

Pietro Citarella, Stefano Martello,
Giampietro Vecchiato, Sergio Zicari

COME COMUNICARE IL TERZO SETTORE

Che la mano sinistra *sappia*
quel che fa la destra



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Pietro Citarella, Stefano Martello,
Giampietro Vecchiato, Sergio Zicari**

**COME
COMUNICARE
IL TERZO SETTORE**

**Che la mano sinistra *sappia*
quel che fa la destra**

FrancoAngeli

Gli Autori desiderano ringraziare Norma Leaso per il consueto prezioso apporto di segreteria di redazione, e Lidia Rosa per l'attento e meticoloso lavoro di revisione e verifica del testo e delle note.

Fonti repertorio iconografico:

© Corel Corporation: 1, 2, 3, 57, 60

© Fotolia: 4, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 18, 24, 25, 27,
28, 29, 35, 39, 40, 41, 43, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 52

© Intellectual Reserve, 59, 61, 62, 63, 64, 66

Elaborazione grafica: Sergio Zicari

Coordinamento editoriale: Stefano Martello, Sergio Zicari

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. L'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. L'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. L'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscellanee, raccolte, o comunque opere derivate.

Indice

Prefazione	pag.	9
Introduzione. Non possiamo non comunicare: il governo delle relazioni	»	11
1. La comunicazione: un concetto <i>in progress</i>	»	39
2. Il Piano di comunicazione	»	54
3. Comunicare il non profit a partire dal marchio	»	68
4. Gli strumenti di relazioni pubbliche nel Terzo Settore	»	78
5. Dalla comunicazione interna alla comunicazione di crisi: linee guida	»	94
6. La comunicazione multimediale nel non profit	»	116
7. Comunicare per la raccolta fondi	»	134
8. La misurazione dell'efficacia della comunicazione	»	156
9. I volontari: forza o debolezza?	»	167
10. Un caso di successo	»	185

Ma quando tu fai l'elemosina, non sappia la tua sinistra quel che fa la destra.

Vangelo di Matteo

È questa una delle massime che ha condizionato pesantemente la cultura cristiana del nostro Paese. Ottima, quando riferita alla necessità di fare del bene come valore in se stesso e non come motivo di vanto (come intendeva il suo Autore), ma pessima quando riferita al mondo del Terzo Settore che, non solo deve "fare bene il bene", ma deve anche "far sapere" che lo sta facendo.

Non per vanto, ma per trovare amici e sostenitori e per affermare la propria ragione di essere.

Prefazione

Secondo un'indagine Eurispes del 2005, gli italiani hanno più fiducia nelle *Organizzazioni di volontariato* (87%) che in qualsiasi altro attore della società: Presidente della Repubblica (79%), Forze dell'ordine (74%), Chiesa (63%), Giudici (44%), Parlamento (34%), Governo (33%), Sindacati (23%) e Partiti (9%). C'è perciò da chiedersi come mai il non profit abbia così scarsa incidenza in Italia rispetto agli altri Paesi occidentali, come dimostra il rapporto del Civil Society Index di Cittadinanzattiva. Proprio dalla comparazione con il mondo sviluppato emerge la particolare disorganizzazione e frammentazione del Terzo Settore in Italia.

Smettiamola perciò di imbrodarci con la generosità degli italiani, con la retorica del volontariato e del piccolo è bello e rimbocchiamoci le maniche per far crescere e rendere adulto il non profit italiano.

Ce lo chiedono i nostri concittadini. Ce lo impone la recessione che ha messo in evidenza la crisi dell'intero modello economico basato sulla crescita. Abbiamo bisogno di uno *sviluppo sostenibile*: sostenibilità economica e ambientale e soprattutto inclusione sociale.

Il settore non profit può e deve diventare protagonista; un terzo soggetto sociale riconosciuto sia dal settore pubblico sia dalle imprese.

Anche l'Enciclica papale *Caritas in veritate* ha decretato la fine della contrapposizione fra sfera economica e sfera sociale. Non solo le due sfere possono incontrarsi, ma devono contaminarsi: l'economia deve essere etica (cioè socialmente sostenibile) e il sociale a sua volta deve essere economicamente sostenibile.

Il mercato non è solo scambio, deve essere anche dono. E il dono è reciprocità, relazione, contaminazione, cooperazione, responsabilità, fiducia. Cioè il contrario dell'elemosina, come manifesta questo libro fin dal suo incipit.

Nella mia esperienza di comunicatore sociale volontario, poi di *fundraiser* professionista e infine di Presidente del Cesvi, mi sono convinto

che proprio le discipline di management delle imprese sono necessarie per i nostri obiettivi etici. Non solo queste discipline ci aiutano a realizzare una gestione efficiente e soprattutto efficace dell'organizzazione, adeguata ai suoi obiettivi sociali, ma forniscono antidoti alla sua involuzione burocratica, all'autoreferenzialità, all'unanimità di pensiero, al conflitto d'interesse.

Questo libro propone la logica del mercato (che non è di per sé sfruttamento) e della competizione (che è naturale e va dominata). La concorrenza diventa un bene se viene gestita come emulazione delle buone pratiche degli altri e stimolo al continuo miglioramento di sé stessi.

Queste pagine ci raccomandano di definire la *missione* dell'organizzazione, la sua *visione* e i suoi *valori*. Un semplice documento che nel tempo ci aiuterà a tenere la rotta e soprattutto comportamenti coerenti. Perché il buon fine non può mai giustificare mezzi cattivi.

Il libro ci sprona all'individuazione e all'*ascolto* degli *stakeholder*. Un processo permanente che ci costringerà a una gestione trasparente, democratica e soprattutto incline al continuo cambiamento dell'organizzazione.

Il *governo delle relazioni* ci viene suggerito non solo per “governare” l'organizzazione in modo efficace e nel contempo democratico – gestendo le risorse materiali e *intangibili*, tenendo insieme volontari e professionisti – ma per edificare (attraverso il dono di denaro, beni, lavoro e idee) quel *capitale sociale* (o *relazionale*) che rappresenta il nostro valore aggiunto nella società.

Giangi Milesi
Presidente CESVI
Delegato Ferpi per il non profit

Introduzione. Non possiamo non comunicare: il governo delle relazioni

1. Premessa

Prima ancora di “vendere” prodotti e/o servizi, tutte le organizzazioni – pubbliche o private, profit e non profit – devono ricercare il consenso di tutti i pubblici per la propria legittimazione sociale, istituzionale ed economica. Si tratta di un’attività permanente che mette in relazione la singola organizzazione con tutti gli altri sistemi che agiscono nel territorio e nella comunità.

L’organizzazione va pertanto considerata come un sistema aperto e vitale che ricerca la propria sopravvivenza e il proprio successo sociale governando il complesso sistema delle relazioni nelle quali si trova ad agire e nel quale è immersa.

Un consapevole e continuativo governo delle relazioni che deve agire:

- a) come forza per la crescita e lo sviluppo dell’organizzazione;
- b) come risorsa per costruire un’immagine forte e attrattiva;
- c) come elemento di ricerca del consenso sociale e di *goodwill* con l’ambiente (credibilità strategica);
- d) come consapevole ricerca della fiducia, grazie ad una solida reputazione, di tutti gli *stakeholder* (sia interni che esterni);
- e) come costruzione di significati economici, sociali, etici, commerciali;
- f) come elemento che crea e diffonde valore (anche di tipo economico).

Tutti elementi che non vengono acquisiti “una volta per sempre”, ma che vanno quotidianamente gestiti, monitorati e valutati nella certezza che la creazione di vuoti comunicativi e relazionali – sia all’interno sia all’esterno dell’organizzazione – può impedire il raggiungimento degli obiettivi stabiliti e danneggiare la reputazione, il capitale sociale e relazionale faticosamente costruito nel tempo.

La reputazione, infatti, passa sempre attraverso un processo di responsabilità e che fa a sua volta riferimento ai principi etici che governano il pensare ed il fare delle organizzazioni.

Principi etici che rimandano all'essenza stessa dell'organizzazione, al suo modo di essere e, soprattutto, alla sua capacità di *vision* dalla quale discendono obiettivi, comportamenti ed azioni. Ma anche alle modalità utilizzate per governare le relazioni che devono essere fondate sul riconoscimento di tutti gli interlocutori (*stakeholder*, pubblici influenti, destinatari finali), del valore delle relazioni, dell'ascolto, dell'inclusione, della negoziazione degli obiettivi, come patto sociale con tutti gli *stakeholder* (portatori di interesse).

Compito della comunicazione e delle relazioni pubbliche strategiche è quindi quello di aiutare chi governa l'organizzazione sia nella fase di ascolto delle esigenze e delle aspettative dei diversi pubblici – oggi sempre più numerosi ed esigenti – che nella fase di definizione delle azioni più efficaci per governare positivamente ed efficacemente tali relazioni.

2. Le organizzazioni e l'ambiente esterno: una questione relazionale

“Nessun uomo è un'isola”.

John Donne

“Avete compreso e messo in pratica l'idea che siamo tutti parte di un insieme?”

Vi siete convinti che se una cellula di un organismo non si relaziona con le altre finisce con il distruggere se stessa insieme con l'organismo intero?”.

Italo Calvino

Secondo John W. Hunt, “un'organizzazione è un'entità sociale identificabile che persegue obiettivi multipli attraverso attività coordinate e relazioni fra partecipanti ed oggetti. Un tale sistema sociale è aperto e dipende per la sua sopravvivenza da altri individui e sottosistemi all'interno di un'entità più ampia: la società”.

Le organizzazioni risultano quotidianamente immerse in una fitta trama di relazioni, formali e informali, come se agissero all'interno di una rete dalla quale vengono influenzate e che a loro volta influenzano.

Andrea Cerase, nel tentativo di definire il rapporto che si viene a creare tra la singola organizzazione e il proprio ambiente di riferimento, ha parlato di “**incerto confine**”. Ogni organizzazione può essere considerata come un **sistema aperto** che, per sopravvivere e avere successo, deve integrarsi armonicamente con l'ambiente circostante (*goodwill*).

L'adattamento al proprio ambiente si realizza attraverso un incessante scambio di informazioni (tra interno ed esterno ma anche tra i vari soggetti che operano all'interno dell'organizzazione) e quando questo non funziona come dovrebbe si genera uno squilibrio nell'intero sistema.

Un'organizzazione risulta quindi allo stesso tempo separata e collegata al suo ambiente tramite **flussi comunicativi** che possono aiutarla oppure ostacolarla nel raggiungere i propri obiettivi.

Se adottiamo l'**approccio sistemico**, le relazioni esistenti tra la singola organizzazione (intesa come componente del sistema) ed il sistema nel suo complesso sono molto importanti perché un cambiamento nella singola componente può provocare notevoli effetti su tutte le altre. La visione sistemica quindi non tende a esaminare i singoli attori, ma ha l'obiettivo di osservare il sistema nel suo insieme e nel suo evolversi.

Non si tratta di una differenza solo quantitativa, ma piuttosto della constatazione che separare i singoli soggetti ed i singoli processi di relazione dalla visione d'insieme, ostacola la comprensione della totalità delle relazioni esistenti. Se concentriamo infatti le nostre analisi e riflessioni su un singolo nodo del sistema, non abbiamo la possibilità di cogliere il numero e la complessità dei rapporti che caratterizzano ogni singolo soggetto che fa parte di quel determinato sistema.

Il punto decisivo è quindi che, quando si parla di sistemi aperti, i singoli attori (nodi) del sistema producono un effetto nuovo e diverso dai nodi sommati uno per uno e che non è contenuto nei singoli nodi in quanto tali.

Il tutto, in altre parole, è maggiore e più rilevante delle singole parti.

Fig. 1 - I veri campioni sono quelli che non si concentrano su una singola parte del corpo (ad es. le gambe per un corridore), ma si occupano dell'intero corpo (approccio sistemico)



La comunità nella quale le organizzazioni agiscono è infatti un sistema complesso. Come afferma Vito Mancuso¹, anche la torta è un sistema, molto meno complesso ma sicuramente è un “sistema”. Ma come la torta non è riducibile ai singoli ingredienti (senza gli ingredienti non c’è la torta e, ancor prima, è la ricetta a fare la differenza tra gli ingredienti e la torta), così anche la comunità non è riducibile alla semplice somma degli attori che la compongono.

Ogni organizzazione ha quindi una sua “anima” che, unita a quella delle altre organizzazioni, origina all’interno della comunità una specificità, un’anima collettiva il cui collante è la fiducia, ingrediente di base per costruire il capitale sociale.

Questo significa che si dovrebbero prendere in considerazione tutti i legami e le relazioni che caratterizzano il capitale sociale e relazionale di una organizzazione; nessun nodo relazionale dovrebbe essere completamente isolato o posto al centro delle strategie, al punto che tutti gli altri possano sembrare ininfluenti o scollegati.

Alla base del legame che intercorre tra tutti gli attori del sistema vi è il **principio di interdipendenza**, secondo il quale ogni attore è più o meno direttamente legato agli altri – secondo Erhard Friedberg – “per ottenere le risorse necessarie alla sua sopravvivenza, per il soddisfacimento dei propri bisogni, per il raggiungimento dei propri obiettivi”².

Il principio di interdipendenza trova la sua concreta applicazione nei **processi negoziali** tra interessi diversi, nelle reciproche influenze, nell’attenzione per gli effetti delle proprie decisioni sugli altri attori e il tutto è mediato dalla **comunicazione**.

Fattori importanti nella **creazione del valore** e condizione per il successo delle organizzazioni diventano quindi elementi come la fiducia, la reputazione, l’affidabilità, la notorietà.

A questo punto sorge spontanea una domanda: dove termina l’organizzazione e dove inizia l’ambiente esterno?

Nel corso degli anni, anche grazie al massiccio sviluppo dell’ITC, la tradizionale distinzione tra interno ed esterno è andata scomparendo ed i confini si sono fatti sempre più labili.

Una prima conseguenza di questa “fusione” è la necessità per le organizzazioni di **individuare tutti i pubblici** che compongono il sistema-ambiente di riferimento (che, come abbiamo visto, è composto da *stakeholder*, pubblici influenti, destinatari finali) e di **imparare a governare le relazio-**

1. Mancuso V. (con Corrado Augias), *Disputa su Dio e dintorni*, Mondadori, Milano, 2009.

2. Friedberg E., *Il potere e la regola. Dinamiche dell’azione organizzata*, Etas, Milano, 1994.

ni intrattenute con questi interlocutori, sempre più numerosi e attenti alla qualità/autenticità delle relazionali.

Le relazioni tra tutti gli attori del sistema sono il collante che permette al sistema stesso di esistere, di crescere, di durare nel tempo.

Le **relazioni** che si vengono a creare non sono semplici connessioni casuali o isolati momenti di scambio, ma implicano l'attivazione di un volontario e ininterrotto processo comunicativo basato sulla consapevolezza, sull'orizzontalità e sull'interattività.

La comunicazione, nella visione sistemica, non è quindi solo uno strumento per trasmettere messaggi unidirezionali, ma diventa elemento fondamentale per ridurre la complessità, per costruire relazioni flessibili e bidirezionali, per costruire significati condivisi.

La comunicazione diventa quindi un "ponte" che unisce e mette in relazione tutti gli attori del sistema e l'insieme di questi "ponti" diventa la rete (network) che rappresenta e rende esplicito il numero e la qualità delle relazioni intrattenute dai soggetti che fanno parte del sistema.

La rete non è quindi una mappa stabile, schematica, immutabile nel tempo.

La rete è il **capitale relazionale e sociale** dell'intero sistema e si fonda sulla **fiducia**, sulla **responsabilità**, sulla **trasparenza** degli interessi rappresentati, sull'**etica** e sulla **reciprocità** (intesa come volontà a collaborare per un dialogo efficace ma anche come ricerca di un vantaggio reciproco).

Il capitale sociale è l'insieme delle relazioni attive fra le persone, i valori condivisi ed i comportamenti che uniscono i membri di una comunità in una rete di relazioni e che rendono possibile la cooperazione. Gli indicatori e gli elementi che caratterizzano il capitale sociale sono un elevato livello di fiducia, solide relazioni interpersonali, forte senso di comunità, *vision* condivise e la determinazione a partecipare ad un progetto comune.

Questa visione dell'ambiente di riferimento rende evidenti due aspetti tra loro strettamente correlati che hanno importanti effetti sulle organizzazioni non profit.

Innanzitutto la **costruzione** e il successivo **governo delle relazioni** non può essere lasciato al caso, non può essere gestito in maniera inconsapevole, né attivato solo in caso di crisi o per raccogliere fondi. Le relazioni intrattenute con tutti gli attori del sistema sono infatti la ragion d'essere dell'organizzazione stessa, il pre-requisito fondamentale ad ogni successiva azione di informazione e/o promozione dei servizi forniti.

In secondo luogo, è necessario assegnare ad una figura dedicata (professionista delle relazioni pubbliche) il compito di costruire e governare il complesso sistema delle relazioni intrattenute dall'organizzazione con gli altri attori del sistema.

Possiamo quindi affermare che lo scopo delle relazioni pubbliche è quello di attivare e governare un processo di comunicazione dall'organizzazione verso l'ambiente esterno (pubblici) e dai pubblici verso l'organizzazione (Fig. 2), finalizzato alla ricerca di un equilibrio tra gli obiettivi/interessi dei diversi soggetti e attraverso la costruzione ed il mantenimento di relazioni reciprocamente vantaggiose.

Fig. 2 - Le relazioni pubbliche fungono da attivatore delle interazioni tra l'organizzazione e i suoi pubblici



Le organizzazioni chiedono quindi al professionista delle relazioni pubbliche di lavorare “prima” sull'**identità** (*mission, vision, valori guida*), di proseguire con un'attività di **ascolto** dell'ambiente e di passare poi alla costante e consapevole gestione di **attività negoziali** con tutti i pubblici (ricerca della propria legittimità sociale).

Obiettivo ultimo dell'attività di relazioni pubbliche è quindi quello di aiutare le organizzazioni a gestire in maniera efficace e con il miglior rapporto costi/benefici, le relazioni intrattenute con tutti gli attori del sistema di riferimento.

Questa **attività strategica** passa attraverso la collaborazione fornita dal relatore pubblico alla coalizione che governa l'organizzazione per incorporare nei propri obiettivi le esigenze e le aspettative dei diversi pubblici e la capacità di leggere e/o anticipare le conseguenze che le decisioni possono avere sui pubblici e sull'organizzazione (capacità di negoziare tra interessi diversi).

L'attività di relazioni pubbliche deve quindi sempre più essere inserita in una visione che comprende **contenuti etici** (credibilità del relatore pub-

blico, credibilità dell'organizzazione, credibilità dell'interesse rappresentato) e dove la **responsabilità** delle azioni, sia individuali che collettive, deve garantire rispetto per l'uomo e impegno a mantenere la fiducia nei rapporti interpersonali (si è davvero competenti nel comunicare se si possiede un'adeguata capacità relazionale che consente di gestire conflitti mantenendo aperto il dialogo).

Il concetto di **responsabilità sociale** deve diventare il paradigma che distingue e qualifica i comportamenti delle organizzazioni che devono imparare a raggiungere gli obiettivi stabiliti, nel rispetto dell'uomo, dell'ambiente, della comunità.

La centralità assunta dalla comunicazione, soprattutto nella sua dimensione relazionale, è quindi diventata un **fattore critico di successo**, un elemento che contribuisce a rafforzare la catena del valore per le organizzazioni non profit.

Fare bene “prima” e **farlo sapere** “poi”: questo è, in estrema sintesi, il nuovo approccio alla cultura della comunicazione per le organizzazioni non profit.

Un approccio che consente di dar vita ad un **circolo virtuoso** dove il “nuovo valore” creato dagli effetti della comunicazione (maggiore credibilità, notorietà, visibilità, reputazione) permette di investire ulteriormente nel “far bene” che, a sua volta, crea nuovo valore (Fig. 3). Un circolo virtuoso che condiziona il successo sociale ed economico delle organizzazioni.

Una comunicazione consapevole migliora quindi la fiducia, la reputazione e la **credibilità strategica** dell'organizzazione incrementandone nel tempo il valore intangibile.

Il principio della **creazione del valore** obbliga i professionisti della comunicazione, che operano nelle e per le organizzazioni non profit, a rive-

Fig. 3 - Il circolo virtuoso del nuovo approccio alla cultura della comunicazione



dere, oltre al ruolo, anche le modalità della comunicazione stessa. Quest'ultima, infatti, si trasforma da prevalentemente "informativa" e "persuasiva" a "relazionale" e assegna un ruolo forte al **destinatario dei messaggi** e quindi alla **fase di ascolto** più che alla fase di trasmissione.

Concludendo, le relazioni pubbliche efficaci sono quelle in grado di costruire significati e valori condivisi tra le persone (rapporti interpersonali) e tra interno ed esterno delle organizzazioni (capitale sociale e relazionale).

Il capitale sociale si costruisce attraverso un consapevole, programmato e trasparente **governo delle relazioni** con tutti i pubblici (bi-direzionalità dei flussi comunicativi) che comporta il passaggio della comunicazione da una visione "informativa" ad una "relazionale".

La fiducia, la credibilità, l'affidabilità, la reputazione ed il comportamento cooperativo sono elementi fondamentali (*intangible asset*) nella creazione di nuovo valore per le organizzazioni.

Questa visione allarga i confini ed i compiti del comunicatore-relatore pubblico all'interno dell'organizzazione non profit: la comunicazione da "operativa" e sbilanciata sulla gestione di singoli strumenti (eventi, ufficio stampa, relazioni istituzionali, ecc.) diventa "strategica" per contribuire al **governo dei sistemi di relazione** che si vengono a creare tra l'organizzazione e l'ambiente di riferimento.

Per esaltare il suo ruolo manageriale e strategico e poter quindi partecipare a pieno titolo ai processi decisionali delle organizzazioni non profit, il **relatore pubblico** deve acquisire nuove competenze che richiedono l'utilizzo di strumenti di pianificazione, di controllo di gestione e di misurazione/valutazione dei risultati. Solo l'introduzione di questi strumenti manageriali nella pratica quotidiana possono valorizzare il contributo che la disciplina può dare alla **generazione di valore** per le organizzazioni.

3. La comunicazione e il cambiamento delle organizzazioni

Obiettivo del paragrafo è quello di analizzare i rapporti che le organizzazioni non profit hanno con l'ambiente esterno. In particolare andremo ad analizzare come questi rapporti possono **creare valore** per l'organizzazione e/o aiutarla a raggiungere gli obiettivi stabiliti.

Per creare valore attraverso il governo delle relazioni le organizzazioni non profit devono:

- a) **osservare e comprendere** i cambiamenti in atto nel contesto socio-economico in cui agiscono;
- b) **essere disponibili** a mettere in discussione la propria filosofia, il proprio modo di agire e di stare sul mercato e nella comunità, per adattarsi ai

cambiamenti e/o per trovare una modalità unica ed esclusiva di “esistere” e di “competere”;

- c) **imparare a trasmettere** con efficacia (sia all’interno che all’esterno) la nuova identità, i nuovi obiettivi, le nuove strategie.

Prima ancora di mettere in atto queste modalità di adattamento/trasformazione le organizzazioni devono esplicitare:

- la **mission**, ossia la propria identità (chi siamo);
- la **vision** (che cosa vogliamo diventare nel tempo);
- i **valori guida** (nel rispetto di quali valori vogliamo transitare dalla *mission* alla *vision*);
- i **pubblici** ai quali intendiamo rivolgerci (per costruire relazioni efficaci).

Se si saltano queste fasi si corrono due rischi.

Da una parte confondere l’**identità** (quello che siamo) con l’**immagine percepita dai pubblici** (a fronte di una sola identità ci possono essere tante immagini quanti sono i pubblici).

Dall’altra, confondere l’**immagine** con la **reputazione**: se l’immagine è il risultato della lettura, da parte dei pubblici, dei segnali inviati dall’organizzazione, la reputazione è il frutto dei segnali provenienti dall’organizzazione ma anche dell’esperienza personale diretta, del parere di altre persone e della loro sedimentazione nel tempo.

Alla base di tutto vi è un nuovo paradigma (che cancella gli elementi di autoreferenzialità che spesso caratterizzano il non profit): **al centro non c’è più l’organizzazione ma i suoi pubblici, con i loro bisogni, desideri, aspettative** (Fig. 4).

Fig. 4 - Al centro dei progetti dell’organizzazione non deve essere l’organizzazione stessa, ma i suoi pubblici

