

Rubrica Professioni & Lavoro

ASVI – Terzo Settore (mensile de IISole24Ore, luglio 2006)



Il “Campaigner” e l’organizzazione delle campagne nel non profit.

A cura di M.Crescenzi¹

Le campagne sono la forma di mobilitazione della società civile più completa, incisiva e probabilmente la più efficace. Sono un formidabile mezzo di democrazia popolare, di libertà e sviluppo. Grazie alle campagne l’umanità ha fatto impressionanti passi verso una società migliore. Fare una campagna significa avere un sogno e costruire un percorso concreto e partecipato per realizzarlo, che essa sia in ambito internazionale, nazionale o locale.

Cercheremo di ragionare con il lettore sulle premesse che fanno del “Campaigning” una disciplina di grande potenzialità non solo per i beneficiari delle campagne, ma anche per chi lo attua, e sulla figura professionale del “campaigner”².

Dobbiamo partire da almeno tre premesse di “scenario” globale:

1. il potere delle immagini nella società moderna;
2. l’aumento dell’influenza dei “fattori intangibili” sui comportamenti di tutti gli attori sociali, fattori sintetizzati con la dizione “soft power”; 3. i processi di “partecipazione” ed opinione globale consentiti dai media.

1. Il potere delle immagini. Più di mille proclami rimangono vive in tutti noi immagini forti quali quelle di un mare schiumoso rosso di sangue che bagna il gommone di Greenpeace impegnato contro la flotta giapponese nella campagna a difesa delle balene.

Un Davide (Greenpeace) denuncia la crudeltà di Golia - un Paese che compie scelte sbagliate dando una pessima immagine di sé all’opinione pubblica mondiale, con tutte le inevitabili

ricadute. Viviamo un mondo sempre più “visivo”, “immaginato” (a volte immaginario nelle proprie auto-rappresentazioni mediatiche tranquillizzanti di benessere e opulenza), inter-connesso.

L’immagine forte diventa immaginario collettivo con una potenza semplificatrice e devastante e (per il Golia cattivo, ma positivamente anche per il Davide- eroe buono).

2. Il “Soft power” dei valori. Siamo anche in un mondo mosso ed influenzato sempre più da elementi “soft”, da “asset intangibili” che diventano correnti forti di pressione e quindi di potere: dal “soft power” della solidarietà e dell’ambientalismo, a quello della responsabilità sociale di impresa/paese; da quello della “qualità percepita” (“qualità paese”, qualità territorio, qualità del contesto in genere) al relativo clima di fiducia ed ai conseguenti “comportamenti di acquisto” (in borsa, nei confronti di un “brand”, etc.).

Crolli in borsa di compagnie di strepitoso nome (caso Nike) dopo la scoperta di sfruttamento minorile nelle produzioni delocalizzate. Gravi crisi di fiducia in leader e paesi che mentono o non informano correttamente l’opinione pubblica o di altri che basano il proprio sviluppo anche sulla mancanza di garanzie sindacali e di diritti umani. Crisi di credibilità di interi paesi (come purtroppo l’Italia-pensiamo agli scandali finanziari italiani 2004-2005) o di Istituzioni .

Valori e valore: a parità di patrimonializzazione (e di valore economico), il valore in borsa di due società quotate può variare totalmente: a fare la differenza sono i cosiddetti “asset intangibili” e attenzione, tra questi non solo il “valore aggiunto” del brand, come si pensava fino a pochi anni fa, ma anche quello della responsabilità sociale, come rilevato da una accurata indagine della Bocconi (Milano 2004).

Così come il “prezzo al chilo” di due automobili, può variare del 400%: dato 1 kg di “prodotto auto” la marca-modello “a valore aggiunto intangibile”prezza 400 dove l’altra si ferma a

¹ Presidente ASVI

² Per una trattazione completa rimandiamo al volume “Campagne per le Organizzazioni Non Profit”, Collana sul Lavoro e le Professioni nel Non Profit, ASVI-EMI 2006

100³ Parafrasando, possiamo spingere all'estremo questa premessa arrivando a chiederci: "quanto pesano i valori"?

La fiducia. Ancora, a fronte dell'aumento vertiginoso della complessità delle scelte, e superato il modello fordista di "impresa isolata" siamo da tempo entrati in una economia di tipo "relazionale" ove la "fiducia" (F.Fukuyama, R.D.Putnam) diventa un elemento essenziale di transazione economica, finanziaria, politica e culturale, almeno quanto l'olio lo è per il funzionamento di un motore..

3.Partecipazione Globale. Siamo anche in un mondo in cui non è possibile non partecipare, quantomeno come spettatori globali e creatori - diffusori di opinioni, anche se non attivi in altri comportamenti.

La partecipazione e l'opinione si esprimono nei sondaggi, nelle donazioni, nella firma per battaglie civili e sociali, nello scendere in piazza per difendere i propri diritti (pensiamo alle grandi mobilitazioni sindacali dei primi anni 2000, alla discesa in piazza delle donne per difendere la loro autonomia ed i diritti acquisiti, nel 2005), o nel non acquistare, nel parlare male di un prodotto o di un'impresa.

La partecipazione è sia un valore che un "potere" di enorme impatto.

Il potere delle campagne.

Quindi tramite una campagna ben fatta possiamo riuscire a: Catturare l'immaginario semplificandolo in un archetipo "buono-cattivo", "forte debole" di impatto ed assimilabile da chiunque, convertendolo alla causa promossa nella campagna; Scatenare il "soft power" dei valori, andando potenzialmente a devastare l'immagine dell'avversario, che ha solo una via di uscita: cambiare e ridefinirsi seriamente; "fare coesione" nella collettività sui valori della campagna, aumentandone consapevolezza, partecipazione diretta o indiretta, contribuire al "fare società", una società centrata sui "valori".

Organizzare campagne porta ad ascoltare i bisogni, parlare con gli attori sociali più disparati, coinvolgere tutti nella causa, focalizzare la comunità distratta su valori e sul piacere di una partecipazione-mobilitazione. Ma anche vantaggi strategici per chi la attua, come l'emergere dal punto di vista comunicativo e valoriale, divenire oggetto favorito di donazioni e supporto, divenire

³ (L.Campiglio, Università Cattolica Milano, relazione al Convegno organizzato dalla Fondazione Symbola a Firenze, "Soft Economy" 14 gennaio 2005).

un punto di riferimento per la propria "constituency" ("bacino di favore" composto dai molti attori sociali) ed un attore di governance stimato e legittimato nel sedersi nei "tavoli" di progettazione e decisione.

Le campagne più importanti degli ultimi anni spaziano in diversi ambiti di intervento:

Dalla cancellazione del debito alla messa al bando delle mine antipersona, dal traffico dei minori alle foreste, dalla pena di morte all'accesso ai farmaci essenziali, dalle sostanze tossiche alle banche armate, dal controllo del commercio delle armi alla condizione dell'infanzia in Italia, dalla riforma della banca mondiale ai conflitti dimenticati, dalla tortura ai bambini soldato, alla violenza sulle donne alla discriminazione, fino alla più recente per i bambini, la grande campagna sociale "Perché non accada" sul tema dell'ADHD e sull'abuso psicofarmacologico sui bambini⁴. Il filo conduttore che le unisce tutte è la volontà di influire sui comportamenti delle persone e delle istituzioni, di fare imparare⁵ o di fare assumere atteggiamenti, di spingere all'acquisto di prodotti, di invogliare alla riflessione etica su tematiche di attualità o dimenticate, di sostenere o aiutare categorie svantaggiate di persone.

Analizzare l'organizzazione e stabilire un budget, sviluppare la ricerca, essere manager, costruire alleanze strategiche, esercitare pressione, comunicare per mobilitare, valutare e ricominciare. Le regole per la costruzione di una campagna possono essere visualizzate con l'immagine di un albero che nasce e cresce, nelle sue diverse fasi: analisi (terreno), ricerca (radici), management (tronco), alleanze (rami), pressione

⁴ www.perchenonaccada.org, www.asvi.it

⁵ In merito all'aspetto educativo in particolare, come Valerio Melandri ha sottolineato (prefazione del volume "Campagne per le Organizzazioni Non profit", ASVI-EMI, 2006): *L'importanza delle campagne sta anche nel fattore educativo che non va assolutamente messo in secondo piano. Educare le giovani generazioni sui temi di maggior interesse e maggior urgenza in campo sociale, ambientale e sanitario non è solamente un obbligo morale per le organizzazioni nonprofit, ma anche un trampolino di lancio su cui costruire mission, buone cause, campagne, eventi e raccolte fondi. L'educazione è anche ad un corretto approccio all'aspetto civile del nonprofit che deve basare la sua esistenza su un principio di reciprocità e non su quello di unidirezionalità del dono. Si scadrebbe nella mera filantropia. Educare nel nonprofit vuol dire anche rendere le giovani generazioni protagoniste del sociale, attraverso un coinvolgimento pieno nelle occasioni di volontariato che spesso sono presenti all'interno delle campagne ben strutturate e pensate.*

(chioma), comunicazione (fiori), valutazione (frutti).

Le 7 regole di progettazione e gestione di una campagna sono:

1. Analisi. Scegliere il tema della campagna, valutare i costi, identificare le risorse e fare fundraising.
2. Ricerca. Conoscere a fondo il problema sociale.
3. Management. Coordinare e condurre gruppi di persone verso obiettivi dichiarati, definire chiaramente gli scopi, guidare le diverse fasi in maniera appropriata.
4. Alleanze. Individuare i partner migliori per radicare la campagna.
5. Pressione. Saper riconoscere gli attori in campo, per riconoscere il cambiamento.
6. Comunicazione. Trasferire in modo efficace i contenuti della campagna all'opinione pubblica.
7. Valutazione. Analizzare i risultati ottenuti e intraprendere il passo successivo.

Una corretta analisi del contesto e del budget a disposizione, comprensivo di opportuni strumenti di fundraising, è propedeutica ad un lavoro di ricerca più o meno articolato; un management corretto di risorse economiche e umane consentirà, tra l'altro, valide alleanze, che genereranno pressione. Un'attività di comunicazione che non sia fine a sé stessa ma si incardini in un disegno complessivo e abbia precisi obiettivi avrà una sua funzione sociale e non solo mediatica. E la valutazione di tutto ciò – in itinere e a posteriori – consentirà di calibrare ciascuna di queste risorse in rapporto al risultato da ottenere.

La realizzazione di campagne sociali è attività comune ed aggregativa di tanti soggetti diversi: organizzazioni non profit internazionali, nazionali e locali; sindacati; stati nazionali; enti e istituzioni locali; e, più recentemente, le imprese for profit. Il confronto è non solo importante, ma decisivo per la crescita.

Un campaigner fa dell'iniziativa, dell'azione e della managerialità delle proprie scelte il proprio biglietto da visita. Saper trovare la strada più efficace per andare dritti verso un cambiamento sociale auspicato o auspicabile è un mestiere che connota decisamente il campaigner come un manager del terzo settore.

E' un leader che individua e sceglie attorno a sé le persone più adatte per i vari compiti di una campagna, cercando di assegnare i compiti più

adatti alle caratteristiche delle persone a disposizione e con occhio sempre attento a chi diviene un nuovo alleato e quindi può essere parte di un mosaico di competenze sempre maggiormente diversificato e utile.

Oggi i campaigners nascono quasi esclusivamente in seno alle organizzazioni che esprimono le campagne, mentre il mercato inizia a richiedere figure professionali tout court⁶ che possano applicare la propria esperienza all'interno di associazioni che decidano di "ragionare per campagne", o di ampliare la propria offerta anche attraverso lo strumento della campagna.

Un campaigner deve essere in grado di condurre la propria organizzazione verso la definizione di una identità forte, chiara e riconoscibile. Deve sempre tenere conto delle caratteristiche dell'organizzazione quando costruisce una campagna. La sfida da raccogliere del vero campaigning, è quella di conversare a tutto campo con la società e mai restare nel circolo ristretto delle organizzazioni non profit.

⁶ Dalla rilevazione di questa esigenza è nato il Master ASVI Comunicazione, Fundraising e Campaigning, quest'anno (edizione novembre 2006) alla XVI Edizione