

## La creazione di valore condiviso: alcuni segnali a livello globale tra profit, no-profit e impresa sociale<sup>1</sup>

Laura Corazza, Simone Domenico Scagnelli

Sommario: 1. Introduzione - 2. Stato dell'arte - 3. Metodologia - 4. Risultati e discussione - 5. Conclusioni - Bibliografia

### Abstract

In the past twenty years, the increasing number of financial scandals, environmental catastrophes and the emergence of different social disparities have emphasized the need to reshape the way through which companies are managed and strategically oriented, with the aim of been recognized by society as active players. Along this perspective, the innovative concept of "Creating Shared Value" (CSV), proposed by Porter and Kramer in 2011, has represented a new strategic business perspective, even if it is based on existent theories. Nevertheless, this approach has reached the audience and the attention of academics and practitioners. As always happens to new theories, the number of studies, either at national or international level, which have investigated the CSV approach adopting an empirical analysis based on business operational experience, is rather scarce up until now. The purpose of the present study (discussion paper) is to offer a rational and incisive contribution to the budding debate on CSV. The paper analyses if and how companies have changed their attitudes towards the concept of sustainability, CSR, social innovation and integrated report after the introduction of the umbrella concept of CSV. The empirical part of the paper build up on the Theory of Signals (Spence 2002) and analyses the different "signals" transmitted by a panel of profit, not-for-profit and hybrid firms to their audience, that reflect the interpretation of CSV in each entities. The application of this methodology to non-financial disclosure turns out to be an experimental approach contextualized within the methodologies of Social and Environmental Accounting (SEA). The synoptic representations have been treated as signals, included in the integrated reports of each company. The application of the theory has been useful in order to highlight the role of senders, messages and channels used.

---

<sup>1</sup>L'articolo è stato sottoposto a doppio referaggio anonimo.

**Keywords:** Valore Condiviso, Shared Value, Corporate Social Responsibility (CSR), Impresa Sociale, no-profit, report integrato.

## 1. Introduzione

I recenti scandali finanziari, i disastri ambientali a livello globale e la crescente povertà hanno indubbiamente posto una rinnovata enfasi circa la crisi dell'attuale modello capitalistico, mettendo in evidenza la necessità di comprendere meglio la natura sociale del mercato come sua caratteristica intrinseca e inscindibile. In particolare, nel 2011, la rivista *Harvard Business Review* ha pubblicato un articolo scritto da Porter e Kramer ed intitolato "Big Idea: Creating Shared Value", che ha, ulteriormente contribuito ad alimentare il dibattito sull'esistenza di responsabilità sociali gravanti sulla gestione delle imprese. Nell'articolo si approfondisce il concetto di Creazione di Valore Condiviso (CVC, o *Creating Shared Value*, CSV) che risulta essere una ricalibratura strategica del ruolo sociale delle aziende. Il modello della CVC sostiene l'idea secondo la quale, soltanto attraverso l'applicazione di una logica capitalistica alla risoluzione di problematiche di ordine sociale e ambientale, questi problemi possano essere affrontati efficacemente, in modo misurabile e al tempo stesso mantenendo il vantaggio competitivo dell'azienda che se ne fa carico. Tuttavia, l'approccio della CVC non è scevro di critiche soprattutto per la sua eccessiva semplificazione tendenzialmente "naïf", come sostenuto dalla rubrica Schumpeter dell'*Economist* (2011), da Elkington (2011), da Beschorner (2013) e da Crane et al. (2014). La pubblicazione dell'articolo ha suscitato un notevole interesse non limitato alla sfera accademica, infatti, nel corso degli ultimi quattro anni, aziende e professionisti hanno iniziato ad utilizzare questo termine all'interno delle proprie strategie aziendali in sostituzione di "sostenibilità" e "Corporate Social Responsibility (CSR)".

In particolare, il presente contributo si configura come *discussion paper* e ci si pone l'obiettivo di contribuire al dibattito sul funzionamento della logica della CVC come strumento di governo strategico. Dopo un'iniziale presentazione della letteratura nazionale ed internazionale, il *paper* approfondirà l'interpretazione della CVC fornita da un campione di aziende che pubblica all'interno della propria reportistica aziendale una definizione grafica del concetto. Pertanto si prevede di applicare la teoria della segnalazione all'interno delle tecniche di SEAR (Social and Environmental Accounting and Reporting). Successivamente, si prenderanno in esame le tavole sinottiche prodotte dalle aziende e riportanti la propria interpretazione della CVC. Queste tavole saranno analizzate come "segnali" trasmessi dalle aziende stesse al proprio pubblico. La teoria dei segnali sarà utile nell'interpretazione dei risultati e, nelle conclusioni, si presenteranno al lettore alcuni elementi e spunti di futuro miglioramento per orientare le ricerche verso una più approfondita comprensione del fenomeno.

## 2. Stato dell'arte

Secondo Porter e Kramer (2011), la CVC può essere intesa come un rinnovato modo di fare impresa che eleva a livello strategico il raggiungimento di obiettivi sociali manifestati dagli stakeholder di un'azienda, e che l'azienda stessa riconosce come strategici. Di conseguenza, l'azienda dovrebbe agire orientando la propria strategia verso la risoluzione di quelle specifiche problematiche sociali riconosciute in precedenza. In particolare, la CVC permette all'azienda di percepire i bisogni sociali esistenti in un determinato luogo, settore o stato, come un'opportunità di business. Da questo ne deriva una responsabilità diretta di chi governa un'azienda, il quale dovrà acquisire una determinata sensibilità nella percezione delle problematiche sociali, al fine di interpretare correttamente il bisogno, e determinare un modello di business atto alla sua soluzione.

Bockstette e Stamp (2011) identificano tre livelli di conformazione di una strategia di business guidata da un approccio CVC: (i) ridefinire la propria linea di prodotti e servizi offerti cercando di conciliare alla redditività, un equivalente livello di benefici sociali e ambientali; (ii) ridefinire la catena del valore secondo criteri di efficacia e di efficienza gestionale che porterebbero ad una progressiva riduzione del rischio connesso all'operatività interna; (iii) infine, il terzo livello prevede di contribuire allo sviluppo del proprio ambiente di riferimento esterno, secondo cui a migliori condizioni sociali corrisponderebbero nuove possibilità di crescita e di produttività per la propria azienda.

Secondo Spitzeck e Chapman (2012) esistono alcuni fattori base della CVC: focus su politiche aziendali e sui processi; orientamento della capacità competitiva dell'azienda; dimostrabile *outcome* sociale; collegamento tra progetti strategici e relativi investimenti; importanza della metrica di valutazione connessa alle richieste informative degli stakeholder. Le aziende che desiderano adottare questo nuovo paradigma devono riflettere sul proprio modello di business e aprirsi a innovazione sociale, leadership, disponibilità alla co-creazione e condivisione di spunti e suggerimenti con clienti e stakeholder, capacità di misurare la creazione di valore totale (non solo finanziaria, ma anche sociale e ambientale), capacità di attrarre e mantenere collaborazioni e partnership, nonché adottare modelli di gestione inclusiva rivolti alla propria comunità (SustainAbility, 2014). Pertanto, alcune delle caratteristiche su menzionate risultano tipiche di un altro modello di impresa, ossia *l'impresa sociale*. Infatti, secondo l'approccio CVC, la linea di demarcazione esistente fra le aziende profit e no profit non sarà più così netta (Pirson, 2012). Secondo alcuni autori, la CVC si ispira all'imprenditorialità sociale (o *social entrepreneurship*) e alle imprese ibride (*purpose driven*), le quali si caratterizzano per il duplice obiettivo di conciliare notevoli livelli di competitività sul mercato e alti livelli di benessere sociale e ambientale per l'ambiente di riferimento (Dacin et al., 2010; Fiorentino e Michelini, 2011; Mair e Marti, 2006; UNDP, EMES, 2008; Sabeti, 2011).

### 3. Metodologia

Hahn e Kühnen (2013) hanno applicato la teoria della segnalazione a casi pratici di SEAR. In particolare, la teoria della segnalazione viene utilizzata ogniqualvolta sussiste una forte asimmetria informativa tra due parti (Spence, 2002) e vi è una necessità di chiarire la dinamica comunicativa *emittente* (una persona, un prodotto o un'organizzazione) e *ricevente* che è colui che non possiede l'informazione e che desidera riceverla, ma che deve saperla riconoscere e interpretare. L'informazione è rappresentata dalla codifica di un *segnale* caratterizzato da osservabilità (che si configura come la capacità di un ricevente di percepire il segnale), chiarezza, qualità, costo e metodo di trasmissione.

In particolare, si è deciso di applicare la teoria della segnalazione attraverso l'analisi delle informazioni non finanziarie derivanti dalle tavole sinottiche pubblicate da un campione di imprese (vale a dire i "segnali") che dichiarano di applicare il modello CVC. Il campione è stato selezionato dall'universo di aziende che utilizza un sistema di rendicontazione integrato attraverso la pubblicazione di un *social account*. Secondo la letteratura, il *social account* fornisce all'impresa la consapevolezza circa l'andamento delle relazioni tra azienda e società (Abbott e Monsen, 1979; Gray et al., 1995). Si è scelto il campione di report integrati, in quanto, questi report nascono con l'obiettivo di dimostrare il legame tra la strategia, le performance finanziarie e il contesto sociale, ambientale ed economico all'interno del quale opera l'organizzazione evidenziando i meccanismi di creazione di valore e renderli comprensibili al pubblico (IIRC, 2014). Il segnale scelto ci permetterà di derivare per singola azienda la propria interpretazione del CVC. Pertanto, si sono raccolte le informazioni relative a: emittente (tipologia, settore, nazione e dimensione); segnale (canale e frequenza ovvero la presenza del segnale anche su altri canali quali sito web e altra documentazione, metodologia rappresentativa); ruolo dei valori sociali all'interno delle rappresentazioni (ontologia utilizzata e relazioni); significatività della CVC nell'interpretazione dei bisogni sociali.

### 4. Risultati e discussione

Sono stati raccolti dieci casi applicati di tavole sinottiche contenenti le interpretazioni conferite della CVC. La composizione dei casi raccolti, con le specifiche informazioni relative all'emittente, è contenuta nella Tabella 1.

Il campione degli emittenti si configura per essere estremamente eterogeneo per settori e localizzazione geografica, sebbene con una lieve maggioranza di aziende appartenenti al settore alimentare e una preponderanza di aziende localizzate in Europa. In generale, le aziende sono localizzate su quattro

continenti. La quasi totalità degli emittenti è rappresentata da aziende di estrazione tradizionalmente profit, quindi *income driven*, fatta eccezione per il caso C, che è una vera e propria impresa sociale. Il 60% degli emittenti si configura come un'azienda multinazionale, e se si considera che l'impresa sociale del campione opera su cinque continenti, il 70% del campione ha un pubblico di riferimento internazionale. Quindi si può affermare che, attualmente, la metodologia CVC assume maggiore rilevanza sugli emittenti profit di calibro internazionale.

Dall'analisi del canale e della frequenza, il 60% del campione tende a riprodurre il segnale oltre che all'interno del report integrato, anche su "altri canali", come ad esempio sul sito web aziendale, o all'interno dell'*annual report*. Si ipotizza che la motivazione alla base della replica del segnale sia dovuta alla volontà di raggiungere un pubblico ampio, come assunto da Guthrie e Parker (1989).

Per quanto concerne la collocazione fisica del segnale all'interno del canale utilizzato, la distribuzione è piuttosto omogenea tra le sezioni dei documenti strategia (30%) e sostenibilità (30%), mentre la restante parte trova una collocazione diversificata in altre sezioni. Soltanto in un caso la sezione di CVC coincide con quella dedicata alla CSR. Questo significa che nonostante la letteratura proponga il CVC come concetto "ombrello", in realtà esso non è ancora utilizzato in tal senso. Le aziende del campione utilizzano il segnale per spiegare la strategia dell'azienda, sia in senso lato come strategia di business, sia inteso come strategia di sostenibilità. Pertanto, la maggioranza degli emittenti comunica attraverso il segnale che la CVC è equiparabile ad un processo (40%); il 20% ad un ordine gerarchico o ad un elenco di valori; il 10% crea una rappresentazione grafica di relazioni tra stakeholder o insiemi di Eulero-Venn tra competitività e sviluppo del territorio. Intendendo la CVC come processo, allora esso può essere descritto come ordine razionale di attività conoscitive, deliberative e realizzative fra loro collegate che possono essere ordinate in fasi. Questo significa che la CVC debba relazionarsi alle strategie di management in maniera olistica, tenendo conto di tutte le sue declinazioni di: (i) *compliance* legale, etica e sociale, (ii) reporting e (iii) organizzazione e comunicazione.

Un ulteriore aspetto significativo dei segnali che sono stati raccolti e sistematizzati è la presenza di uno o più soggetti riceventi. Società, persone, territorio e stakeholder rappresentano i principali destinatari degli impatti derivanti dal processo di CVC. Nonostante ciò, il CVC non spiega la dinamica relazionale innovativa nel rapporto tra azienda e il suo pubblico. Uno dei principali punti di debolezza del concetto risiede nell'aver basato la sua impostazione su teorie già presenti in letteratura senza però fornirne opportuni collegamenti, come ad esempio la *stakeholder management theory* (Freeman et al. 2004). In tal senso, le aziende emittenti fanno riferimento al concetto di "stakeholder" in maniera del tutto innata, anche se l'articolo di Porter e Kramer non fa precisi riferimenti ai contributi esistenti su tale argomento. In aggiunta, l'individuazione e la presa in carico dei bisogni sociali avviene raramente in maniera solitaria, ma spesso collaborando con altre istituzioni. Come si può evincere dalla tabella riepilogativa, la maggioranza dei casi del campione collabora con organizzazioni no profit

limitatamente a progetti specifici. Come rilevato in precedenza da Austin e Seitandi (2012) e da Schiller e Almog-Bar (2013), esiste una crescente tendenza alla convergenza collaborativa tra profit e no profit. Durante il processo collaborativo esiste un fattivo orientamento all'apprendimento reciproco, e le comunicazioni avvengono non soltanto nel periodo di esecuzione del progetto, ma sono la base per relazioni future e capitale relazionale. Si può quindi affermare che, dall'analisi del campione, le aziende CVC raggiungono l'obiettivo dell'identificazione dei problemi sociali normalmente collaborando con organizzazioni no profit, ma non sostituendosi ad esse.

## 5. Conclusioni

Dall'analisi qui riportata si possono derivare alcune conclusioni che contribuiscono al dibattito sul valore condiviso e che possono avere risvolti utili sia in ambito accademico che applicativo. Ossia, non è sufficiente parlare di valore condiviso senza introdurre il determinante "con chi", inteso come "*con chi si condivide questo valore?*". In particolare, in riferimento all'inclusività, non appare ancora chiaro e la letteratura non ha ancora approfondito l'entità dei legami tra azienda CVC e i suoi interlocutori, considerando che il termine "condividere" richiede implicitamente il riconoscimento di una controparte. Il campione di aziende analizzate riferisce che la propria controparte è composta implicitamente dai propri stakeholder, ossia il valore condiviso è di fatto un valore condiviso con gli stakeholder. Quindi non esiste la CVC senza uno specifico riferimento alla teoria degli stakeholder.

Secondo, è impossibile parlare di CVC, senza affrontare il dilemma del capitale relazionale. Sebbene sia emerso che il CVC venga inteso come processo, le relazioni tra i soggetti che concorrono a creare questo valore sono ancora piuttosto vaghe. Come avvengono i processi di creazione/condivisione e in che verso agisce questa relazione? Grazie alla condivisione del valore generato, si pongono le basi per generare contributi innovativi in termini supporto alla creatività, creazione di nuove imprese, miglioramento del sistema produttivo, scolastico e accademico nonché alla sfera politico-istituzionale? Pertanto si può affermare che la creazione di valore condiviso può avere impatti in termini di *social innovation* (Phills et. al. 2008; Shaw e Bruin, 2013)?

Terzo, la CVC richiede di ripensare interamente i processi aziendali valutandone impatti sociali e relativi investimenti, che va ben oltre alla sola CSR strategica.

In conclusione, l'applicazione della teoria della segnalazione risulta utile, nel suo fondamento pratico, nel fornire l'interpretazione che le aziende forniscono del concetto di valore condiviso. In particolare, in questo contributo si è fornita una lettura delle interpretazioni desunte dai *social report*. Un aspetto di futuro interesse è lo studio del processo di creazione di valore condiviso, partendo dalle

diverse realtà ed estrazioni, come già confermano gli studi sulla *business model innovation* di Florin e Schmidt (2011).

## Bibliografia

- Abbott W.F., Monsen R.J. (1979), "On the measurement of corporate social responsibility: self-reported disclosures as a method of measuring corporate social involvement", *Academy of Management Journal*, vol. 22, n. 3, pp. 501-515.
- AIDEA - Accademia Italiana di Economia Aziendale ([www.accademiaaidea.it](http://www.accademiaaidea.it)).
- Austin J. E., Seitanidi M. M. (2012), "Collaborative Value Creation A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 41, n. 6, pp. 929-968.
- Beschorner T. (2013), "Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach", *Business Ethics Journal Review*, vol. 1, n. 17, pp. 106-112.
- Bockstette V., Stamp M. (2011), *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*, FSG.
- Crane A., Palazzo G., Spence L.J., Matten D. (2014), "Contesting the Value of the Shared Value Concept", *California Management Review*, vol. 56, n. 2, pp. 130-153.
- Dacin P., Dacin T., Matear M. (2010), "Social entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here", *The Academy of Management Perspectives*, vol. 24, n. 3, pp. 37-57.
- Elkington J., (2011), "Don't abandon CSR for creating shared value just yet", *The Guardian*, Wednesday 25 May 2011.
- Fiorentino D., Michelini L. (2011), "Nuovi modelli di business per la creazione di valore condiviso: il social e l'inclusive business", *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, n. 1, pp. 1-20.
- Florin J., Schmidt E. (2011), "Creating shared value in the hybrid venture arena: a business model innovation perspective", *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 2, n. 2, pp. 165-197.
- Freeman R.E., Wicks A.C., Parmar B. (2004), "Stakeholder Theory and the Corporate Objective Revisited," *Organization Science*, vol. 15, n. 3, pp. 364-36
- Gray R.H., Kouhy R., Lavers S. (1995), "Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies: a methodological note", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 8, n. 2, pp. 78-101.
- Guthrie J., Parker L. (1989), "Corporate social reporting: a rebuttal of legitimacy theory", *Accounting and Business research*, vol. 9, n. 76, pp. 343-352.
- Hahn R., Kühnen M. (2013), "Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research", *Journal of Cleaner Production*, vol. 59, pp. 5-21.
- IIRC - International Integrated Reporting Committee ([www.theiirc.org/about/](http://www.theiirc.org/about/)).

- Mair J., Marti J. (2006), "Social entrepreneurs research: a source of explanation, prediction and delight", *Journal of World Business*, vol. 1, pp.36-44.
- Phills J.A., Deiglmeier K., Miller D.T. (2008), "Rediscovering social innovation", *Stanford Social Innovation Review*, vol. 6, n. 4, pp.34-43.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), "The big idea: creating shared value", *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 1, p. 2.
- Sabeti H. (2011), "The for-benefit enterprise", *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 11, pp. 98-104.
- Schiller R.S., Almog-Bar M. (2013), "Revisiting collaborations between Nonprofits and Businesses an NPO-Centric view and typology", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 42, n. 5, pp. 942-962.
- Shaw E., de Bruin A. (2013), "Reconsidering capitalism: the promise of social innovation and social entrepreneurship?", *International Small Business Journal*, vol. 31, n. 7, pp.737-746.
- Spence M. (2002), "Signaling in retrospect and the informational structure of markets", *American Economic Review*, vol. 92, n. 3, pp.434-459.
- SustainAbility (2014), *Model Behavior 20 Business Model Innovations for Sustainability*.
- The Economist -12 Marzo 2011 (<http://www.economist.com/node/18330445>).
- UNDP, EMES ([www.undp.org](http://www.undp.org)).

### **Laura Corazza**

Borsista Post-Doc, Master dei talenti della società civile (Fondazione CRT)  
Dipartimento di Management  
Università degli Studi di Torino  
Corso Unione Sovietica, 218/bis  
10134 Torino  
laura.corazza @ unito.it

### **Simone Scagnelli**

Ricercatore confermato di Economia aziendale  
Dipartimento di Management  
Università degli Studi di Torino  
Corso Unione Sovietica, 218/bis  
10134 Torino  
simone.scagnelli @ unito.it



**Tabella 1 - Applicazione metodologica della teoria del segnale**

<b>Emittente</b>	<b>Tipologia</b>	<b>Settore</b>	<b>Nazione</b>	<b>Dimensione</b>	<b>Descrizione del CVC</b>	<b>Bisogni sociali e delle relazioni con gli stakeholder</b>
Caso A	Profit	Alimentare	Francia	MNC	Attenzione al rispetto delle norme nei paesi in cui opera; sostenibilità, intesa come offerta di prodotti ai clienti che mirino a proteggere il futuro. Stretto legame tra CSV e stakeholder.	Nutrizione, educazione, salute e sicurezza. Collaborazione con stakeholder. Investimenti di proprie risorse per garantire competitività nel tempo.
Caso B	Profit	Energetico	Italia	MNC	Valore Condiviso è una delle intersezioni fra competitività dell'impresa e sviluppo del territorio.	Benessere della comunità, attenzione ai bisogni degli stakeholder (fornitori e dipendenti) e all'impatto sociale sui dipendenti. Crescita sostenibile. Collaborazione con cooperative su progetti specifici.
Caso C	Impresa sociale	Tessile	Presenza in 5 continenti	Internazionale	Riprende fedelmente la razionalizzazione di Porter. Processo di realizzazione del CVC nell'azienda.	Salvaguardare i coltivatori di cotone e tutta la filiera produttiva. Gli accordi commerciali tra produttori e acquirenti sono ancora rari, ma diventando sempre più comuni. Collaborazione con profit su progetti specifici.
Caso D	Profit	Energetico Chimico Minerario	Sud Africa	MNC	"Safety, People, Integrity, Accountability, Stakeholder Focus, Excellence in all we do".	Educazione, creazione di occupazione, salute e benessere, arte, sport e cultura, ambiente. Investimenti in attività di sviluppo socio-economico a livello globale. Collaborazione con no profit su progetti specifici.
Caso E	Profit	Bancario	Giappone	Locale	CSV come punto di incontro fra la soluzione ai problemi sociali ed un miglioramento del valore economico del gruppo.	Bisogni sociali intesi come problemi ed esigenze che possono avere i loro clienti. Il gruppo vede la risoluzione dei problemi sociali come collegamento diretto all'ottenimento di maggiori guadagni in termini economici.
Caso F	Profit	Immobiliare	Australia	Locale	Miglioramento del benessere della società.	Bisogni della comunità. Il fine ultimo è creare valore condiviso per tutti gli stakeholder, preservando l'ambiente per le generazioni future, cercando di comprendere le necessità delle comunità presenti sul territorio e sentirsi parte di esse.
Caso G	Profit	Trasporti	Sud Africa	Locale	Mitigare i rischi d'impresa, migliorando la qualità delle relazioni con i propri stakeholder e generando valore condiviso.	Educazione, Salute, Sport, Assistenza Creazione Fondazione
Caso H	Profit	Alimentare	Olanda	MNC	L'azienda è posta al centro del grafico e attorno vi sono tutti gli stakeholder legati all'azienda con una relazione reciproca.	Fame, Nutrizione, Educazione, Occupazione, Sicurezza. Filantropia strategica Collaborazione su progetti specifici con no profit
Caso I	Profit	Chimico farmaceutico	Danimarca	MNC	Valore Condiviso rappresentato come collegamento diretto fra valore per la Società e valore per l'Azienda.	Prevenzione malattie croniche, infrastrutture sanitarie, supporto famiglie, educazione, interventi per sostenere stili di vita normali. Collaborazione su progetti specifici
Caso L	Profit	Alimentare	Francia	MNC	Valore Condiviso come cuore della strategia aziendale.	Nutrizione, Occupazione, Ambiente, Salute, Sicurezza Collaborazione su progetti specifici.