

PROFESSIONI & MANAGEMENT

Comunicare in modo “attraattivo” con i propri sostenitori

a cura di Marco Crescenzi*



È di fondamentale importanza rendere visibile e nel miglior modo possibile la propria organizzazione verso l'esterno, il proprio pubblico e tutti i sostenitori. Le azioni di “campaigning” e di “networking”

Per essere attrattivi bisogna esistere chiaramente e distintamente per un pubblico e seguire alcune regole, (“più fatti, meno parole”). Per questo si realizza di più e meglio con una campagna che attraverso mille comunicati e siti Internet “vetrina”.

- Quali strategie e tecniche possono essere utilizzate per essere “attrattivi” per i propri *stakeholder* e per migliorare la propria *costituency* (“bacino di favore”)⁽¹⁾;
- quali sono le variabili importanti per essere attrattivi?

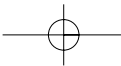
Noi non parliamo a “pubblici”. Il pubblico target non esiste più, né deve esistere per chi si occupa di comunicazione e strategie per il Terzo Settore: dobbiamo pensare in termini di relazione con gli *stakeholder* ed ai “cittadini” che ci giudicano e hanno il diritto di scegliere altri. Essere realmente in gioco. Se non impariamo a

“esistere” seriamente e ad attrarre, gli enti non profit italiani saranno presumibilmente soppiantati entro una decina d’anni da nuovi soggetti più organizzati, professionali e spesso anche più seri e trasparenti. Non è detto che sia un male, ma proveremo a evitarlo.

Perché “comunicarsi”

Per prima cosa siamo tutti consapevoli che in Italia esistono organizzazioni che fanno molto bene il loro lavoro, ma pochi lo apprezzano sufficientemente:

- “comunicarsi” adeguatamente non è solo un diritto (esistere realmente nella testa di “pubblici” di riferimento), ma un dovere di legittimazione sociale nei confronti dei propri *stakeholder*, quali e ove che siano. Il bilancio di missione, ora reso obbligatorio per le forme giuridiche riconosciute come “imprese sociali”, è una conseguenza logica di questa premessa. Comunicare i risultati ottenuti, l’impatto sociale, la coerenza tra missione-progetti-risultati.
- “Comunicarsi” fa parte di una strategia di marketing comunicazione e fund raising: è essenziale per far comprendere e imporre il proprio “posizionamento” ed essere visti e vissuti dai pubblici-*stakeholder* come distintivi rispetto a un *mare magnum* di generiche “altre” aziende non profit.



PROFESSIONI & MANAGEMENT

A chi "comunicarsi"

Alla nozione di "pubblici" (più passiva ed esterna) si sta sostituendo nel nostro ambito e non solo, quella di *stakeholder* (portatori di interesse) più coinvolgente e attiva. L'insieme dei portatori di interesse-pubblici per cui l'organizzazione esiste è definita *constituency*. La comunicazione può essere impostata in due modi culturalmente distanti:

- *stakeholders reporting*: superato, errato e noioso, in cui i "pubblici" sono visti come bersagli-ricettori della comunicazione. Vecchia logica *top-down*, un modo di operare poco coinvolgente, poco informativo, poco legittimante. Ma attualmente la maggior parte delle non profit, se comunica (è già molto), lo fa così;
- *stakeholders relationship*: innovativo, *bottom-up*, legittimante, sensibile e incisivo. Gli "altri" sono partner, soggetti attivi, parte insieme a noi di un sistema (di società civile) e ci percepiscono, ci giudicano, ci modificano, entrando pienamente in gioco con noi. Questa logica non si applica solo alla comunicazione, ma è un modo di essere, anche nella gestione dei progetti e dei servizi. È un "paradigma" di azione, e solo chi riesce a "essere" in questo modo può realmente e validamente lavorare in un'ottica di *governance*.

Come e cosa comunicare?

Lo abbiamo chiesto ad alcuni tra i più esperti operatori del non profit italiano, sotto forma di testimonianza di poche righe, a partire dalla domanda: «come rendere attraente e coinvolgente la propria organizzazione-causa».

Citiamo quelle più brevi e significative.

Gianfranco Marocchi, presidente del Consorzio cooperative sociali "Idee In Rete". «Cosa ho fatto per attrarre e coinvolgere? Anzitutto caratterizzare la mia organizzazione per fare qualcosa di nuovo e di diverso da quello che stavano facendo e fanno altre organizzazioni analoghe. Questo significa non sovrapporsi o "ingaggiare prove muscolari" con altri soggetti della cooperazione sociale, quan-

to identificarsi in altro.

In tale azione di caratterizzazione il primo fattore chiave è stato l'adozione di una politica di costi esigua. In secondo luogo, la scelta di una struttura che fosse basata sul servizio al socio: strutture di rete non gerarchiche e basate sulla reciprocità. Questo significa costruire con molta pazienza un rapporto di fiducia e responsabilizzazione dei soci. Per esempio, un socio ha problemi con gli adempimenti della legge sulla *privacy*, o con la richiesta di un contributo: di norma, i consorzi rispondono indirizzando il socio all'apposito ufficio al suo interno che si occupa di tali attività (ufficio *privacy*, ufficio consulenze ecc.), oppure il socio parla con il consulente che poi gli manda la fattura.

Il nostro consorzio non funziona così.

Esso individua un altro socio che possa offrire tali competenze: di norma, si stabilisce tra i due un rapporto di reciprocità tale che avviene uno scambio spontaneo di servizi senza costi né per il socio né per il consorzio (che altrimenti dovrebbe mantenere delle strutture proprie *ad hoc*).

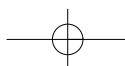
Il meccanismo dunque si basa su un sistema fiduciario che consente quelle collaborazioni che danno vita al consorzio.

L'individuazione di questo spazio di azione non coperto da altre organizzazioni attrae nuovi soci (...).

Fabio Cicone, direttore di "Attivismo" di Amnesty International Italia:

«Cinque sono gli elementi fondamentali:

- dare percezione alle persone che ciò che fanno ha un senso;
- offrire alle persone che entrano nell'organizzazione di apportare dei cambiamenti;
- far percepire la serietà dell'organizzazione;
- dare diverse possibilità di ingresso sia in termini di tempo, sia in termini di esperienza;
- fare percepire alle persone che il loro bisogno di ricevere, a seguito della loro attività, è compreso;



PROFESSIONI & MANAGEMENT

Alessandro Cossu, responsabile ufficio stampa di Cittadinanzattiva:

«A mio avviso bisogna centrarsi su:

- presenza e diffusione di una cultura dell'accoglienza soprattutto per i nuovi volontari;
- credibilità dell'Onp stessa, fondata sulla trasparenza sia delle azioni intraprese sia dei fondi raccolti e degli obiettivi raggiunti;
- creazione di una *leadership* diffusa che eviti la personalizzazione, con l'obiettivo di creare un'impresa collettiva.

Comunicazione: per attrarre sono fondamentali stile sobrio, credibilità e veridicità delle cose che si dicono perchè il cittadino possa verificare ciò che l'organizzazione sostiene. Campaigning: puntare su istanze che provengono dal basso attraverso servizi *front line* con i cittadini sia in tema di sanità che di servizi pubblici. Networking: credibilità, riconoscimento dell'autonomia territoriale e gestione del flusso d'informazioni centralmente in modo da ottimizzarlo e renderlo comprensibile all'esterno». Il lettore attento ha già afferrato le chiavi di lettura sufficienti per "leggere" alcune parole, quali "*leadership* diffusa", "credibilità", "istanze dal basso", "scambio", "condivisione della conoscenza", innovazione, "potere" (di cambiare il mondo) e riportarle a culture e strategie dell'organizzazione.

Il potere delle campagne

Tramite una campagna (anche locale) ben fatta possiamo riuscire a: catturare l'immaginario semplificandolo in un archetipo "buono-cattivo", "forte-debole" di impatto e 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 vari; co-

involgere 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, affermarsi come un punto di riferimento per la propria *constituency* ("bacino di favore" composto dai molti attori sociali) e un attore di *governance* stimato e legittimato nel sedersi ai "tavoli" di progettazione e decisione. Quindi, meno comunicazione e più "campagne". Salvo rare eccezioni, le non profit italiane, fino a oggi sono state più abituate a fare *lobbying* sugli enti locali, a lavorare da sole o a gestire *partnership* strumentali per l'aggiudicazione dei bandi, che a legittimarsi e coinvolgersi con più ampi pubblici o fare *partnership* "di sistema".

Per questo, salvo rare eccezioni, saranno di fatto oppiattate da nuovi soggetti⁽²⁾ nelle cose che contano, quali: far sentire i cittadini "attivi" partecipi e in grado di cambiare il mondo; promuovere incisivamente cause sociali significative; raccogliere fondi; imprimersi nella mente dei donatori, dei consumatori, dei cittadini, a meno che non imparino a esistere seriamente per attrarre e soprattutto, alla fine, a rendicontare con trasparenza e serietà il loro impatto. * presidente ASVI

[Note:]

1) Secondo la definizione più completa, la *constituency* (in inglese, "bacino elettorale") è l'ambiente di riferimento o l'ambiente esterno in cui l'organizzazione è collocata e opera. La *constituency* è la rappresentazione del capitale sociale, sistema di legami e relazioni di diverso genere (geografico-territoriali, sociali, professionali, di interesse, di parentela o amicizia ecc.) che un'organizzazione ha con un insieme di soggetti individuali e collettivi che potenzialmente o effettivamente ne sono i sostenitori. La *constituency* è il frutto di un lavoro di ricerca, comunicazione, instaurazione di relazioni che porta a individuare i potenziali sostenitori. L'attività di relazione sociale e di costruzione di legami è un elemento fondamentale per poter poi veicolare richieste di fondi, reclutamento di volontari o acquisizione di altre risorse. La *constituency* è quindi come un terreno da curare e fertilizzare per averne i frutti.

2) Organizzazioni internazionali, *community foundations* o fondazioni di partecipazione, fondazioni di diritto civile create da imprenditori for profit per la gestione diretta degli interventi e altro.