

CAMPAGNE PER LE ORGANIZZAZIONI NONPROFIT

7 REGOLE PER I MANAGER DEL CAMBIAMENTO

(a cura di) **Davide Cavazza** - Coordinatore Campagne del Comitato Italiano per l'UNICEF
COLLANA SULLE PROFESSIONI E IL LAVORO NEL NONPROFIT ASVI – EMI 2005/2007¹

INTRODUZIONE *di Davide Cavazza*

Tutti gli esseri umani nascono liberi ed eguali in dignità e diritti.

Essi sono dotati di ragione e di coscienza e devono agire gli uni verso gli altri in spirito di fratellanza.

Articolo 1 della Dichiarazione Universale dei Diritti Umani

Le campagne sono la forma di mobilitazione della società civile più completa, e probabilmente la più efficace. Sono un formidabile mezzo di democrazia popolare e di libertà, che ha consentito all'umanità di fare impressionanti passi verso una società più equa.

Fare una campagna significa avere un sogno e costruire un percorso concreto per realizzarlo.

Nonostante questo, di campagne se ne parla poco, e ancora meno se ne scrive. In ambito internazionale, sono noti alcuni testi di riferimento: da *The campaigning Handbook* di Mark Lattimer del 1994 per Directory of Social Change al più recente *How to win campaigns* di Chris Rose del 2005 per Earthscan, passando perlopiù per una manualistica interna alle organizzazioni.

Oggi, la realizzazione di campagne sociali è attività comune di tanti soggetti: organizzazioni non profit internazionali, nazionali e locali; sindacati; stati nazionali; enti e istituzioni locali; e, più recentemente, le imprese.

Il confronto è non solo importante, ma decisivo per la crescita. Eppure in Italia è ancora demandato alla volontà dei singoli e non gode di una vera e propria comunità di riferimento, con il risultato di avere rare occasioni di condivisione dei criteri di valutazione dell'efficacia e delle *best practices*. Questa carenza del sistema del non profit causa l'impossibilità per le piccole organizzazioni di crescere seguendo percorsi studiati, e per le grandi organizzazioni di muoversi in un terreno di conoscenza più vasto che ne consenta un miglior dispiegamento delle enormi potenzialità.

Il libro si propone di compiere un primo passo per colmare questa lacuna, iniziando un lavoro di definizione del settore del *campaigning* e della figura del *campaigner*.

L'intenzione è quella di fornire uno strumento teorico e pratico di uso quotidiano, rivolto a differenti target: da chi si avvicina per la prima volta al mondo delle campagne e ne vuole apprendere i rudimenti, agli operatori che richiedano un approccio innovativo nella gestione dei progetti all'interno della propria organizzazione, ai professionisti, di piccole e grandi organizzazioni, che vogliano confrontarsi con le idee e le esperienze di colleghi impegnati in ambiti diversi.

La professione del *campaigner* è indubbiamente affascinante. Imparare ad essere attori del cambiamento in maniera professionale è un cammino mai finito, e sempre ricco di nuove opportunità e nuovi stimoli. Coltivare una visione di insieme che metta in grado di affrontare problematiche nuove e magari distanti tra loro e di rapportarle alla realtà a disposizione fanno del *campaigner* un manager.

Un *campaigner* è chi osa trasformare la fantasia in realtà, talvolta chi ne è addirittura capace.

¹ La prima uscita della Collana è stata: Guida Internazionale alle Professioni ed al Lavoro nel non profit (2005), M. Crescenzi – E. Bonacini (a cura di), EMI, Bologna.

Più modestamente, il curatore e gli autori di questo libro propongono 7 regole e 100 passi concreti per costruire e realizzare una campagna.

Le 7 regole – analizzare l'organizzazione e stabilire un budget, sviluppare la ricerca, essere manager, costruire alleanze strategiche, esercitare pressione, comunicare per mobilitare, valutare e ricominciare – definiscono un *ciclo del campaigning* che gli autori auspicano di confrontare con gli addetti ai lavori, i professionisti e i volontari.

Queste regole sono, a parere di chi scrive, almeno quelle fondamentali. L'una si rafforza nelle altre, dando vita – se applicate al momento giusto – a un'azione coordinata e pervasiva che muove dalla consapevolezza di poter raggiungere le leve giuste per il cambiamento. Seguirle tutte può apparire complicato, e infatti solitamente ciascuna organizzazione ne fa sua qualcuna, salvo poi accorgersi a posteriori di non aver conseguito il risultato finale proprio per la mancata progettazione, almeno nelle sue linee fondamentali, dell'intero ciclo.

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 una 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. Per visualizzare le 7 regole abbiamo scelto l'immagine di un albero che nasce e cresce, simboleggiando le diverse fasi: analisi (terreno), ricerca (radici), management (tronco), alleanze (rami), pressione (chioma), comunicazione (fiori), valutazione (frutti).

Le citazioni in apertura dei capitoli e dei 100 passi arricchiscono la lettura, che si completa anche di consigli pratici, note di approfondimento, esercitazioni di autovalutazione per ciascun capitolo, di una selezione bibliografica e di siti internet.

Infine, 12 protagonisti di alcune delle campagne più importanti degli ultimi anni raccontano le loro esperienze, spaziando 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.

Per consentire una lettura comparativa delle differenti azioni, tutti gli intervistati hanno risposto ad un set di domande predefinito.

Ad essere protagonisti non sono solo i *campaigners*, ma anche le organizzazioni non profit che hanno deciso di occuparsi in maniera ragionata di diverse temi: Amnesty International, Greenpeace, Pax Christi, Medici Senza Frontiere, WWF, Mani Tese, Save the Children, missionari Comboniani e Saveriani, Movimondo, Terre des hommes, Centro Internazionale Crocevia, Caritas.

Il lettore più attento troverà inoltre riferimenti ad ulteriori campagne condotte dal curatore nelle note di commento al testo: contro l'uso dei bambini soldato, contro la tortura, contro la violenza sulle donne, contro la discriminazione.

Questo libro vuole essere un primo contributo alla creazione di un *benchmark* necessario.

Come sottolinea Marco Crescenzi nella *Presentazione*, in Italia le figure professionali del fundraiser e del responsabile della comunicazione sono assai più classiche di quella di chi costruisce campagne. Ciò ha generato e genera un equivoco su quale sia, in effetti, l'attività preponderante di un'organizzazione.

“È prioritario comunicare chi si è per reperire i fondi per essere ciò che si è”: questa visione pare davvero miope, e sacrificata, se non corroborata dal campaigning, l’anima stessa di un’organizzazione, sia essa locale, nazionale o internazionale. Ragionare “per campagne” aiuta a evitare queste secche.

Ma ragionare per campagne aiuta anche e soprattutto le piccole organizzazioni che acquisiscono così un modus organizzativo immediatamente applicabile alla loro mission! Modella l’assetto di un’organizzazione non profit e la rende naturalmente più capace di ragionare per obiettivi e di integrare comparti di lavoro che spesso sono una delle maggiori cause di difficoltà che un’organizzazione incontra durante il suo percorso di crescita. Senza arrivare ad un vecchio motto di Amnesty International che recitava *all is campaigning*, si può ben affermare che il campaigning è la disciplina più ricca che il non profit possa offrire, e per questo la più intrigante.

Paiono quindi destinate ad aumentare le opportunità professionali in Italia, paese nel quale le potenzialità del campaigning sono ancora largamente inesprese. E se oggi i campaigners nascono quasi esclusivamente in seno alle organizzazioni che esprimono le campagne, il mercato inizia a richiedere figure professionali *tout court* 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.

La professionalità del campaigner è quindi un anello di congiunzione importante tra la volontà e la passione di costruire tante cose da parte di un’organizzazione e la capacità di una figura professionale che decifri questa situazione e sia in grado di costruire un contenitore che integri i differenti elementi a disposizione e li metta al servizio di obiettivi predefiniti.

Il campaigner dovrà dotarsi di competenze manageriali, comunicative e di relazione interpersonale, dovrà perfezionare la capacità di lavorare in team e di fare squadra, e, non da ultimo, essere flessibile per percepire le potenzialità di ciascuna campagna e quali canali, di volta in volta, utilizzare per esprimerle al meglio, a patto di compiere un passo per volta e di pensare che il campaigning può davvero essere l’arte di rendere possibile l’impossibile.

Quale sfida più interessante? Inserirsi nel cuore pulsante di un’organizzazione o contribuire a creare – ed ecco un ulteriore elemento importante da sviluppare: la creatività! – quel cuore stesso... cercando di definire dal magma indistinto di cose da fare nella quotidianità un nuovo modo di pensare e di agire, che faccia compiere un salto di qualità al lavoro dell’organizzazione e di molti di coloro che collaborano con essa.

Sembra giunto il momento di prendere piena coscienza di questi elementi e di costruire un cammino integrato e condiviso. È cosa banale da dirsi, più complicata da scrivere, difficile da applicare. Analisi, strategie, programmi, obiettivi e ambiti per funzionare al meglio devono fare parte di un’idea comune di cambiamento sociale: la campagna come fertile terreno di crescita culturale, all’interno della stessa organizzazione e all’esterno, capace di far avanzare la società con il contributo di una forte eticità di pensiero e qualità di azione. La sfida da raccogliere è quella del campaigning che *conversa con la società*, come ci suggerisce Chris Rose, e non resta nel circolo ristretto delle organizzazioni non profit, che talvolta nemmeno si confrontano tra loro.

È importante lavorare su questa mentalità per fare in modo che tale peculiarità non determini inevitabilmente quello che potremmo definire il paradosso delle dimensioni organizzative del non profit italiano: piccole associazioni che non

hanno sufficienti risorse economiche e *know how* per sopravvivere e grandi organizzazioni che utilizzano entrambe per mantenere faticosamente in piedi una macchina complessa e non per creare qualità. Per questo, pare poco utile il minimo dibattito tra coloro che auspicano la nascita di tante campagne sui diversi temi sociali irrisolti del nostro tempo e coloro che preferiscono poche ed efficaci campagne di grandi dimensioni. Il punto da cogliere – a parer nostro – è invece quello del *come* vengono affrontate le campagne, per verificare di volta in volta la fondatezza del timore di una offerta sociale eccessiva o, assai peggio, poco rappresentativa delle esigenze reali di cambiamento.

Privilegiare la *qualità* dell’azione popolare è il nesso mancante. Questo libro è frutto di una contaminazione di idee e di percorsi individuali e collettivi, ed è dedicato ai sognatori. È dedicato a tutti coloro che in ciò che fanno mettono l’anima, le competenze e il coraggio. È dedicato a chi tenta ogni giorno – da volontario o da professionista – in organizzazioni piccole o grandi, di migliorare la società umana e il suo ambiente, siano essi vicini o lontani da sé.

Coraggio!
DAVIDE CAVAZZA