarianza idraulica e idrologica: analisi tecnico-economica di un caso studio*. Tesi di laurea. Politecnico di Milano.
- Romano, E., (2003). *La Commissione ambientale del Parlamento europeo e la politica comunitaria in materia ambientale*. In *Rivista giuridica dell'ambiente*, fasc. 3-4 (agosto).
- Sandman, P. M. (1987). *Risk communication: facing public outrage*. In *epa Journal*, n. 13.
- Scaperrotta, A. (2021). *Brand management post Covid: perché ripartire dalla comunicazione interna*. Tesi di laurea. Luiss Guido Carli.
- Schanne, M. e Meier W. (1992). *Media coverage of risk*, in *Biotechnology in Public: A Review of Recent Research*. Science Museum. London.
- Schwab, K., & Malleret, T. (2022). *La grande narrazione: Per un futuro migliore*. Franco Angeli. Milano.
- Siano, A. (2014). *Management della comunicazione per la sostenibilità*. Franco Angeli, Milano.
- Sica, R. (2021). *Dall'employee experience all'employee caring: Le organizzazioni nell'era post Covid-19*. Franco Angeli. Milano.
- Sicoli, G., Rubino, F., & Bronzetti, G. (2021). *Profili evolutivi e assetti istituzionali delle aziende non profit: un'analisi economico aziendale*. Franco Angeli, Milano.
- Silvestri, F. (2005). *Lezioni di economia dell'ambiente ed ecologica*. Clueb, Bologna.
- Silvestri, A. (2018). *Innovazione e capacity building: due sfide per le fondazioni e il Terzo Settore*. In *Il Giornale delle Fondazioni*, 15 aprile 2018.



Silvestri, A. (2019). *Fondazioni: l'innovazione può diventare cambiamento?* In Vita (rivista online). 12 Gennaio 2019.

Slovic, P. (1987) *Perception of Risk*, in *Science* n. 236.

Soby B. A., Simpson, A. C. D. e Ives, D. P. (1993). *Integrating Public and Scientific Judgements into a Tool Kit for Managing Food-Related Risks*. University of East Anglia, Norwich.

Sofsky, W. (2005). *Das Prinzip Sicherheit*, trad. it. (a cura di) Gandini U. *Rischio e sicurezza*. Giulio Einaudi, Torino.

Spinney, L. (2018). *1918. L'influenza spagnola: La pandemia che cambiò il mondo*. Marsilio, Venezia.

Tacchi, E. M. (2004). *Sostenibilità ambientale e partecipazione. Modelli applicativi ed esperienze di Agenda 21 Locale in Italia*. Franco Angeli, Milano.

Tallacchini, M., Vendramini, E. A., Manfredi, G., (2017). *Una Filantropia Nuova. Economia, diritto e filosofia per una società digitale collaborativa*. Libellula Edizioni. Milano.

Tallacchini, M. (2021). *Tessere nel puzzle della pandemia: per una comunicazione istituzionale secondo complessità*. In E&P Rivista dell'associazione italiana di epidemiologia, 45 (3) maggio-giugno.

Tarozzi, M. (2003). *Per una educazione sostenibile, in Senso della politica e fatica di pensare. Atti del convegno Educazione e politica Encyclopaidei, Bologna, 7-8-9 novembre 2002*. Heuresis. Clueb, Bologna.

- Thompson, M., Ellis, R., & Wildavsky, A. (2018). *Cultural theory*. Routledge, London.
- Tiezzi, E., Marchettini, N. (1999). *Che cos'è lo sviluppo sostenibile? Le basi scientifiche della sostenibilità e i guasti del pensiero unico*. Donzelli Editore. Roma.
- Torelli, R., Galli, D. (2021). *Imprese e Sustainable Development Goals, fuga e ritorno alla dimensione economica*. In *Accounting and Business studies*. Franco Angeli, Milano.
- Turner, k., R, Pearce. D.W, Bateman, P. (2003). *Economia Ambientale*. Il Mulino, Bologna.
- Ugolini, P. (2010). *Approccio alla sostenibilità nella governance del territorio*. Franco Angeli, Milano.
- United Nations Environmental Programme (2014). *Attività e proposte di riforma Da Unep a Uneo - Diritto all'acqua*. Edizioni Accademiche Italiane. Milano.
- Valin, J., Gregory A., & Likely, F. (2014). *The global alliance for public relations and communication management: Origins, influences, issues and prospects*. In *Public Relations Review*, 40(4).
- Vecchiato, G., & Carlini, F. (2006). *Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali (Vol. 20)*. Franco Angeli, Milano.
- Venturi, P., & Zandonai, F. (2022). *Neomutualismo: Ridisegnare dal basso competitività e welfare*. EGEA spa. Milano.
- Viola, G., & Busto, P. (2022). *Società Benefit: le prime esperienze lombarde nel settore delle public utility*. Franco Angeli, Milano.

- Violini, L. e Vittadini, G. (2012). *La sfida del cambiamento. Superare la crisi senza sacrificare nessuno*. Rizzoli, Milano.
- Vitale, T. (2009). *L'impatto istituzionale dell'innovazione sociale*. Tesi di laurea. Sciencepo.
- Vittoria, A. (2015). *Il welfare oltre lo Stato. Profili di storia dello Stato sociale in Italia, tra istituzioni e democrazia*. Giappichelli editore, Torino.
- Viviani, C. (2008). *Malthus visto da Carlo Viviani*. Luiss university press.
- Wackernagel, M., Rees, W. E. (1996). *Our Ecological Footprint: Reducing Human Impact on the Earth*. New Society Pub.
- Wals, A. E. (Ed.). (2007). *Social learning towards a sustainable world: Principles, perspectives, and praxis*. Wageningen Academic Publishers.
- Wildavsky, A. e Dake, K., (1990). *Theories of Risk Perception: Who Fears What and Why?* In *Daedalus* Special Issue on Risk, 119, 4.
- Wodak, R. (2021). *Crisis communication and crisis management during COVID-19*. In *Global Discourse*, 11(3).
- World Commission on Environment and Development, (1987) *Our Common Future*. Oxford university Press.
- World Health Assembly, (2002). *The World Summit on Sustainable Development: report by the Secretariat*. World Health Organization.
- Zamagni, S. (2011) (a cura di) *Libro bianco sul Terzo settore*. Il Mulino, Bologna.

Zamagni, S. (2013). *Dal welfare della delega al welfare della partecipazione. Il Distretto di Cittadinanza come esempio evoluto di sussidiarietà circolare*. Atti del convegno *Le Giornate di Bertinoro per l'economia civile*, XIII edizione.

Zerbi, M.C., Minidio, A. (2003) (a cura di), *Per un ambiente sostenibile. Conoscenza, comunicazione, azione*. Guerini e Associati, Milano.

### **Sitografia essenziale**

[www.acquebresciane.it](http://www.acquebresciane.it)

<https://www.acri.it/>

[www.assifero.org](http://www.assifero.org)

[www.asvis.it](http://www.asvis.it)

[www.cogeme.net](http://www.cogeme.net)

<https://ec.europa.eu>

<http://fondazionecogeme.net>

[www.fondazionecriplo.it](http://www.fondazionecriplo.it)

[www.ferpi.it](http://www.ferpi.it)

[www.finanzasostenibile.it](http://www.finanzasostenibile.it)

[www.gazzettaufficiale.it](http://www.gazzettaufficiale.it)

<http://generativita.it/it/generativita/>

[www.italianonprofit.it](http://www.italianonprofit.it)

[www.mite.gov.it](http://www.mite.gov.it)

[www.versounaekonomiacircolare.it](http://www.versounaekonomiacircolare.it)

[www.vita.it](http://www.vita.it)

[www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)