

i Quaderni CESVOT

n.6

La Comunicazione per il Volontariato

Idee, strumenti e processi

di Andrea Volterrani

Introduzione

Comunicare il volontariato, comunicare la solidarietà. E' a questo dilemma che le associazioni tentano continuamente di rispondere nella loro quotidiana attività.

In queste poche pagine che seguono, non c'è la pretesa di trattare in modo esaustivo la comunicazione e i suoi strumenti, quanto, piuttosto, di dare indicazioni, spunti di riflessione, modalità per far crescere una cultura della comunicazione e della relazione all'interno delle associazioni di volontariato.

I vari capitoli affrontano i temi del rapporto con i media locali e nazionali, della telematica, del fund raising, della comunicazione interna, dell'uso degli strumenti tradizionali di comunicazione e delle politiche di rete evidenziando problemi, ma soprattutto opportunità per le associazioni.

Nella stesura del testo è stata fondamentale la collaborazione di Elena Dalmazzo, Mariangela Garofalo, Enzo Morricone, Gaia Peruzzi allievi del workshop Economia Civile e Cittadinanza sociale del Master in Comunicazione e Media della facoltà di Scienze Politiche Cesare alfieri di Firenze, e di Laura Zecchi, co-docente del workshop stesso. Senza il loro apporto questo testo non sarebbe potuto nascere.

Un ringraziamento particolare va al Prof. Giovanni Bechelloni, che ha creduto e sostenuto nel tempo, nonostante l'indifferenza generale e le difficoltà, i temi oggetto di questo testo.

Infine, un ringraziamento al Cevot per l'opportunità che ha offerto di affrontare la comunicazione per il volontariato "a tutto tondo" con la pubblicazione di questo testo come strumento di servizio per le associazioni.

Istruzioni per l'uso

La maggior parte dei capitoli del testo sono organizzati in tre parti.

La prima parte presenta brevemente il quadro teorico al quale si fa riferimento. La seconda parte delinea e approfondisce gli strumenti utilizzati e utilizzabili nel campo specifico affrontato. La terza parte, invece, d'indicazioni sul "come si fa" della comunicazione, oltre a quelle sui soggetti da contattare e sugli strumenti da reperire.

Il testo finale sulle politiche di rete mostra un percorso dove la comunicazione assume un ruolo centrale e dove le associazioni potrebbero sperimentare nuovi modi di costruire cultura del sociale, della comunicazione e della relazione.

Infine, per chi volesse approfondire ulteriormente, i riferimenti bibliografici sono una buona base di partenza per continuare l'esplorazione nel campo della comunicazione.

3. Volontariato e media: un rapporto da costruire

Per chi intenda effettuare un'analisi dei rapporti che intercorrono attualmente tra i media e le associazioni italiane di volontariato la constatazione è immediata: i due mondi faticano ad incontrarsi. È sufficiente un rapido sguardo ai quotidiani nazionali, o anche ai palinsesti delle principali emittenti tv, per rendersi conto che il tema del volontariato è scarsamente rappresentato - spesso assente - nel panorama dei media italiani. Anche nelle rare occasioni in cui esso è presente, difficilmente si presenta come l'oggetto diretto di uno specifico interesse; più spesso al centro della trattazione sono argomenti quali il disagio e l'emarginazione, e la sua visibilità è solo secondaria.

Anche le associazioni, dal canto loro, hanno nutrito per lungo tempo sentimenti di disinteresse nei confronti dei media; probabilmente la diffidenza verso un soggetto che facilmente si presta ad accuse di superficialità e spettacolarizzazione ha impedito loro di scorgere le motivazioni per la costruzione di un rapporto diverso.

Eppure, mostrando un po' più d'attenzione, qualche segno di cambiamento ancorché timido e sporadico, oggi si comincia a intravedere, da entrambe le parti.

I media mostrano una certa curiosità nei confronti di un settore emergente, il non profit, di cui il volontariato costituisce senza dubbio una delle componenti essenziali; dall'altra parte, si moltiplicano le iniziative (dibattiti, pubblicazioni, corsi di formazione...) dedicate alla comunicazione. Indizi non ancora sufficienti, nel complesso, a testimoniare un'inversione di rotta; sarebbe erroneamente pessimistico però non cogliere in queste tracce i primi accenni di una nuova disponibilità all'apertura.

Affinché questo clima di reciproco interesse non si dissolva in una tendenza passeggera, ma si concretizzi in una qualche forma di attiva collaborazione, è necessario che entrambi i soggetti abbiano chiari i vantaggi che potrebbero derivare loro da un'intensificazione dei rapporti.

La presentazione dei due soggetti, attraverso la descrizione delle loro caratteristiche salienti, si configura in questo caso come lo strumento più adatto per indagare le cause che si sono fraposte, e che continuano a ostacolare, l'incontro tra il volontariato e i media; nello stesso tempo consente di mettere in luce gli spazi per una possibile (e più proficua) collaborazione.

3.1 I mondi sociali dei media e del volontariato

In una realtà varia ed articolata come quella in cui viviamo, i media e il volontariato si presentano a loro volta come due soggetti talmente complessi (per l'estrema vastità ed eterogeneità delle persone e delle strutture coinvolte) da poter esser indicati ciascuno come un vero e proprio mondo sociale.

Dei due, il settore dei media è quello che gode di maggiore visibilità. Infatti, nonostante che il dibattito sull'effettivo potere di influenza della stampa e della televisione sia spesso inficiato da luoghi comuni e da posizioni non scientificamente supportate, i media sono riconosciuti tra i protagonisti della vita del nostro Paese.

Descrivere in modo esauriente tutte le implicazioni del ruolo che rivestono è impresa cui si dedica una letteratura specifica. Ai fini del nostro lavoro sarà sufficiente ricordare che essi svolgono una funzione, importantissima, di creazione e diffusione delle informazioni. Intervendo in modo rilevante nel processo di costruzione dell'immaginario collettivo, essi forniscono agli individui conoscenze e significati per interpretare la realtà e, di conseguenza, orientarne l'azione. Considerato nella totalità delle sue forme, quello del giornalismo è un mondo perfettamente integrato con il resto della società e con il sistema di valori dominante.

Godono, infine, e dispensano uno dei beni al giorno d'oggi più ambiti: la notorietà. Nel complesso, dunque, ricoprono una posizione invidiabile.

Che al momento potrebbe essere minacciata, seriamente, da un solo pericolo: la perdita di credibilità di fronte alla società civile. Di fatto, proprio per l'adesione incondizionata alle regole del mercato e della concorrenza, più volte i media si sono trovati, negli ultimi anni, a dover fronteggiare il rischio di non riuscire più ad accreditarsi presso il pubblico come erogatori di un'informazione libera e corretta.

Ben diversa si presenta, al momento, la condizione del volontariato nel nostro Paese. A destare curiosità nell'opinione pubblica è stata senza dubbio la crisi che ha colpito i modelli classici di welfare-state; la necessità di trovare un'alternativa alle strutture tradizionali ha indotto a guardare al volontariato e al terzo settore in generale con un interesse rinnovato rispetto al passato.

I primi tentativi di avvicinamento hanno lasciato intravedere un mondo più ricco di quanto probabilmente non s'immaginasse. Ma anche molto variegato e complesso. Dietro il nome di volontariato si muovono, infatti, centinaia di piccole e grandi associazioni, diversissime per origine, composizione, impostazione culturale e modalità di azione. L'unico elemento che le accomuna è il fatto di confrontarsi ogni giorno con le forme più disparate di disagio e di arretratezza, in un'ottica mai orientata al profitto.

A queste associazioni non difettano risorse di alcun genere: né umane, né materiali.

Al contrario. S'intuisce che le potenzialità inesprese nel settore sono grandi e numerose. Questo sarebbe sufficiente a rimuovere uno dei fattori che, in passato, ha contribuito di più a mantenere nell'ombra la presenza del volontariato: le reticenze di quanti, soprattutto fra politici, amministratori, imprenditori e giornalisti, si erano abituati a considerare la logica della solidarietà come uno strumento inconciliabile con i loro criteri di azione. Per eliminare definitivamente queste perplessità di natura ideologica, e promuovere un uso più adeguato di quest'immenso patrimonio, rimane da risolvere la questione della scarsa visibilità del volontariato. Per valutare seriamente (ancor prima che per costruire) quello che potrebbe essere un ruolo nuovo del volontariato nella società del futuro, è indispensabile innanzitutto avere una conoscenza più approfondita di questa realtà. Occorrerebbe far conoscere il volontariato (i suoi problemi, le sue esigenze, le sue ambizioni, i suoi progetti, le sue storie), così da poter agevolare la creazione di una serie di contatti tra le associazioni e gli altri soggetti che operano nell'interesse della comunità (amministrazioni e imprese in primo luogo). Di questo difetto di comunicazione è responsabile in parte anche lo stesso volontariato. Poche associazioni si sono preoccupate fino ad ora di comunicare se stesse all'esterno; ancora minori sono stati gli sforzi compiuti per costruire un'immagine che si prestasse a rappresentare il volontariato nel suo complesso. Così all'esterno l'identità del volontariato continua a rimanere sfocata e frammentaria.

Lavorare in questa direzione richiederebbe alle associazioni un impegno costante di chiarificazione (delle proprie finalità e dei propri progetti) che all'interno delle associazioni stesse, prima ancora che di fronte agli altri, porterebbe i suoi vantaggi.

3.2 Il progetto di una cooperazione

Eravamo partiti dal proposito di ricercare i punti più favorevoli all'avvio di un nuovo rapporto di collaborazione. Avendo individuato nella difficoltà a mantenere un livello accettabile di credibilità e nell'esigenza improrogabile di visibilità le carenze rispettivamente dei media e del volontariato, diventa più facile delineare i termini di una possibile collaborazione.

Per essere veramente vantaggiosa, e dunque realisticamente proponibile, una futura collaborazione dovrebbe svilupparsi nel senso di soddisfare questa duplice esigenza di credibilità e di visibilità.

Fare del volontariato una risorsa per i media, e dei media una risorsa per il volontariato, legando i due soggetti in un rapporto di reciproca utilità. Questa proposta ha il pregio di offrire una base molto pragmatica, e dunque solida, sulla quale avviare un rapporto di lungo periodo.

Accertata l'esistenza di motivazioni sufficienti ad intraprendere il cammino (trovata cioè una risposta alla domanda: perché una collaborazione?), si passa ad individuare la forma più appropriata per questa collaborazione. Si tratta, in sostanza, di definire in modo più chiaro gli obiettivi concreti da perseguire (che tipo di collaborazione?). Il passaggio finale consisterà nel fornire un elenco di indicazioni e consigli pratici che potrebbero facilitare la realizzazione di questo progetto.

3.3 Quale cooperazione per il futuro?

Le ragioni per cui è auspicabile la costruzione di un nuovo rapporto tra media e volontariato sono state trattate nell'introduzione. Esse costituiscono il presupposto indispensabile di questo capitolo, in cui, per evitare inutili ripetizioni, si passerà direttamente ad analizzare le modalità ideali di questa collaborazione.

L'idea sarebbe quella che media e volontariato si attivassero entrambi per instaurare un rapporto di cooperazione limitata, in cui il volontariato riesca a proporsi come interlocutore privilegiato riguardo a quelle tematiche in cui può vantare un'indubbia competenza¹. Si tratterebbe di ritagliare sulle pagine dei giornali o nei programmi radiotelevisivi spazi più ampi e specifici per far intervenire il volontariato con analisi, approfondimenti, testimonianze, ma anche idee e proposte nell'ambito di quei settori (disagio e problematiche socio-culturali) in cui le uniche voci chiamate ad esprimersi sono in genere quelle dei funzionari pubblici e degli esperti di professione.

I benefici che ne deriverebbero al volontariato sono evidenti. Una vetrina offre visibilità, naturalmente. E dunque prestigio, e potere contrattuale. Ma obbliga anche, nella scelta di come presentarsi, a interrogarsi su chi si è e cosa si ha da dire; impone, infine, di confrontarsi con una realtà in parte diversa da quella che si è soliti frequentare. Implicazioni diverse, dunque; anche difficili. Ma che vanno tutte nella direzione di stimolare una crescita.

Passando dal punto di vista del volontariato a quello dei media, il guadagno consisterebbe - si è detto - in un aumento di credibilità. Anche qui però sono necessarie alcune precisazioni. Perché si possa parlare realmente di cooperazione tra i due soggetti, e non di un contatto episodico e saltuario, la stampa non può limitarsi a concedere spazi. Deve essere sinceramente disponibile a lasciarsi coinvolgere in un rapporto di mutua partecipazione. Assumendosi tutte le responsabilità che un confronto serio comporta.

Vediamo di chiarire meglio questo punto.

Le notizie presentate dai media sono il risultato di un processo di costruzione assai complesso (il cosiddetto newsmaking). I criteri che intervengono in ciascuna fase di questa lunga operazione (selezione dei materiali, interpretazione dei medesimi, stesura dei testi, adeguamento ai formati del medium prescelto, presentazione del prodotto "confezionato") sono numerosi²; e rispondono a logiche diverse, che trovano però nel comune riferimento alle esigenze del mercato e a quelle dello spettacolo la chiave per un'armoniosa conciliazione. In pratica, l'evento che possiede le caratteristiche in grado di soddisfare tutte queste regole è quello "che fa notizia". La routinizzazione di questo processo ha le sue ragioni di essere, ma comporta anche dei rischi. Il primo - ed è proprio quello che più ci interessa in questa sede - è il rifiuto, o la non considerazione, di tutti quei temi il cui contenuto non si presenta immediatamente corrispondente a tali canoni. Il volontariato rientra proprio fra questi temi: generalmente non contiene richiami al sesso, ai soldi e al sangue, e per questo è scartato. Un meccanismo di tal genere, se automatizzato, finisce per avere alla lunga effetti controproducenti proprio sui media. Indebolisce, infatti, quella che dovrebbe essere una delle funzioni essenziali del sistema giornalistico: l'informazione su eventi nuovi ed originali. Impoverisce, oltretutto, lo spazio che una democrazia lascia aperto al dibattito pubblico, privandolo di una voce legittima e competente.

Non accettare passivamente questa situazione, ma lasciare aperte le porte ai nuovi interlocutori, anche quando il primo approccio non è facilitato da comunanza di obiettivi o condivisione di

pratiche di comportamento, significherebbe davvero recuperare una dignità più profonda al giornalismo. La disponibilità che si invocava all'inizio del discorso voleva essere un'indicazione proprio in questo senso. Imparare ad ascoltare. Per trovare un motivo di interesse, un punto di contatto vero al di là delle apparenze. Riscoprire il senso della comunicazione nella differenza, che è poi la sua grande ricchezza.

é chiaro che una proposta di tale portata espone indubbiamente a critiche di scarso realismo. All'accusa di inseguire progetti che, per il momento, sembrano appartenere più al mondo della fantasia che a quello della realtà concreta. Eppure tenere alto il livello della discussione, chiamando in causa anche i valori e l'identità dei due soggetti, è un passo indispensabile, almeno in questa fase di orientamento. Segnali diversi da ambedue i settori, inoltre, convincono che i tempi siano più maturi di quanto non potrebbe apparire ad uno sguardo del tutto esterno all'ambiente.

Rimane il fatto che una proposta degna di questo nome, individuati i partecipanti del progetto, formulati gli obiettivi ultimi e le modalità di raggiungimento dei medesimi, non può esimersi dal compito di fornire indicazioni concrete per avviare questa collaborazione. Ed è proprio nel suggerire consigli di questo tipo che contiamo di dare piena dimostrazione della fattibilità di questo percorso.

Per i giornalisti l'esortazione è a mostrare una diversa sensibilità verso il mondo del volontariato, aprendosi al contatto e alla conoscenza di persone e realtà nuove. L'adesione al ruolo e alle esigenze che la professione impone lascia sempre e comunque spazio sufficiente all'instaurazione di nuove relazioni. La creazione di una rete di rapporti che coinvolga membri delle redazioni e delle associazioni deve costituire il primo gradino per impostare un dialogo.

Dal canto suo, il mondo del volontariato deve necessariamente abbandonare ogni tentazione di recriminazione contro un interlocutore avvertito come troppo lontano e disinteressato. E fare invece uno sforzo per comprendere, ed appropriarsi, di quelle conoscenze e competenze comunicative grazie alle quali l'incontro con i media sarà certo più veloce e vantaggioso.

4. Le relazioni con i media locali

Rilevato il bisogno del volontariato di sviluppare capacità comunicative verso l'esterno e, in modo particolare, verso i canali mass-mediali, è opportuno individuare modalità e strumenti necessari per ottenere visibilità ed attenzione dai media stessi.

Sono spesso le associazioni più piccole a necessitare di una strategia comunicativa che le affranchi dall'anonimato e che permetta loro di costruirsi un'identità tale da essere riconosciuta all'esterno ed all'interno della stessa. Per questo motivo, e soprattutto per il criterio di notiziabilità per cui ciò che accade vicino ha più rilevanza per i media, si preferisce dedicare questo capitolo ai rapporti con i media locali. È ad essi che le associazioni devono rivolgersi in qualità di referenti privilegiati: per comunicare con la propria comunità locale, per diffondere la cultura del volontariato, per far emergere i temi del disagio. Inoltre si ritiene che imparare a comunicare sul locale permetta, in un secondo tempo, di comunicare con i media nazionali, utilizzando le competenze e le abilità sviluppate sul proprio territorio.

Si accusa il mondo del volontariato di avere una scarsa conoscenza dei media, di avere la tentazione di imporsi alle logiche dei media, di mancare di senso della notizia. Seguono alcuni consigli perché le associazioni di volontariato non abbiano più solo la pretesa che i media parlino di loro ma si assicurino una vera e propria strategia comunicativa³. Ciò significa da una parte acquisizione di strumenti e tecnologie, dall'altra potenziamento di competenze e professionalizzazione.

Prima di introdurre le due modalità più consolidate attraverso cui si estrinseca l'attività comunicativa verso gli organi di informazione, occorre fare alcune precisazioni.

Il primo passo da fare è sapere a chi rivolgersi per ottenere la cosiddetta "copertura", quando si ha una notizia da comunicare. Ciò significa "delimitare il proprio territorio" ed individuare quali siano i quotidiani di cronaca locale, quali siano le emittenti radiotelevisive della propria zona, quali siano le riviste e i periodici che possono essere interessati all'attività dell'associazione. Rimanendo sul locale, è bene non disdegnare anche i giornali parrocchiali, quelli delle associazioni di categoria, dei circoli ricreativi o quant'altro vi sia di pubblicato in ambito locale. Una volta mappato il territorio, è necessario creare un indirizzario di tutti i media rintracciati completandolo di numeri di telefono, di fax, di indirizzi di posta elettronica e di tutte le informazioni che si riescono a recuperare su di essi. Affinché questo strumento non rimanga sterile, occorre iniziare a costruire la rete di relazioni e contatti assegnando, per quanto possibile, un nome ed un volto a tutti i numeri reperiti in precedenza. Si tratta di provare ad individuare un referente all'interno delle redazioni che si occupi dei temi e degli argomenti vicini a quelli trattati dall'associazione. Costruire una rete di relazioni significa anche mantenere vivi e costanti i rapporti. Ciò permette, a volte, di essere considerati come fonti reali ed autorevoli su alcuni temi, altre volte come fonti alternative a quelle istituzionali, altre ancora come fonti uniche. Mettere a conoscenza della propria specificità, della propria composizione, delle attività svolte, degli interventi sul territorio non deve essere lasciato al caso. Per questo motivo occorre dotarsi di archivi che raccolgano le informazioni e i dati di cui viene in possesso l'associazione nella sua attività ordinaria. È bene conservare anche volantini, calendari delle attività, lettere, inviti e soprattutto fotografie e videocassette di quanto svolto. Si dovrebbe tentare una raccolta sistematica di questo materiale prezioso che porti anche all'elaborazione di dossier, ricerche, documenti e libri bianchi. È anche sulla base di queste raccolte che le associazioni di volontariato possono essere ritenute fonti attendibili dai media. Perché il rapporto con le redazioni sia sempre fluido e presente, si può ravvivarlo con incontri periodici, con telefonate occasionali ma soprattutto con l'invio del materiale che si raccoglie, tra cui l'invito a manifestazioni, feste e spettacoli organizzati dall'associazione. È importante umanizzare il rapporto

con i rappresentanti degli organi di informazione senza però esagerare con l'invadenza e nelle richieste.

Un altro suggerimento è quello di capire più a fondo la logica e il funzionamento dei media. Leggere molto, "frequentare" i quotidiani, i telegiornali e i radiogiornali, tenere una rassegna stampa riguardante i temi vicini a quelli trattati dall'associazione sono tutte attività che aiutano a capire come porsi quando si è fonte di notizie. Adottare il linguaggio giornalistico può essere utile nel costruire un comunicato stampa. Capire i tempi e l'attualità delle notizie può insegnare quale sia il momento più adatto per comunicare la rilevanza di un determinato fatto.

Infine, alcune indicazioni tecniche. È assolutamente necessario dotarsi degli strumenti adatti per comunicare con i media: ciò significa un telefono, un fax ed un computer (non inviate comunicati scritti a mano). Se l'associazione non può permettersi tali acquisti, occorre comunque rendere noto un recapito telefonico di un membro dell'associazione che possa essere considerato affidabile, sicuro e disponibile. Tutta la corrispondenza è bene che avvenga su una carta intestata dell'associazione da cui sia possibile rintracciare un recapito dove contattare l'associazione stessa. In occasioni di particolare importanza, è bene valutare se non sia il caso di chiedere una consulenza a qualcuno più esperto nel settore della comunicazione e delle pubbliche relazioni. È importante non lasciare mai all'improvvisazione le proprie attività di comunicazione, soprattutto se gli interlocutori sono dei professionisti come i giornalisti che avrebbero l'impressione di perdere del tempo. Avere una strategia comunicativa impone l'affinamento di competenze; occorre dunque essere professionali anche nel proprio piccolo.

4.1 Strumenti

4.1.1 Il comunicato stampa

Il comunicato stampa serve per inviare, alle redazioni degli organi di informazione, notizie particolarmente rilevanti che riguardano l'associazione. È necessario non abusare di questo strumento e valutare bene l'opportunità di inviarlo o meno proprio perché, per diventare fonti credibili occorre selezionare le informazioni che si passano ed essere garanti della loro precisione e veridicità.

Oltre ad un'autocensura basata sull'importanza, la correttezza e l'esaustività di quanto si desidera comunicare, è importante anche fare un'analisi di quanto la notizia possa essere notiziabile per gli interlocutori a cui ci si rivolge. A volte questo esercizio evita figuracce ma soprattutto fa sì che il comunicato vada a buon fine.

Identificare la "notizia" in ciò che si vuole raccontare non è cosa semplice .

Eppure, bisogna comprendere quanto quello che si desidera comunicare vada incontro ai bisogni informativi del pubblico e quindi quale interesse possano avere i media a pubblicarlo. Poi, è bene capire che la notizia non ha un valore assoluto in sé, ma molto dipende da chi la segnala, cioè dalla fonte in quel momento. Ciò significa capire quali sono i momenti e i temi in cui si può essere considerati fonti preziose. Altro elemento di rilevanza è chi e quanti sono coinvolti nella notizia; ovviamente la notizia è tanto più importante quanto più noto ed importante è il soggetto di cui si parla. Esistono inoltre criteri di notiziabilità strutturali, profondamente legati al mondo dei media, per esempio l'elemento concorrenza, ovvero se si ritiene che la notizia venga scelta o meno dai concorrenti, oppure se la notizia è vicina o in linea con l'organo di informazione, infine quanto il giornalista è in grado o vuole passare la notizia, a seconda di un personale criterio di opportunità. Senza mai dimenticare che il fattore spazio e tempo sono altri elementi fondamentali per la copertura di una notizia, in quanto un comunicato arrivato tardi o quando non c'è più spazio non può passare sconvolgendo tutto il lavoro di un giorno. Il consiglio però è quello di inviare sempre i

comunicati perché anche se non passassero, potrebbero sempre essere ripresi in seguito nei giorni successivi.

é bene che il comunicato abbia la forma di un articolo di giornale perché più si avvicina ad esso più è possibile che venga pubblicato. Non è un'eccezione infatti, soprattutto sulla stampa locale, che vengano pubblicati i comunicati stampa stessi, eventualmente con qualche taglio. Comunque la forma di articolo è fondamentale soprattutto per attirare l'attenzione e l'interesse dei redattori. Come indicato da una famosa regola del giornalismo anglosassone (la cosiddetta Regola delle cinque W: who, what where, when e why), in un buon comunicato devono essere presenti cinque elementi. Si deve scrivere chi, che cosa, dove, quando e perché di un fatto. Sembra una banalità ma prima di inviare un comunicato può essere utile verificare che nessuno di questi cinque item sia assente.

La seconda regola fondamentale è quella del LEAD: ovvero dell'attacco. Sono le prime due righe che colpiscono l'attenzione, poi nelle righe successive deve esserci la notizia. La regola dell'attacco, secondo cui le cose più importanti si trovano al principio del comunicato e poi via, via i dati si fanno meno rilevanti, ben si adatta al fatto che spesso i comunicati vengono tagliati e così assicura che le notizie importanti vengano comunque pubblicate.

Lo stile deve essere asciutto, stringato e sintetico. Periodi brevi e chiari. La chiarezza e la semplicità, insieme alla precisione nel fornire dati ed informazioni, sono qualità imprescindibili per un buon comunicato.

Può essere utile fornire anche titolo, occhiello e sommario, proprio come se si trattasse già di un articolo. Frequentare e praticare il linguaggio giornalistico aiuta i redattori a cogliere meglio la notiziabilità della notizia.

Il comunicato deve essere scritto su carta intestata perché deve essere riconoscibile il mittente e soprattutto deve essere possibile reperirlo per chiedere ulteriori informazioni, approfondimenti e spiegazioni. Insieme alla data e al luogo di partenza non dovrebbe mancare anche il nominativo ed il recapito di una persona a cui rivolgersi (l'addetto stampa).

Il comunicato va spedito durante la mattinata, senza mai superare mezzogiorno. é bene inviarlo a tutti i quotidiani contemporaneamente: primo perché se uno lo pubblica e l'altro no, il secondo non lo pubblicherà mai più, perché il giorno dopo sarebbe una notizia ormai vecchia; in secondo luogo perché si creerebbero attriti con le redazioni escluse, mentre è bene avere sempre buoni rapporti con tutti e garantire un pari riguardo alle redazioni.

Una telefonata di richiamo alle redazioni, dopo aver inviato il fax con il comunicato, può essere controproducente soprattutto se non si sono instaurati precedenti rapporti con il giornalista. é meglio lavorare sul lungo periodo per costruire una rete di relazioni e così conquistare visibilità e credibilità come fonte affidabile. é quindi preferibile mantenere buoni rapporti con i giornalisti attraverso incontri periodici e telefonate occasionali, piuttosto che chiamandoli in redazione per chiedere di pubblicare il comunicato appena inviato. Al contrario può essere importante, anche per fornire informazioni più dettagliate, chiamare prima dell'invio del fax e chiedere a chi e a quale numero inviare un comunicato su tale argomento o su talaltro evento.

4.1.2 La conferenza stampa

La conferenza stampa è un'altra modalità tradizionale per far conoscere all'esterno ed in particolare agli organi di informazione le notizie che si desidera diffondere. Si tratta di un vero e proprio incontro al quale si invitano i giornalisti a prendere parte per ascoltare e porre quesiti sull'argomento che si vuole trattare. Richiedendo sostanzialmente uno sforzo ai giornalisti che si spostano per andare all'incontro, la conferenza deve avere carattere di eccezionalità e soprattutto deve essere organizzata sulla base di una notizia veramente importante.

Dal punto di vista organizzativo, la conferenza, rispetto al comunicato stampa, richiede uno sforzo maggiore nella sua preparazione perché vanno presi in considerazione molti fattori. Primo fra tutti,

come abbiamo già detto, la straordinarietà della notizia che dovrà essere valutata di sicura rilevanza ed interesse.

Dopo aver considerato l'opportunità o meno di convocare una conferenza stampa in base alla convinzione che vi sia un fatto importante da comunicare, il primo elemento da prendere in considerazione è la data della conferenza. Nello scegliere la data occorre avere alcuni accorgimenti. È bene accertarsi che nella data prescelta non ci siano altre conferenze stampa (per esempio presso gli Enti locali) o manifestazioni di rilevanza tale da richiedere la presenza dei giornalisti. Altrimenti, se la data è obbligata per via della presenza di un ospite o perché cade in un giorno preciso, per esempio quello di una festa o altro, sarà il caso di spostare l'orario affinché gli appuntamenti non siano concomitanti. Inoltre, è preferibile fissare la conferenza nei giorni dal lunedì al venerdì e non nei giorni che precedono le festività, per evitare spiacevoli defezioni. Oltre alla data, è bene stabilire un orario che rispetti in un certo modo i tempi e i ritmi lavorativi delle redazioni. Si ritiene che il migliore sia tra le 10,30 e le 12,30 della mattina. Anche il luogo in cui si convoca la conferenza deve essere adatto. La conferenza può avvenire in varie sedi: in un teatro, in una biblioteca in un bar (se si desidera offrire un aperitivo) ma ben vengano anche le sedi delle associazioni stesse. L'importante, però, è che le sale prescelte dispongano di sedie a sufficienza, meglio se con tavolino incorporato, siano ben illuminate, silenziose, ordinate e decorose, e, se di grandi dimensioni, abbiano impianti microfonicici.

Un elemento fondamentale nell'organizzazione è quello dell'invito. Si consiglia di inviare la lettera di convocazione almeno dieci giorni prima dell'incontro, così da permettere alle redazioni di fissare l'appuntamento. Anche per l'invito vale la regola anglosassone delle cinque W, già citato in precedenza. Occorre specificare Chi convoca la conferenza, Dove si svolgerà, Quando (in che giorno e a che ora), Perché è organizzata e di Cosa tratterà. Una raccomandazione è quella di essere precisi ma di non dire mai tutto. Non dare le informazioni complete serve affinché le redazioni non costruiscano l'articolo su quel poco che apprendono dall'invito. Lasciare la curiosità è importante perché i giornalisti siano interessati a venire.

L'invito va inviato ai direttori responsabili, ai capiredattori e ai capicronisti dei quotidiani locali e delle emittenti radiotelevisive private, per la sede Rai regionale, invece, al direttore dei servizi giornalistici e ai corrispondenti locali.

Uno o due giorni prima della conferenza sarà bene verificare telefonicamente l'arrivo dell'invito ricordando così l'appuntamento agli interessati.

Sarebbe necessario preparare una cartella stampa da consegnare agli ospiti contenente: un comunicato stampa, su quanto verrà detto durante la conferenza, e una serie di allegati che possano servire all'approfondimento della notizia come ad esempio fotografie, documenti, dati, tabelle, dossier, brosure. L'importante è che il materiale raccolto sia ordinato e soprattutto preciso (citare sempre la fonte o l'autore). La semplicità premia sempre se c'è l'accuratezza, quindi può andare benissimo una semplice cartellina in cartoncino, meglio se con l'intestazione o il logo dell'associazione.

È bene preparare la scaletta dell'intervento, o degli interventi se i relatori saranno più d'uno. Si raccomandano concisione e chiarezza nell'esposizione, rimanendo sempre pertinenti al tema della conferenza senza digressioni o confessioni personalistiche. È da bandire ogni tipo di linguaggio troppo tecnico o propagandistico. Gli oratori devono aver preparato nei minimi dettagli il loro discorso, che non deve durare oltre i dieci-quindici minuti, e si devono essere preparati anche su eventuali domande. Occorre rispettare i tempi della scaletta e prevedere sempre uno spazio per le domande dei giornalisti. È opportuno iniziare con il classico quarto d'ora accademico ma, soprattutto se si ritiene che siano ormai presenti tutti gli invitati, occorre dare il via alla conferenza con puntualità. Nella gestione dell'incontro è importante dare la parola con ordine evitando che si crei un clima salottiero dove si accavallano più discussioni. Nel caso in cui vi fosse la tendenza ad

allontanarsi dal tema della conferenza è bene richiamare alla pertinenza o glissare eventuali domande che porterebbero lontano verso altri argomenti.

5. Volontari nella rete

Volontariato e telematica sono ormai termini ricorrenti nella realtà quotidiana.

Televisioni, riviste, quotidiani, sono pieni di analisi, articoli, curiosità su due mondi apparentemente molto distanti tra loro e che hanno acquisito una maggiore visibilità negli ultimissimi anni.

Basta pensare agli inserti sul mondo del computer presenti praticamente in tutti i maggiori quotidiani nazionali, o alle pagine interne, anche di avvisi di lavoro, dove ricorre il termine volontariato. In realtà esiste una certa disparità tra le due realtà; la prima ha sicuramente una copertura superiore, vuoi per la vera e propria rivoluzione che ha comportato sul modo di produrre, sia per gli interessi, molto corposi, che vi sono dietro. Il volontariato risente invece di un certo pressapochismo nella conoscenza, nell'analisi, nell'utilizzo stesso del termine, spesso confuso con terzo settore, associazionismo, non profit e via dicendo.

Tuttavia, la loro "novità" li rende ancora in gran parte sconosciuti alla maggior parte della popolazione, ed anche, ed è quello di cui ci occuperemo, tra loro stessi.

5.1 Telematici

Si tende a pensare al computer come ad una macchina "intelligente", viste le numerose e quasi miracolose" applicazioni che esso permette di effettuare. In un certo senso è ancora avvolto da "un'aurea di mistero, un oggetto esoterico che permette agli informatici, moderni stregoni, di compiere prodigi. Di fatto, non è più così; sia perché le attuali GUI⁴ hanno permesso l'apprendimento relativamente veloce del funzionamento, almeno a livello superficiale, del computer, sia perché, ed è questa la ragione principale, il computer non è quello che appare. Il computer è, di fatto, una macchina stupida, che obbedisce ad una sequenza d'istruzioni immesse dall'operatore. Fondamentale è, ancora di più, il ruolo della persona, o delle persone, che utilizzano il mezzo, della loro cultura, del loro modo di vedere il mondo, del loro approccio al mezzo stesso⁵. Gli attuali standard hardware e software permettono di compiere una vasta serie di attività: dalla creazione di banche dati, ad analisi matematiche, simulazioni, grafica, giochi e quant'altro.

A questo si somma un valore aggiunto che negli ultimi anni è letteralmente esploso: la possibilità di mettersi in RETE. Indipendentemente dalla potenza del computer, dalla sua obsolescenza o novità, l'acquisto di un modem⁶, una linea telefonica e la connessione con un provider⁷, permettono a qualsiasi utente di connettersi alla rete delle reti, ad una gamma potenzialmente infinita d'informazioni, modi di vedere, di pensare, di vivere, di commerciare, indipendentemente da vincoli spaziali o temporali. La telematica assume il suo vero volto; il computer non è più, o meglio, non è solo un labour solving, uno strumento che facilita, economizza e sviluppa il lavoro, ma è un mezzo fondamentale di comunicazione. Comunicazione che diventa a sua volta sia una preziosa risorsa aziendale, e quindi anch'essa economizzatrice (si pensi all'enorme liberazione di tempo ed energie data dalla possibilità di ricevere o trasmettere notizie in tempo reale), sia una risorsa culturale.

La comunicazione di rete diventa un fattore potenzialmente rivoluzionario del modo di intendere le relazioni umane. La rete, con la sua frammentarietà estrema, diffusa a livello globale, anche se di fatto limitato alle parti più ricche del mondo e ad élite molto precise, estremizza le tendenze disgregatrici del vivere moderno, la distruzione dei legami, delle appartenenze, dell'identità. Nella rete non si ha corpo, non si ha sesso, tranne quello che liberamente ci si sceglie, non si ha né classe né ceto, né colore. Nella rete le relazioni prescindono completamente da quest'appartenenza, e si ricreano, letteralmente, in comunità che ognuno liberamente si sceglie. Newsgroup, mailing list,

giochi di ruolo, sono tutti basati su un fondamento, quello della relazione, staccata dal contesto di appartenenza dell'utente; una relazione che è resa possibile da quell'interattività che è una delle caratteristiche innovative proprie dei mezzi telematici.

Le possibilità aperte dalla rete sono quindi, teoricamente, enormi: scambio di notizie, esperienze, modi e stili di vita, linguaggi. Un enorme fucina di conoscenza e di scambio, fondamentalmente un fattore di crescita, economica e culturale.

Ma la rete attualmente è questo? Ha questa funzione, qui, ora, nell'Italia ad un anno dal terzo millennio?

Due fattori si oppongono a questa visione: il primo, fondamentale, è dato dalla esiguità degli accessi alla rete in relazione alla popolazione. L'Italia è uno dei fanalini di coda europei per quanto riguarda gli accessi ad Internet, ed in genere per quello che riguarda l'uso del computer. Si può parlare di funzione democratica, di crescita, favorita dalla telematica, quando questa è diffusa solo ad una percentuale esigua della popolazione italiana⁸? Più che di crescita, si potrebbe parlare di allontanamento della parte più istruita, degli analisti di simboli, chiusi nell'empireo della conoscenza telematica.

Secondariamente, ma anche qui il fattore è di non poco conto, il fatto che la rete è una vetrina, che rende poca giustizia alle sue enormi possibilità. Ciò che sembra emergere è, più che una necessità comunicativa, cioè di relazione, il bisogno di far sapere la propria esistenza, di affermare la propria identità. Fattore comunque importante, ma limitante.

é anche vero che ognuno ha la possibilità di scegliersi la sua vetrina, e quindi di accedere, sebbene in maniera solo passiva, a ciò che è esposto sulla vetrina. Ma, di fatto, è un modo di sprecare le possibilità della rete.

5.2 Volontari

Una cosa fondamentale accomuna il volontariato e la telematica, oltre la già citata apparenza di novità. Entrambe si basano su un dato fondamentale: la relazione. é questa che costituisce il valore aggiunto dell'azione volontaria. La capacità di intervenire in settori in cui fondamentale è l'apporto umano, il contatto, la possibilità di superare culture diverse, mondi separati. L'emarginazione esce allo scoperto e rivendica, almeno nelle esperienze più avanzate, la sua centralità e la possibilità di entrare a far parte, in maniera non subordinata, dell'agenda politica.

é questa capacità relazionale che è alla base di tutte le azioni, anche estremamente innovative, che il volontariato pone in essere.

Una relazione che si focalizza a livello territoriale, che pone la sua base su delle specificità locali, e che fa del volontariato un attore della società civile locale, un momento necessario per la definizione di nuove politiche di welfare che hanno le radici nel territorio.

Su questa base il volontariato dovrebbe partire avvantaggiato nella capacità di usare la rete? Chi, meglio dei soggetti che hanno nella capacità relazionale la loro specificità, può utilizzare le inaspettate potenzialità della rete. Chi può costituire comunità virtuali, aperte e non chiuse, beninteso, se non le persone, le associazioni, le organizzazioni che agiscono su base comunitaria?

Chi può al meglio agire nella rete, se non chi basa la sua azione quotidiana sulla capacità di mettersi in rete con gli altri soggetti?

Tale domanda ovviamente implica un solo tipo di risposta: il volontariato. Ma non è così, perché parte sostanzialmente da un assunto sbagliato: il fatto che tutto il volontariato sia capace di agire in rete, che tutto il volontariato si ponga come attore sociale con una propria voce, obiettivi e strategie. Ciò non è, o almeno non sempre, dato che una delle caratteristiche del volontariato è la sua frammentarietà, la sua dispersione, la sua resistenza a facili catalogazioni. Ma proprio la rete, paradosso dei paradossi, regno massimo della frammentazione, può essere un mezzo per superare

tali differenze, un mezzo di crescita, di sviluppo di servizi, di creazione di una comunità che ha come territorio il virtuale?

Si è pronti per questo?

5.3 Volontari telematici

Il mondo del volontariato non veleggia in un empireo di buoni sentimenti, in una bolla astratta dal resto della società. Al contrario è immersa in essa, si sporca le mani, risente, inevitabilmente, di tutte le sue contraddizioni.

Una di queste riguarda proprio il modo di utilizzare la rete, e le tecnologie informatiche in generale. Il complesso della vetrina, sembra contagi, anche pesantemente, il volontariato. Con la differenza che, dati i mezzi comunque inferiori a quelli di una grande azienda, la vetrina è un po' più povera. L'analisi dei principali siti italiani, raccolti recentemente in un CD-ROM presentato alla Conferenza Nazionale del Volontariato, non smentisce tale assunto.

Molti siti non sono aggiornati, sono confusi, ricchi di immagini anche belle, ma molto pesanti, lunghe da caricare. Il complesso del "quanto siamo bravi", "chi siamo, cosa facciamo", si trasferisce sulla rete, in ossequio alla cultura telematica dominante. Pagine spesso vecchie, non aggiornate, con pochi collegamenti, e che non permettono, fattore fondamentale, interattività, possibilità di interrogare i dati, di acquisire informazioni e scambiarle. Le poche banche dati non sono disponibili, e, in mancanza di aggiornamento, che è dato anche dalla capacità di relazionarsi con gli altri soggetti, perdono rapidamente la loro utilità. L'importante è esserci, magari con delle pagine ricche di effetti, fatte da un laureando in informatica o in ingegneria di cui sono ricche le associazioni; pagine visibili pienamente solo con l'ultima delle versioni Netscape o Internet Explorer, ovviamente. La parte fondante, comunicativa, viene, di fatto, bypassata, non ci si interroga sulla persona all'altro capo della rete, sulle sue necessità sulle sue richieste, addirittura, semplicemente sulla potenza del mezzo telematico a disposizione⁹.

Compito del volontariato allora è quello di non farsi sommergere dalla cultura telematica imperante, ma, al contrario, agire sulle strozzature esistenti e porsi come fattore di trasformazione della stessa, come attore sociale (virtuale) alla stessa stregua del ruolo che occupa, o almeno prova ad occupare, nella vita reale.

5.4 Comunità virtuale

Due sono i settori di intervento che il volontariato deve assumere come priorità del suo agire: il primo riguarda l'allargamento a strati quanto più ampi della popolazione della capacità di utilizzo dei mezzi telematici, il secondo la costituzione di una comunità virtuale. In entrambi i casi, utilizzando sinergie con altri attori sociali, soggetti pubblici e privati.

La possibilità di accesso ai mezzi telematici implica un'alfabetizzazione alla rete che deve essere condotta sia dalle associazioni nel loro specifico e in contatto con le altre, sia insieme agli altri soggetti pubblici. Si intende in questo caso la possibilità di accesso garantita anche pubblicamente, con la possibilità di fruizioni collettive della rete; il potenziamento delle infrastrutture, con il completamento del cosiddetto ultimo miglio, la possibilità di garantire accessi gratuiti alla rete da parte delle organizzazioni di volontariato.

In sintesi, favorire uno sforzo collettivo verso l'alfabetizzazione alla rete. Sforzo in cui il volontariato possa essere non solo promotore, ma anche realizzatore di iniziative rivolte alle fasce di disagio di cui si occupa in prima persona.

Fare in modo che la rete non diventi un ulteriore mezzo di esclusione sociale, questo è il primo degli obiettivi.

Il secondo, riguarda il superamento del “Complesso della Vetrina”, tramite la costituzione di una comunità virtuale, Costituire una comunità virtuale non vuol dire, innanzitutto, creare un mondo chiuso all'esterno, senza contatti se non quelli tra volontari. In tale caso, non si farebbe altro che costruire una vetrina migliore, più integrata, ma sempre vetrina. La comunità deve invece avere la possibilità di aprirsi, di cercare sinergie con gli altri soggetti pubblici e privati, che agiscono dentro e fuori la rete.

Innanzitutto, il primo degli strumenti è in fondo il più semplice: costruire delle pagine web facilmente fruibili da qualsiasi utente. Pagine snelle, semplici ma allo stesso tempo efficaci, con tempi di caricamento rapidi e possibilità di lettura anche da parte di chi ha dotazioni hardware arretrate, quando non obsolete. Pagine aggiornate, con chiara indicazione della mission dell'associazione, dei suoi campi e modalità di intervento (ed anche del suo indirizzo; si girano spesso pagine su pagine di un sito prima di potersi imbattere nell'indirizzo completo dell'associazione). Un'azione che non richiede particolari capacità informatica, dato che la costituzione di pagine web è alla portata di tutte le associazioni, anche delle più piccole.

I problemi arrivano in un secondo momento: dove mettere queste pagine, cioè quale provider potrà ospitarle, come collegarsi alle altre realtà in rete, come costruire la comunicazione.

Per far ciò, si ha bisogno di una struttura meno decentrata, di far riferimento a dei nodi che abbiano la potenza necessaria, ma che siano anche gestiti in relazione alla cultura ed alle proposte del volontariato. Si potrebbero ipotizzare accordi tra associazioni che, a livello locale, possano interagire con provider, pubblici o privati a seconda del caso e delle evenienze, per gestire un sito collettivo, collettore di più associazioni che mettono insieme le loro risorse. Tale prospettiva implica uno sforzo di apertura, anche notevole da parte delle associazioni, spesso gelose delle loro prerogative, delle loro conoscenze. Basti pensare alle poche banche dati esistenti, custodite gelosamente dai propri possessori.

In prospettiva, si potrebbe arrivare alla costituzione di uno spazio web del volontariato, con una propria identità ed una standardizzazione dei servizi.

Nuove proposte avanzano in questo campo, quale ad esempio rendere i centri di Servizio attivi anche in questo settore. Servizi telematici erogati da strutture che hanno come mission proprio quella di garantire servizi alle associazioni di volontariato. Collegare tra loro i centri di servizio innanzitutto, con un'apertura delle banche dati e dei servizi disponibili. Un collegamento reale o virtuale, a seconda ovviamente delle disponibilità economiche, al quale anche la piccola associazione può far riferimento. Invece di ritagliarsi piccoli spazi gratuiti offerti da un provider, si potrebbe pensare di garantire un accesso alla Intranet del volontariato¹⁰ che abbia come nodi regionali i Centri di servizio stessi. In questo caso, l'associazione sarebbe direttamente collegata con le altre, sarebbe facile individuarla e poter dialogare con lei.

La costituzione di tale infrastruttura non può ovviamente prescindere da accordi da stipulare sia tra i vari centri, sia tra questi e le amministrazioni locali che potrebbero garantire gli appositi spazi all'interno delle reti civiche che si stanno sviluppando anche e a ritmi serrati in quasi tutte le regioni d'Italia. O anche tramite accordi con imprese, che possano garantire un collegamento virtuale, ma reale, basato su solide infrastrutture. Ovviamente, sta al volontariato la capacità di costruire un percorso adeguato, con una chiara individuazione delle finalità che comporta l'utilizzo della rete.

Tale struttura permetterebbe inoltre, l'implementazione delle possibilità della rete. Motori di ricerca interni, collegati a banche dati, garantirebbero l'immediato approccio all'informazione, ed il completo espletamento del servizio. Mailing list, newsgroup potrebbero non solo favorire, anche in questo caso, la circolazione dell'informazione, ma creare luoghi di scambio e di dibattito funzionali alla crescita del volontariato.

Di fatto, si aprirebbe la possibilità di costituire una vera comunità virtuale, frutto ed allo stesso tempo colonna portante dello sviluppo culturale e progettuale del mondo del volontariato.

L'argomento trattato, per la vastità e la relativa novità che comporta è sicuramente foriero di nuove e più profonde riflessioni. Quello che comunque si è voluto, sebbene in maniera superficiale ed approssimativa, rimarcare, è la possibilità di coniugare due mondi apparentemente distanti tra loro: la rete telematica, apparentemente fredda ed irreali, con il volontariato, regno del contatto umano, appassionante e problematico.

La possibilità di tale matrimonio si basa su alcuni presupposti di partenza fondamentali:

- il fatto che la rete implica delle potenzialità non solamente commerciali o di fruizione sostanzialmente passiva, sebbene legata ad una scelta estremamente frammentata a seconda dei gusti e degli orientamenti, ma al contrario, la possibilità di costruire relazioni, e quindi comunicazione. A scanso di equivoci, non si crede che Internet possa essere il toccasana di tutti i problemi che il mondo "reale" non è riuscito a risolvere. Al contrario, si ritiene che i problemi aperti siano molti ed anche difficilmente risolvibili. Vi sono però spazi di agibilità che non possono essere ignorati, e strade che vale la pena percorrere;
- il fatto che il volontariato è un attore sociale della massima importanza nelle attuali società, con delle enormi capacità progettuali ed operative, basate sostanzialmente sulla relazione. Un attore con una propria soggettività ed una forte capacità di trasformazione dell'esistente, che può essere applicata anche alla rete, sfruttandone appunto gli spazi di agibilità.

5.6 Vademecum

Come collegarsi alla rete ed eventualmente crearsi un sito

Requisiti minimi per l'accesso alla rete:

- *linea telefonica*. La comune linea del nostro telefono è uno strumento sufficiente per entrare in rete. Eventualmente, se si hanno un po' più di soldi, si può accedere con linea digitale ISDN, che permette maggiori velocità. Inoltre, si può continuare ad usare la linea telefonica analogica normalmente, in quanto la ISDN è aggiuntiva. Ovviamente la spesa è maggiore, sia per l'installazione di una nuova linea, sia per i costi generali;
- *un computer*, ovviamente. Non è necessario avere computer estremamente potenti, in quanto una delle grandi risorse della rete è proprio quella di essere accessibile ad un'ampia gamma di computer, più o meno obsoleti. Purtroppo non molti creatori di pagine web sembrano ritenere questa funzione particolarmente importante, con il risultato che a volte se non si hanno computer particolarmente moderni, il caricamento della pagina può creare qualche problema. Comunque, se si ha un IBM compatibile con processore pentium, ma anche 486, e con 16 mega di Ram (ma è meglio 32) non si dovrebbero avere problemi. Per i Macintosh, un power Pc con sistema operativo 7.0 e 8 o 16 mega di Ram;
- *un Modem* (modulatore demodulatore). Ha il compito di inviare segnali alla linea telefonica, trasformandoli da digitali in analogici e viceversa. Possono essere esterni, o interni. I primi costano leggermente di più, ma hanno il pregio di poter essere spostati e portati in un altro computer. Velocità consigliate: 33.600 bps o 56, che è lo standard che sta attualmente prendendo piede;
- *un browser* (navigatore). Consente di leggere i file in formato HTML, che sono quelli comunemente usati in rete. I più famosi sono Internet Explorer e Netscape Navigator, che sono gratis (quasi gratis). Il dibattito su quale sia tra i due il migliore è aperto;
- *un provider*. È il fornitore della connettività, cioè dell'accesso alla rete. Con l'abbonamento al provider si ha la possibilità di navigare in rete; le tipologie di abbonamento sono diverse: da quelli ad ore, a quelli a tempo (ad esempio un anno o anche meno). Il provider assegna all'utente l'indirizzo IP che consente appunto la navigazione in rete. Oltre a questo, il provider generalmente fornisce alcuni servizi aggiuntivi, come ad esempio delle caselle di posta elettronica ed in alcuni casi uno spazio per ospitare pagine web.

Prima di scegliere un provider, oltre ai costi, è buona norma valutare il rapporto tra connettività ed utenti. Se il provider dispone di una connettività larga e di un numero relativamente basso di utenti, la possibilità di navigare e caricare velocemente le pagine sarà maggiore.

Sito WEB

Creare un sito web non richiede particolari competenze, ma semplicemente la conoscenza del linguaggio HTML, di facile apprendimento. Il problema è semmai quello di individuare un buon provider e di attenersi ad alcune regole chiave che non richiedono competenze specialistiche, ma rispetto dell'utente.

Per quanto riguarda il provider, non è un grosso problema trovare spazi a disposizione. Alcuni siti, specialmente in USA, offrono spazi gratis. Tuttavia, che senso ha creare un proprio spazio in posti dove probabilmente nessuno andrà mai a cercare? Meglio farsi ospitare nelle reti civiche più vicine alla sede dell'associazione, dove è più probabile che una persona vada a cercare l'informazione. Comunque sia, è importante anche collegarsi con altri siti, cittadini o di associazioni, tramite link. In quest'ultimo caso, sarebbe buona regola contattare i gestori di altri siti e chiedere di creare un link con il proprio.

Per quanto riguarda le pagine, alcune regole basilari:

Coerenza. L'utenza dovrà apprezzare il sistema come stabile ed affidabile.

Semplicità ed intuitività. Le informazioni dovranno essere raccolte e distribuite nel modo più semplice ed efficiente possibile.

Conoscenza dell'utenza. Rispetto del livello di competenza tecnica, che in questo caso, deve intendersi rivolto anche a persone con scarsa o nulla esperienza in fatto di computer.

Uniformità estetica. Uso intelligente di colore, sfondo, disposizione testo e spazi.

6. Un approccio al marketing sociale: la raccolta fondi

L'attività di raccolta fondi (traduzione non letterale del termine inglese fund raising) è da sempre la linea guida nella nascita e nello sviluppo delle organizzazioni sociali: le ha caratterizzate ed incide profondamente sia sulla loro identità sia relativamente al ruolo che esse rivestono di volta in volta e nel loro cammino di sviluppo e crescita. Alcuni esempi sono dati dalla storia del movimento operaio che ha fatto, fin dagli albori, della raccolta fondi una delle politiche chiave poiché era lo strumento che garantiva, attraverso sottoscrizioni dei lavoratori, la sopravvivenza degli operai in sciopero e delle loro famiglie. Altro esempio significativo è dato dal movimento delle donne le quali, proprio grazie alla necessità contingente di raccogliere fondi - per attività socialmente utili o caritative - hanno potuto sempre più spesso riunirsi e coordinarsi in forme di organizzazione gradualmente sempre più articolate.

Quali che siano i motivi per i quali è nato o i bisogni ai quali rispondeva il fund raising oggi¹¹, soprattutto all'interno delle organizzazioni di volontariato, ha assunto nuove connotazioni grazie alla consapevolezza sempre più diffusa di micro-operatività dalla quale deriva il concetto, sinteticamente espresso da Lloyd nel 1993, di "democratizzazione nel dare: dal magnanimo ricco benefattore si passa al donatore "qualunque", il cittadino medio; e di conseguenza l'attenzione di coloro che operano la raccolta fondi è attratta da una serie di nuovi soggetti.

Un incentivo significativo allo sviluppo e alla strutturazione del fund raising è dato anche dalla nascita, all'inizio degli anni settanta, del marketing sociale, una disciplina che ha, come unico obiettivo, quello del soggetto o dell'organizzazione che lo attua al fine di influenzare determinati comportamenti nei membri di una certa società. Non è finalizzato allo scopo di generare profitti per sé, ma per creare benefici all'interno del gruppo obiettivo e per la società in genere.

Parzialmente vinte nel tempo, da questo nuovo approccio, le resistenze delle associazioni costituenti il terzo settore, e intaccata quindi l'aperta ostilità all'idea di "propagandare" la propria buona e giusta causa, il marketing sociale, come disciplina volta a modificare e/o ad indirizzare a beneficio della collettività determinati atteggiamenti, ed il fund raising si vanno diffondendo e radicando¹². Un esempio, o un riflesso, è dato dal nuovo atteggiamento, da parte delle organizzazioni senza scopo di lucro, verso l'accesso al credito, orientamento coadiuvato anche dalla nascita di una finanza etica come finanza dedicata.

Oltre agli accenni alle relazioni intercorrenti tra la raccolta fondi e le altre discipline, va ora aggiunto che è una materia interdisciplinare che unisce aspetti di economia, fisco, comunicazione, immagine, psicologia, marketing, relazioni pubbliche al fine di reperire fondi per il raggiungimento degli scopi statutari. L'interdisciplinarietà del fund raising richiede quindi una molteplicità di competenze specifiche, competenze che ogni organizzazione di volontariato deve reperire¹³. La raccolta fondi può divenire allora anche una modalità per coinvolgere nuovi volontari e quindi, indirettamente, per incrementare qualitativamente e quantitativamente le risorse umane - risorse che, al fine del raggiungimento degli scopi menzionati, risultano altrettanto importanti di quelle economiche. Questo è un aspetto del fund raising sul quale investire anche più e prima che sulla raccolta in senso strettamente economico: formato e fidelizzato un buon staff operativo, qualsiasi piano di fund raising risulterà quasi sicuramente più efficace oltre che più efficiente - fermo restando che il "prodotto proposto" deve essere credibile.

Al di là della genesi e degli intrecci con altre discipline è opportuno ora scendere su un piano più tecnico, e declinare, attraverso una generica definizione, il fund raising come "l'insieme delle attività di un soggetto collettivo volto a reperire le risorse finanziarie necessarie al raggiungimento degli scopi statutari".

Il fund raising va però considerato, prima che nella dimensione operativa (ossia gli aspetti tecnico-operativi), nella sua dimensione cognitiva e cioè per l'effetto che produce sia all'interno dell'organizzazione di volontariato che va ad agirlo sia del contesto territoriale, sociale e culturale nella quale l'organizzazione stessa opera. Questo secondo profilo è strettamente attinente alla stessa natura e ragion d'essere di un'organizzazione, poiché è proprio in tale rapporto che emergono molti problemi nell'avviare e/o portare avanti una campagna di ricerca fondi.

La paura che troppo spesso accompagna la richiesta di finanziamenti è di perdersi e contaminare i propri scopi e ideali; occorre allora superare l'idea di conflitto tra mezzi e fini per fare della raccolta fondi non un'attività occasionale e tangente all'organizzazione, ma una tra le altre, omogeneamente inserita e strutturalmente integrata.

Fare fund raising significa quindi, oltre che porre in essere una serie di procedure tecniche, realizzare una sorta di permanente ricerca-azione volta a comprendere le condizioni alle quali è possibile rendere sostenibile la propria "buona causa" (mission) e contemporaneamente incrementare la crescita e lo sviluppo dell'organizzazione.

Per poter dunque elaborare un modello adeguato di fund raising sono essenziali alcuni passaggi, tra i quali:

- la realizzazione di un profilo analitico dell'organizzazione (conosci te stesso);
- la creazione all'interno dell'organizzazione di un contesto cognitivo favorevole (se ti conosci sai cosa vuoi e come puoi ottenerlo, senza mettere in crisi la tua identità);
- la gestione dei problemi operazionali quali la mancanza di personale formato, l'assenza di funzioni legate alla comunicazione, al marketing, al possesso di un adeguato database (indirizzario), l'indisponibilità di denaro e la difficoltà di accesso al credito.

Per quanto attiene ai primi due aspetti si rinvia alla sezione relativa alla comunicazione interna; per il terzo al "come si fa".

6.1 Come si fa: i mezzi del fund raising

Prima di entrare nel vivo, ossia negli aspetti prettamente tecnici, è necessario fare alcune premesse. È opportuno innanzitutto "classificare" le fonti di finanziamento disponibili, di cui il fund raising (tema in esame) costituisce solo una parte - catalogabile tra i fondi privati. Per quanto attiene alle altre sono:

- a) i fondi pubblici: vi sono ricompresi i finanziamenti erogati da amministrazioni locali, nazionali, comunitarie; possono articolarsi in contratti e convenzioni con l'ente pubblico per l'erogazione di beni o servizi o in finanziamenti a fondo perduto;
- b) i fondi autoprodotti: sono dati da proventi delle attività finanziarie e delle attività di tipo commerciale delle organizzazioni stesse.

Alcuni autori hanno costruito, sulle orme di quelli economici, un modello di ciclo di fund raising che sarebbe assai utile (se fosse possibile) esaminare nel dettaglio poiché, se opportunamente eseguito e seguito, è funzionale a garantire una congruità di svolgimento delle attività di ricerca e delle azioni che sono poste in essere.

Ne saranno però sottolineati solo alcuni elementi determinanti per l'efficacia e la riuscita di una raccolta fondi; elementi che un'organizzazione di volontariato, non dovrebbe esternalizzare - per motivi di pura credibilità - ossia affidare a soggetti estranei per quanto competenti essi siano. Il primo di questi, che coincide anche con la fase di avvio del ciclo di fund raising, è la "messa in campo della buona causa che si vuole affermare", le cui caratteristiche devono essere (ed esistere al momento della richiesta della donazione):

- a) concretezza e realismo;
- b) credibilità e possibilmente ampia portata;
- c) capacità di attrarre l'attenzione generale (anche al di fuori della potenziale cerchia dei donatori);

d) saper affrontare il problema alla radice, non limitarsi a soluzioni “tampone”;

e) conoscenza della realtà nella quale si opera per evitare sovrapposizioni e scontri (o errori già commessi) con associazioni/organizzazioni similari: la risposta ai bisogni va mirata a settori nei quali il bisogno o non è ancora emerso o, se emerso, non ha ancora avuto risposta¹⁴.

Sono tre i quesiti cui deve rispondere una buona causa: Chi si deve servire/soddisfare? Quali bisogni, esigenze, domande si vuole soddisfare? Con quali modalità si intende soddisfarle? E ciò sottolinea ulteriormente la necessità dell’acquisizione di consapevolezza in primo luogo all’interno dell’organizzazione oltre che per quanto attiene a risorse, motivazioni, desideri, accettazione dei rischi, anche per le aspettative che la buona causa deve soddisfare nei soggetti interni. L’altro aspetto imprescindibile è quello esterno, inteso come conoscenza mirata¹⁵ del tessuto nel quale si desidera andare ad operare per “spendere” la buona causa e allargare il più possibile la cerchia degli interlocutori, oltre che per contenere e controllare eventuali forme di concorrenza presenti sul territorio¹⁶ (occorre in tal caso, per superarla e/o aggirarla, segmentare ulteriormente i pubblici di riferimento).

Va però sottolineato che una buona causa, seppur necessaria ed imprescindibile, non è in sé sufficiente a determinare il buon esito di una raccolta di fondi, laddove non sia fattibile ossia realistica e con obiettivi raggiungibili, distintiva dalle altre esistenti e motivante perché direttamente attinente a problematiche vissute o comunque legata ad un livello di benessere diffuso che comunque si ripercuote indirettamente sul potenziale donatore.

Altro elemento imprescindibile, e che sempre dovrebbe attrarre l’attenzione di chi si occupa di fund raising, sono le motivazioni alla base della donazione. Di qualsiasi natura esse siano - puro altruismo, bisogno di fare qualcosa per gli altri per stare meglio con se stessi, ritorno d’immagine nel caso delle sponsorizzazioni - rispondono sempre alla necessità di soddisfare un bisogno altrui. A questo riguardo compiti dell’organizzazione di volontariato che predispone una raccolta fondi sono:

a) creare un rapporto fiduciario col donatore, facendolo sentire necessario, come in realtà è. Inoltre devono farsi garanti verso di lui per quanto riguarda: la gestione tanto passata che futura, ossia la trasparenza per quanto concerne l’utilizzazione dei fondi di qualunque provenienza; il contenimento e la razionalizzazione dei costi dell’organizzazione; la continuità nel dare informazioni sull’utilizzazione dei fondi raccolti, sulle attività svolte o in programma, e su tutto ciò che riguarda in generale l’organizzazione, che diviene anche una garanzia di trasparenza.

b) Da un approccio di questo tipo deriva, se non automaticamente, comunque agevolmente una fidelizzazione del donatore il quale si sentirà “coccolato” non solo per l’apporto economico che può dare, ma proprio come persona alla quale, mediante un’adeguata informazione, è data la possibilità di confermare successivamente e senza fatica la scelta fatta (mediante la donazione a quella precisa organizzazione tra le molte altre). Qualunque siano le motivazioni che hanno determinato la scelta, vengono in questo modo premiate, incrementando quello che è un enorme patrimonio per ogni organizzazione: il donatore.

6.2 Gli strumenti del fund raising

Sono le metodologie utilizzabili per la richiesta di fondi¹⁷ ed, in generale, per stimolare le donazioni. Qualunque sia, tra quelle sotto indicate, la tipologia prescelta è necessario che a monte ci sia un’accurata progettazione del piano di fund raising che comprenda:

- il budget di spesa che deve valutare l’entità delle risorse economiche esistenti e reperibili¹⁸ per avviare e svolgere l’attività di raccolta fondi (lettere, telefonate, materiale cartaceo, passaggi radio e televisione a seconda del mezzo prescelto), il costo della formazione e di tutto ciò che risulterà necessario;

- la “costruzione” di un buon piano di comunicazione, attraverso il quale rendere esplicito il messaggio che si propone una buona causa e che, per sostenerla, è necessario un apporto finanziario adeguato;
- la pianificazione delle singole attività: individuate le risorse economiche, si sceglieranno le attività sulle quali focalizzare l’attenzione ed i pubblici “bersaglio” verso i quali orientare la maggior attenzione (che saranno ampi o limitati a seconda dell’investimento che si può operare);
- la formazione di coloro che richiedono i fondi: non si può lasciare quest’aspetto all’improvvisazione ed alla mera buona volontà. Essendo uno dei momenti più delicati occorrono, per esercitarlo in maniera propria, capacità relazionale, comunicativa e abilità a stimolare/far emergere le motivazioni a donare, insomma è una “professione” vera e propria anche quando è svolta come attività di volontariato. Inoltre, se omogeneamente inserita nelle attività dell’organizzazione, la formazione può addirittura divenire un momento aggregante vero e proprio, oltre a “proiettare” l’organizzazione nell’era della comunicazione (e delle sue più evolute tecniche);
- creare le condizioni favorevoli perché il donatore da potenziale si trasformi in reale: “rendere comoda”, cioè, attraverso i mezzi più svariati e fantasiosi (conti correnti postali premarcati, accordi con istituti bancari, punti informazione facilmente raggiungibili, pronti e disponibili per incontri, informazioni e chiarimenti) la donazione;
- fidelizzare il donatore: una volta acquisito, non è lecito darlo per scontato. La fedeltà va guadagnata ovviamente mediante i fatti (di qui l’importanza vitale della trasparenza e della serietà dei progetti di investimento dei fondi raccolti, pubblicizzabili anche attraverso il bilancio) ma anche attraverso uno scambio, che può essere tanto un oggetto “immediato” (chi non ha mai comprato i cerotti, la rosa di Natale, gli aranci, lo zucchero di canna?), quanto una tessera, quanto un abbonamento, dato che più o meno ogni organizzazione stampa almeno un notiziario se non una rivista vera e propria. E, sempre e comunque, attraverso il ringraziamento personale, qualunque sia la tipologia di fund raising adottata.

Tra le metodologie più comuni troviamo:

1) il direct mail: è la richiesta mediante la spedizione di lettere ad un pubblico diffuso, non preventivamente selezionato. Il messaggio è standard, può però essere personalizzato attraverso alcuni elementi specifici quali per esempio il nome del destinatario, alcuni particolari che facciano direttamente riferimento a lui (attività lavorativa, interessi, opinioni etc.). Per essere realmente efficace occorre che sia accompagnato da adeguate forme di comunicazione e di pubblicità possibilmente continue nel tempo, tali comunque da permettere che l’organizzazione sia conosciuta¹⁹ (per raggiungere una base costante di donatori); esaustivo il materiale informativo della lettera il cui contenuto dev’essere chiaro, sintetico, semplice, immediato. La busta deve contenere il tagliando per la risposta e gli estremi per la donazione che dev’essere preferibilmente differenziabile, ossia alla portata di tutte le borse²⁰.

PREGI: è in sé un mezzo di diffusione e pubblicità per l’organizzazione, raggiunge un numero elevato di persone, è flessibile e personalizzabile, se “accattivante” la lettera attira la curiosità e, soprattutto in certi periodi dell’anno - come le feste natalizie - può raggiungere diversi “cuori”, senza essere troppo intrusivo.

LIMITI: è abbastanza costoso, anche perché, per sortire un ampio effetto, dovrebbe essere accompagnato dal recall (ossia una telefonata successiva) che verifichi l’effettiva ricezione e stimoli un’eventuale risposta positiva²¹.

2) il contatto diretto mediante visita personale o allestimento punti raccolta: è fondamentale, nella scelta di queste modalità, la preparazione di coloro che operano²² e la preparazione del materiale da distribuire. Occorre poi scegliere accuratamente il luogo fisico dove i passanti siano numerosi e la visibilità assicurata.

PREGI: relativamente più facile da organizzare di un mailing, non molto costoso quasi sempre il suolo pubblico e non è offerto gratis, i fornitori contengono i prezzi della merce e accettano pagamenti differiti - il materiale cartaceo da distribuire è limitato e può essere “essenziale” essendo solo un supporto mnemonico alle spiegazioni dei volontari.

LIMITI: sono iniziative che, ripetendosi ormai con estrema frequenza, rischiano di essere troppe e troppo ravvicinate; è difficile convincere i passanti a compilare le schede necessarie per costruire un buon indirizzario sul quale lavorare in seguito (anche per ringraziare i donatori e fidelizzarli). Il brutto tempo può essere un “nemico” imponderabile.

3) campagne sui media: una scelta non alla portata di tutti, normalmente dovuta al bisogno di incrementare - oltre alle entrate economiche - la notorietà e la visibilità; talvolta è fatta, anche se in perdita, perché è poi affiancata da un direct mail mirato. Dev'essere accuratamente programmata con equo anticipo, in modo da avere il tempo di “aggiustare il tiro”, ossia per le opportune modifiche e/o correzioni.

Sono due gli aspetti da vagliare accuratamente: la compatibilità con gli scopi, l'immagine e le strategie dell'organizzazione di volontariato; la realizzabilità per quanto attiene al profilo tecnico.

Il risultato finale dovrà essere funzionale, di coerenza e di “persuasione”.

PREGI: i mezzi - la radio, la televisione e la stampa tanto nazionali che locali - hanno l'effetto di raggiungere immediatamente il pubblico, sono in un certo modo garanti verso i donatori circa la serietà dell'organizzazione. Inoltre e soprattutto, se ben fatta, una campagna oltre a dare notorietà, garantirà anche visibilità costante (dopo saranno sufficienti solo brevissimi richiami).

LIMITI: il pubblico è sì immediatamente e velocemente raggiunto, però non è segmentato e la dispersione - se la campagna non è appoggiata preventivamente o successivamente da un altro tipo di contatto - rischia di essere molto alta. Ha rilevanti costi di produzione e diffusione.

6.3 Alcune particolarità': forse non tutti sanno che ...

A) Il volontariato in generale, ed il fund raising in particolare, hanno attirato negli ultimi anni moltissime attenzioni non sempre “integerrime”. Indubbiamente, a livello numerico (sia in termini umani che economici) le cifre sono tali da far ritenere che questa parte del terzo settore stia veramente divenendo una voce molto significativa. In base ad un recente disegno di legge sulle fondazioni bancarie, che prevede una “pioggia” di 33 mila miliardi da devolvere a favore di associazioni di volontariato, poi il rischio di “ingordigie” e di interventi di soggetti che col volontariato nulla hanno a che vedere, aumenta sensibilmente. Per cercare di arginare gli inevitabili pericoli è stata ipotizzata una “Carta delle donazioni”, ossia una sorta di codice di autoregolamentazione della raccolta fondi del non profit come punto iniziale per la definizione di contenuti e strumenti applicativi.

B) Le adozioni a distanza, il commercio equo e solidale etc., sono esempi di nuove tipologie di raccolta fondi in costante crescita, emersi da una rinnovata ottica verso i bisogni e le sofferenze cui rispondere con mezzi altrettanto innovativi, diretti prevalentemente alla formazione dei beneficiari (la risposta è mirata a medio lungo termine: si dà la possibilità, non solo di sopravvivere nell'immediato, ma di imparare a farlo in maniera stabile nel futuro attraverso lo studio ed un'adeguata preparazione lavorativa).

C) Un esempio di operazione di fund raising efficace e ben organizzata - basata prevalentemente sul direct marketing e sulla mailing - è dato, oltre che da casi nazionali eclatanti e ben conosciuti (Lega del Filo d'Oro, AVIS) da VIDAS che garantisce assistenza domiciliare gratuita ai malati terminali di cancro. L'associazione, nata nel 1982 per il territorio del comune di Milano e dei comuni limitrofi, con un organico volontario di due medici, 2/3 infermieri e pochi volontari seguiva allora 12 malati. Nel 1998 ha raggiunto uno staff composto da circa 350 persone (40 tra medici,

infermieri, psicologi e più di 300 volontari) e 800 malati assistiti. Per finanziare questa attività l'opera di raccolta fondi è consistita in attività culturali (concerti, mostre) e in fiere di beneficenza e lotterie, ma soprattutto nella costruzione di efficaci messaggi promozionali di mailing e direct marketing affiancati sia da manifestazioni di richiamo culturale, sia da idonea pubblicizzazione dell'attività attraverso stampa, televisioni e radio locali e, oggi, anche nazionali (es. Venerdì del quotidiano Repubblica). Attualmente VIDAS conta più di 37.000 soci sovventori, dei 2000 del 1990. Ma l'attività, nata appunto per un territorio limitato, non si è lì arrestata: attraverso un "passaggio" di know-how - alcuni volontari, preventivamente ed adeguatamente preparati, sono andati a "trasmettere" la loro esperienza - ha gemmato in altre città (Savona, Treviso, Cuneo ...) sedi autonome.

D) Sempre più numerosi stanno divenendo i collegamenti tra organizzazioni che operano il fund raising e l'ambiente dello sport e dello spettacolo: si va dalle sponsorizzazioni (qui non esaminate) di spettacoli o gare, a manifestazioni organizzate appositamente i cui proventi sono devoluti in tutto o in parte in beneficenza: esempio notorio sono le "Partite del cuore" l'ultima delle quali, organizzata dall'ASM - associazione per lo studio delle malformazioni neonatali - ha raccolto un miliardo.

Per quanto riguarda la musica David Zard - organizzatore del primo grande tour di beneficenza in Italia: quello di Branduardi per l'UNICEF negli anni settanta - sta studiando da anni la possibilità di costituire un'associazione che raccolga stabilmente, attraverso un impegno costante predeterminato e predefinito degli artisti, fondi per una sorta di "cassa di pronto intervento". I fondi così raccolti, non sarebbero spesi dall'associazione, ma resterebbero a disposizione delle associazioni di volontariato già esistenti ed operanti per i casi di emergenza (es. guerre, carestie, epidemie, inquinamento ...).

E) La buona volontà e l'esperienza acquisita "sul campo" cedono ormai il passo a corsi universitari e non: il fund raising è ormai considerato, a pieno diritto, una materia da studiare.

é opportuno allora sapere che:

l'International Fund Raising Group organizza - dal 1981 - annualmente un workshop che quest'anno si terrà in Olanda dal 20 al 23 di ottobre (per informazioni rivolgersi al 0044/171/5870287).

F) Il fund raising può essere anche un'opportunità di lavoro; in particolare sono tre le figure professionali emergenti nel settore: il manager progettatore e valutatore, il consulente formatore ed il consulente per la creazione di imprese non profit. In funzione di questa sempre crescente esigenza di professionalizzazione sono ormai numerosi i corsi universitari, le scuole di specializzazione, i master in materia.

G) Il fund raising in cifre: l'ultimo TELETHON, con la maratona televisiva mirata alla raccolta per la ricerca sulle malattie ereditarie, ha raccolto 36 miliardi in 32 ore. L'AIRC - associazione italiana ricerca sul cancro - ha raccolto con la distribuzione di azalee nelle piazze 18 miliardi in una sola giornata. La Lega del Filo d'Oro raccoglie ogni anno 13 miliardi di sottoscrizioni private su 22 di bilancio. Stessa cifra è raggiunta dal WWF.

7.La comunicazione interna

7.1 Perché la comunicazione interna è utile alle associazioni di volontariato

Per parlare di comunicazione interna in relazione alle associazioni di volontariato è opportuno chiarire innanzitutto le ragioni che ci hanno indotto ad inserire la trattazione di questo argomento tra i temi rilevanti di questo testo.

Occorre spiegare cioè perché, e in quale senso, la comunicazione interna costituisca, una questione rilevante per le associazioni di volontariato.

Il discorso sulla comunicazione interna è strettamente legato a quello dell'identità di gruppo.

Quest'affermazione fa riferimento ad un'idea della comunicazione da intendersi non solo come attività di scambio delle informazioni, ma come dimensione relazionale ben più complessa e profonda. Nella nostra accezione comunicazione è una capacità, e una strategia, propria di una persona ma anche di un gruppo, mirata a creare legami, condivisione, socialità tra le persone, attraverso l'attivazione delle potenzialità di ogni singolo individuo.

Nell'espressione comunicazione interna sono da ricomprendersi dunque tutti quei processi che sono attivati all'interno di un'organizzazione al fine di aumentare tra i membri la condivisione sugli obiettivi da perseguire e sulle modalità da attuare per ottenerli, in particolare attraverso la diffusione di conoscenze e competenze progettuali e relazionali. In un'ottica di tal genere, che pone la coesione dei partecipanti come obiettivo essenziale, l'apertura verso gli altri, il dialogo e lo stimolo al confronto e alla cooperazione divengono elementi indispensabili di una strategia di azione consapevole. L'incremento della coesione tra i membri passa attraverso un rafforzamento del riconoscimento interno, ovvero del senso di appartenenza che lega ogni singolo individuo al gruppo. Alla lunga, anche l'immagine esterna dell'organizzazione subisce un cambiamento positivo, perché è quasi scontato che la maggiore consapevolezza e fiducia nelle proprie possibilità incidano concretamente sul modo in cui un soggetto (in questo caso un gruppo) si rapporta agli altri.

Lavorando in questo senso, dunque, la comunicazione interna costruisce e rafforza l'identità di un gruppo.

é ovvio che l'associazione di volontariato, soltanto per il fatto di essere un gruppo, è già direttamente interessata dal problema della comunicazione interna.

Esistono per altre ragioni che fanno avvertire, in questo momento, il tema della comunicazione interna come un'esigenza specifica e immediata delle associazioni di volontariato.

Il mondo del non profit in generale, e le associazioni di volontariato in quanto sue componenti, stanno attraversando, in Italia, una fase particolarmente delicata della loro esistenza. A determinare questa condizione di instabilità e incertezza è in primo luogo la difficoltà che questi soggetti manifestano nel costruirsi un'identità, se non stabile, almeno chiaramente riconoscibile.

Fino a qualche tempo fa la maggior parte delle associazioni non si poneva neppure il problema di sanare la frattura spesso esistente tra un'immagine interna fatta di convinzioni solide ed orgogliose, e una percezione esterna, in cui ammirazione e gratitudine per il ruolo svolto dai volontari nel sociale si mescolavano di fatto ad una scarsa conoscenza delle logiche e dei metodi con cui questo lavoro era stato compiuto.

Adesso che si discute sulle diverse modalità per riconoscere a tutto il terzo settore un ruolo più consono alle sue potenzialità, le associazioni non possono più esimersi dalla responsabilità di dichiarare in modo esplicito i fini che perseguono, la natura delle loro strutture e i rapporti che vorrebbero instaurare con altri soggetti.

Risolvere questi dubbi di fronte alla società civile significa avviare un'opera di chiarificazione degli obiettivi, dei ruoli e delle funzioni delle singole persone che compongono l'associazione; questa

operazione deve avvenire, prima di tutto, internamente al gruppo. Poiché tale esigenza non può più essere rimandata (pena la perdita di credibilità e fiducia da parte di quei settori, politico ed economico, dei quali finalmente si è suscitato l'interesse), la questione della comunicazione interna per le associazioni di volontariato è ormai irrinunciabile.

7.2 Il mondo interno dell'associazione

Una volta appurata l'utilità per l'associazione di volontariato di affrontare il problema della comunicazione interna, e delineati a grandi linee i suoi fini, il passaggio successivo consiste nell'individuare con precisione i soggetti che devono sentirsi direttamente coinvolti dalla nuova strategia di comunicazione.

Potrebbe apparire una precisazione scontata, perché elencare i componenti di un gruppo è un'operazione semplicissima, quasi intuitiva. In questo caso per si è ritenuto opportuno soffermarsi su questo punto per almeno due ragioni: la questione del coinvolgimento dei membri assume nell'associazione di volontariato una rilevanza del tutto particolare rispetto a quella che pu avere in un qualsiasi altro gruppo, per la natura completamente diversa delle motivazioni che lo sostengono. Poiché una comunicazione interna che si propone di aumentare il senso di appartenenza, la coesione, la fiducia e l'autostima dei membri finisce per incidere direttamente sul loro coinvolgimento, è bene non lasciare dubbi su chi è chiamato a prendere parte a questo sforzo di rinnovamento. In secondo luogo si è creduto che qualche approfondimento sullo stretto legame che intercorre tra la dimensione organizzativa e quella comunicativa all'interno di un gruppo potesse aiutare il lettore a comprendere meglio l'importanza della comunicazione interna per un'associazione.

Una strategia di comunicazione interna che efficace deve coinvolgere tutti i membri e i partecipanti dell'associazione. Indipendentemente dal loro numero, indipendentemente dalla struttura più o meno rigida, più o meno verticistica dell'organizzazione, tutti devono percepire, da parte di tutti, una disponibilità all'ascolto e un'attenzione alle proprie esigenze. Quel tutti comprende naturalmente i soci, i volontari, eventuali operatori esterni e/o dipendenti; ma anche gli utenti e quanti fra i cittadini (familiari, amici, conoscenti di utenti ...) si trovino, per una qualsiasi ragione, a frequentare l'associazione.

Probabilmente il cerchio delle persone appena elencate sarà giudicato di primo impatto troppo largo. Si obietterà certamente che tenere in considerazione le opinioni e i problemi di così tante persone è impresa dispersiva e rischiosa, destinata a risolversi in un insuccesso o, al meglio, in un nulla di fatto.

Ci teniamo invece a ribadire che le indicazioni fornite costituiscono il presupposto fondamentale di un qualunque tentativo serio di crescita da parte di un'associazione. Si è parlato non a caso di attenzione e disponibilità all'ascolto, da intendersi come condizioni di base per l'apertura di un dialogo. É ovvio che poi il grado di responsabilità e di investimento richiesto alla singola persona per attuare la nuova strategia comunicativa varierà in base all'effettivo coinvolgimento della medesima nell'organizzazione. Ma è anche vero che un'associazione che rinunci, in partenza, a garantire queste condizioni minime di democraticità rischia di trovarsi poi seriamente impacciata al momento di dover definire la sua mission.

Il coinvolgimento generale è, dunque, il presupposto fondamentale di una comunicazione interna perseguita seriamente.

Sulla base di quanto detto finora, dovrebbe risultare chiaro che il concetto di comunicazione interna cui si fa riferimento in questo testo presenta, per certi aspetti, elementi di forte affinità e contiguità con quello di organizzazione, intesa come processo e come struttura.

Una buona comunicazione interna favorisce una più rapida ed efficace risoluzione dei processi di lavoro in corso, e quindi migliora l'organizzazione dell'associazione; allo stesso tempo una

comunicazione interna efficace ha bisogno alle spalle di un'organizzazione che funzioni. Le due dimensioni, quella comunicativa e quella organizzativa, all'interno di una medesima struttura sono evidentemente correlate e talvolta non ben distinguibili. Così emerge anche dall'analisi di Quaglino (1992), per il quale la comunicazione (interna ad un gruppo) rappresenta un fatto organizzativo globale, in quanto investe ogni aspetto dell'organizzazione. Lo scopo di questa seconda osservazione è di ribadire l'importanza della comunicazione interna anche in relazione agli aspetti organizzativi e gestionali dell'associazione; e di sottolineare la stretta connessione di elementi tecnici e relazionali all'interno di una medesima strategia comunicativa.

A questo punto non possiamo esimerci dal fornire delle indicazioni circa le modalità e gli strumenti concreti cui fare ricorso per impostare una strategia di comunicazione interna efficace. Prima di assolvere a questo compito riteniamo per doverosa un'ulteriore precisazione. La strada fin qui proposta (impostazione e adozione di una strategia di comunicazione interna finalizzata al rafforzamento dell'identità e della coesione tra i membri e, conseguentemente, alla fluidificazione dei meccanismi organizzativi) non è esente da rischi. L'adozione di pratiche di cooperazione e di concertazione pu infatti favorire, soprattutto nelle fasi iniziali di discussione, l'emergere di opinioni e punti di vista differenti. Nel caso in cui le posizioni divengano inconciliabili, esiste la possibilità concreta che all'interno dell'associazione si manifestino conflitti e fratture. Ipotesi senza dubbio spiacevole, soprattutto in un contesto, come quello del volontariato, in cui la componente umana e relazionale dovrebbe giocare un ruolo fondamentale; ma si tratta di un rischio inevitabile in un percorso di crescita come quello intrapreso da un'associazione che abbia deciso di preoccuparsi della comunicazione interna al gruppo.

7.3 Pensare a una strategia di comunicazione interna

Sulle strategie e gli strumenti da utilizzare per una comunicazione efficiente ed efficace all'interno di un gruppo esiste una bibliografia di riferimento abbastanza consistente. Il problema è che i destinatari ideali di queste opere sono delle organizzazioni (imprese ed enti pubblici in prevalenza) da cui le associazioni di volontariato si distinguono nettamente sia per quanto riguarda la natura della struttura, sia riguardo alle finalità perseguite.

Poiché, dicevamo, il discorso sulla comunicazione interna investe quello dell'identità della struttura, il fatto che un'associazione di volontariato abbia scelto di muoversi in base a logiche non necessariamente orientate al profitto (e talvolta perfino in aperto contrasto con queste) rende improponibile ogni tentativo di applicazione automatica ai soggetti del terzo settore delle strategie pensate per le aziende. Considerando per che ad accomunare le due realtà (l'impresa economica tradizionale e il soggetto non profit) rimane il fatto che si tratta in entrambi i casi di gruppi di persone che lavorano insieme per offrire un prodotto (che nel caso dell'associazione si configura come un servizio alla persona), sarebbe stato poco sensato non ricercare, fra le indicazioni proposte dalla letteratura sulla comunicazione interna d'impresa, quelle che, opportunamente rivisitate, potessero risultare utili anche in un discorso di questo tipo.

Integrandole con altre idee pensate appositamente per il mondo del volontariato si dovrebbe riuscire a ricavarne un vademecum specifico per le associazioni che ci interessano.

Le pagine che seguono costituiscono il risultato di una riflessione che, tenendo in conto le premesse fatte fino ad ora, si propone di trovare una prima risposta alla domanda: cosa deve fare un'associazione di volontariato per migliorare la sua comunicazione interna? A quali strumenti deve ricorrere? E in quale modo deve perseguirli?

Una volta inquadrati teoricamente i fini e il senso per cui questo processo deve essere avviato, l'intento adesso è quello di scendere ad un livello di analisi più concreto, fornendo una serie di suggerimenti che si prestino ad un'immediata realizzazione pratica anche da parte di soggetti non esperti di comunicazione.

Un ultimo avvertimento prima di passare alla rassegna degli strumenti proposti.

Questo testo è pensato in modo specifico per le associazioni di volontariato. Esse costituiscono nel loro insieme un mondo assai eterogeneo. È ovvio che rivolgersi a un pubblico così variegato comporta la necessità di mantenere il discorso ad un certo livello di generalità. Sarà compito di ogni socio/volontario interpretare i nostri consigli adattandoli alle caratteristiche e alle esigenze specifiche della propria associazione. L'unico aiuto che da parte nostra può venire in questo senso è elencare una serie di variabili che sicuramente incidono in modo determinante nel definire l'identità dell'associazione.

- numero dei soci / volontari / dipendenti / obiettori;
- numero degli utenti;
- tipo di relazione prevalenti tra soci e volontari, tra volontari e tra volontari e utenti;
- dimensioni e qualità delle sedi operative;
- estensione territoriale / ambito territoriale di azione;
- caratteristiche sociali, culturali ed economiche del territorio;
- tipo di servizio offerto (interno/esterno, particolare/universale, gratuito/convenzionale, occasionale/continuativo);
- caratteristiche dei volontari (età, professione, motivazione, professionalità, capitale culturale, capacità relazionali ...);
- caratteristiche degli utenti (età, professione, tipo di disagio, capitale culturale, capacità relazionali ...);
- modalità operative prevalenti nel gruppo (lavoro di gruppo, lavoro individuale, abitudine alla supervisione ...).

È opportuno che chiunque decida di lavorare sulla comunicazione interna, prima di passare all'azione, si fermi a considerare quanto e come ciascuna delle dimensioni appena nominate può influenzare le scelte fatte in fase di elaborazione di una strategia di comunicazione.

7.4 La strategia e gli strumenti della comunicazione interna

Completata la presentazione dei fondamenti teorici sui quali si basa il nostro lavoro, possiamo finalmente dedicarci alla descrizione delle modalità di azione concreta.

Affronteremo in primo luogo alcuni problemi concernenti l'impostazione generale della strategia, per passare poi alla rassegna degli strumenti da utilizzare per attuarla.

7.4.1 La strategia

Il punto essenziale da precisare riguardo l'adozione della strategia è che essa deve essere chiara e consapevole. Decidere di lavorare sulla comunicazione interna significa assumersi l'impegno di pensare preventivamente un percorso e regolare a tal fine l'uso degli strumenti disponibili. Il processo deve essere finalizzato al perseguimento di un'immagine coerente e coordinata del gruppo. La discontinuità e l'improvvisazione, in un'operazione di tal genere, costituiscono una garanzia di fallimento. Alla base di ogni provvedimento deve esserci perciò uno sforzo continuo di progettazione e programmazione.

Avendo già anticipato che, per ottenere una comunicazione interna efficace, il coinvolgimento delle persone deve essere il più ampio possibile, l'unico dubbio da sciogliere riguardo ai partecipanti è quello dell'identità del promotore: chi deve prendere l'iniziativa di proporre, ed eventualmente pensare ed avviare, una strategia di comunicazione per l'associazione?

A nostro avviso, chiunque, indipendentemente dalla posizione che vi ricopre, percepisca all'interno dell'associazione l'esigenza di affrontare questo problema dovrebbe assumersi la responsabilità, nei tempi e nei modi che riterrà più opportuno, di sollevare la questione.

7.4.2 Gli strumenti

7.4.2.1 Lavoro sulle relazioni interpersonali

Fra gli strumenti che possono essere utilizzati per intraprendere questo cammino di crescita dell'associazione ce n'è uno che per rilevanza e significatività si distingue di gran lunga da tutti gli altri. Si tratta del lavoro da compiersi sulle relazioni interpersonali.

Costruire un gruppo significa, in primo luogo e innanzitutto, lavorare sulle persone.

Accrescere il consenso e il coinvolgimento, diffondere le competenze, maturare il senso di responsabilità e sostenere la fiducia sono attività che possono fondarsi solo sulla sollecitazione del singolo e sulla costruzione di una rete di rapporti.

Esistono in proposito diverse strategie di azione. La psicologia dei gruppi potrebbe fornircene vari esempi. Quella che noi vogliamo proporre è conosciuta con il nome di empowerment. La complessità, la delicatezza e l'importanza da noi attribuite a questo tema ci hanno convinto dell'opportunità di riservargli una trattazione separata.

In questo spazio ci limiteremo perciò ad alcune osservazioni di carattere estremamente generale, applicabili a qualunque metodologia di azione.

Le relazioni si costruiscono nel tempo, con un lavoro fatto di pazienza e di costanza. E si mantengono con una pratica quotidiana di cura e sollecitazione. Indipendentemente dalle inclinazioni personali, esse vanno comunque improntate a quel minimo di cortesia e disponibilità che è auspicabile ovunque, ma che sarebbe quasi un controsenso non trovare in un'associazione di volontariato.

Infine, è bene imparare a non dare mai per scontato il carattere positivo di una relazione (per esempio tra i volontari stessi o tra i volontari e gli utenti). È un atto di ingenuità frequente, che la realtà smentisce più spesso di quanto non ci si aspetti.

L'esperienza insegna che, nei rapporti tra individui, esistono delle dinamiche di azione che tendono a riprodurre delle opposizioni (formale/informale, superiore/inferiore, debole/forte, assistente/assistito, interno/esterno, incluso/emarginato, amico/nemico, giovane/vecchio, uomo/donna) dalle quali è molto facile che scaturiscano tensioni e fratture. Imparare a gestire l'esplosione dei conflitti, e cominciare a pensare a come prevenirli, è l'atteggiamento più costruttivo per un serio piano di comunicazione interna.

7.4.2.2 Empowerment

I soggetti che costituiscono un'associazione di volontariato sono diversi in relazione alle dimensioni e all'attività svolta dall'associazione di cui fanno parte.

In generale possiamo affermare che al massimo possono essere presenti i seguenti gruppi di soggetti:

- 1) Volontari
- 2) Soci
- 3) Dipendenti
- 4) Obiettori di coscienza

Non necessariamente fra tali gruppi esistono divisioni nette. Un socio può far parte della forza volontaria attiva, può essere o essere stato un obiettore, o anche un dipendente; un dipendente può prestare nelle ore libere dal lavoro la sua attività quale volontario e così via.

Quello che emerge chiaramente dall'analisi dei quattro diversi gruppi è che le motivazioni specifiche che li legano all'associazione possono essere anche molto diverse.

Maggiori analogie si possono sicuramente ricercare fra le motivazioni che spingono i volontari ad operare presso quella associazione in particolare, i soci a sostenerla ed ad utilizzarne le risorse, gli obiettori a decidere di fare domanda di servizio presso di essa. Accanto alla motivazione ideologica, c'è spesso quella territoriale, e non ultima quella affettiva.

I dipendenti invece arrivano all'associazione in quanto chiamati a svolgere un compito per il quale percepiscono alla fine del mese uno stipendio. Possono decidere di rimanere legati a quella struttura per tutta la vita, possono trovarsi più o meno bene, possono più o meno condividere gli obiettivi dell'associazione, ma quello che li contraddistingue è che sono legati da un rapporto lavorativo con tanto di mansionario, diritti, doveri, retribuzione stabiliti da un contratto.

Di queste particolari differenze si deve sicuramente tenere conto quando si lavora sulla formazione, riqualificazione e coinvolgimento di questi soggetti.

Lavorare sui vari gruppi di soggetti presenti nell'associazione, consente di migliorare il clima interno e le comunicazioni, facilita il passaggio di informazioni e la creazione di un modello organizzativo il più possibile condiviso e conseguentemente efficiente.

Il tipo di percorso formativo da proporre per i vari gruppi deve conseguentemente avere obiettivi diversi perché diverso è il rapporto che ciascun gruppo ha con l'associazione nel suo complesso. Sebbene ci sia quindi l'esigenza di utilizzare percorsi formativi specifici che trattino particolari temi, ed approfondiscano particolari concetti, è comunque necessario porre in primo luogo attenzione proprio a questo tipo di rapporto.

Lavorare sui legami che i vari gruppi hanno fra di loro o fra i soggetti che ne fanno parte e sul rapporto che esiste con l'associazione, dovrebbe essere il primo obiettivo nella programmazione di un qualsiasi percorso formativo interno.

A) Il modello proposto

Il modello proposto fa riferimento alla teoria ed alla prassi dell'empowerment (Piccardo, 1995). L'obiettivo fondamentale è quello di far crescere consapevolezza, responsabilità, autonomia ed autostima sia a livello individuale che collettivo. In una parola dare potere agli individui, ai gruppi, alle organizzazioni aumentando il coinvolgimento ed il senso di appartenenza attraverso un allenamento continuo alle codecisioni, alla critica costruttiva, alla valutazione congiunta dei risultati.

B) L'esperienza

Da circa due anni la Pubblica Assistenza Humanitas di Scandicci Firenze ha tentato di orientarsi verso un modello formativo che tenesse conto dell'empowerment organizzativo.

La necessità di rivedere l'organizzazione dei corsi di formazione per i volontari, tenuti fino a quel momento, è nata da una riflessione attenta della situazione vissuta dalla maggior parte delle associazioni di volontariato.

La necessità di queste associazioni è appunto quella di poter contare su un gruppo di volontari competenti ed affidabili, che si riconoscano, sia individualmente sia come gruppo quali elementi indispensabili ed insostituibili dell'organizzazione di cui fanno parte.

Il problema fondamentale con cui le associazioni si scontrano è per la disaffezione progressiva dei singoli volontari, che non trovano né nella associazione, né in loro stessi motivazioni sufficienti per continuare stabilmente nel tempo la loro attività.

Il programma portato avanti dalla Pubblica Assistenza Humanitas di Scandicci è stato quindi in primo luogo quello di riprogrammare il corso di formazione tecnico - sanitario previsto dalla L.R. 60/93 cercando di porre attenzione ai seguenti elementi:

- dare la sicurezza ai nuovi volontari di poter contare su due corsi annuali (stabilità);
- concentrare le lezioni teoriche limitando gli sprechi di tempo e le informazioni ridondanti;

- privilegiare la messa in pratica di quanto visto attraverso la teoria in piccoli gruppi di lavoro costantemente seguiti da un formatore abilitato e competente;
- facilitare la messa in pratica di quanto appreso attraverso 30 ore di tirocinio da espletare nei normali turni di servizio;
- istituzione di una figura di tutor che accompagni l'ingresso del nuovo volontario in associazione;
- introduzione nel programma dei corsi di una parte motivazionale che abbia come fine prioritario il lavoro sul gruppo dei volontari.

Particolarmente importante ed innovativa è stata sicuramente la decisione di proporre questo ultimo elemento come base per qualsiasi corso di formazione realizzato in associazione.

Il motivo fondamentale è che si ritiene più importante imparare prima ad essere e sentire con l'associazione piuttosto che imparare a fare nell'associazione.

Quindi creare una occasione di incontro fra i nuovi volontari, lavorare sulle loro percezioni, le loro aspettative, le loro richieste per migliorare l'organizzazione ed il rapporto con il corpo volontario nel suo complesso.

C) Obiettivi specifici di un percorso di empowerment

- Far conoscere l'associazione che promuove il corso: la sua organizzazione interna, i soggetti di riferimento, le attività organizzate, il ruolo dei vari soggetti ed in particolare dei volontari;
- promuovere lo scambio di esperienze fra i partecipanti, educarli all'ascolto, al confronto ed alla rielaborazione di tali esperienze;
- lavorare sulle motivazioni che spingono i volontari ad entrare a far parte dell'associazione;
- valutare le aspettative di ognuno;
- rafforzare le risorse e le potenzialità del singolo e del gruppo dei volontari.

D) Metodologie

Gli incontri tenuti da esperti di comunicazione e di tecniche di animazione sono rivolti a piccoli gruppi di massimo 20 partecipanti.

Ogni incontro è caratterizzato da una metodologia attiva, coerente con gli obiettivi, atta a garantire il massimo coinvolgimento dei partecipanti ed a utilizzare l'esperienza di cui ciascuno è portatore. La metodologia è così appresa dall'esperienza diretta che consente di favorire i rapporti umani e lo scambio delle esperienze fra i membri del gruppo.

La presenza di un conduttore (trainer) ha lo scopo di aiutare il gruppo a prendere coscienza della propria realtà e di quella degli altri, piuttosto che quello di dare risposte o soluzioni.

E) Problemi

In genere dopo un percorso di empowerment gli individui e i gruppi raggiungono gli obiettivi prefissati. I problemi principali sono la chiusura e la continuità. Una volta costituito il gruppo, aumentato il grado di coinvolgimento e il senso di appartenenza, non sempre si riesce ad allargare ad altri individui o altri gruppi il percorso effettuato per la costruzione di un'identità escludente. Inoltre perché l'empowerment possa sviluppare i suoi effetti nell'organizzazione, il cuore delle metodologie e degli elementi fondanti dovrebbe essere continuamente rinnovato. Infine il costo emotivo (in termini strettamente emozionali, ma, anche, relazionali) per alcuni individui potrebbe risultare troppo alto, tanto da provocare prematuramente la fuoriuscita dal percorso o addirittura ostacolare il lavoro del gruppo.

7.4.2.3 Le riunioni

In tutte le organizzazioni si tengono, più o meno regolarmente, delle riunioni. Purtroppo non sempre si riesce ad afferrare e a far percepire l'importanza e la funzione strategica che queste

occasioni dovrebbero avere. Anzi, spesso l'impressione è che questi appuntamenti non costituiscano altro che una perdita di tempo, in cui al fastidio per il senso di inconcludenza si aggiunge quello di una lunghezza anche faticosa da sopportare.

In un'ottica seriamente orientata alla concertazione e alla cooperazione, le riunioni dovrebbero configurarsi come il luogo ideale di mediazione, negoziazione e risoluzione dei conflitti. Dovrebbero essere concepite come l'ambiente più favorevole per la costruzione di un dialogo vero tra tutti i partecipanti; una discussione democratica finalizzata alla integrazione, e mai all'esclusione, dei soggetti più deboli e svantaggiati.

Perché questa divenga davvero la percezione dei partecipanti, occorre che si dedichi del tempo alla preparazione dell'evento: la data della riunione deve essere comunicata preventivamente ai partecipanti, accompagnata da un ordine del giorno (breve, ma con una formulazione chiara e definita degli obiettivi, degli interventi e dei tempi di discussione previsti); sarebbe opportuno verificare da subito la disponibilità e l'interesse dei partecipanti, e contrattare, dove possibile, le modifiche richieste alla data e al programma. Durante la seduta è fondamentale che i ruoli dei partecipanti e i tempi fissati siano rispettati; sarebbe inoltre utile raccogliere e distribuire materiali di presentazione, di supporto e di approfondimento al dibattito.

La periodicità (magari contrattata) aggiungerebbe ufficialità agli incontri, trasformando l'episodio della riunione in un evento atteso.

7.4.2.4 Le assemblee

Quando dalle riunioni (organizzate per un numero ristretto di persone) si passa alle assemblee (aperte a tutti gli operatori), ai problemi delle prime si aggiungono in genere un senso di smarrimento e di inutilità da parte dei membri non soci. Dovuti alla sensazione che gli interventi dei relatori siano autoreferenziali e che in realtà le decisioni sui temi discussi siano già state prese in altra sede.

Il problema è molto simile a quello presentato nel caso precedente: trasformare un episodio la cui percezione è connotata quasi esclusivamente in termini di noia ed inutilità in un'occasione reale di scontro ed incontro presuppone, da parte dei promotori, una volontà sincera di democratizzazione dei canali di partecipazione. E l'attenzione, da parte degli organizzatori, ai particolari già segnalati per la preparazione delle riunioni.

7.4.2.5 Gli eventi socializzanti interni

Se quella che si vuole costruire è una coesione seria e duratura, le occasioni di incontro non possono essere limitate alle situazioni di lavoro. Questa considerazione, alla quale si comincia a riconoscere un suo valore anche in ambienti di lavoro orientati prevalentemente al profitto, assume una rilevanza davvero notevole in un contesto, come quello dell'associazione di volontariato, in cui la motivazione e gli aspetti psicologici giocano un ruolo così fondamentale per la partecipazione e il coinvolgimento degli individui.

Le feste, le gite, le cene, gli spettacoli, le pause sono da considerarsi occasioni fondamentali e privilegiate per la costruzione di relazioni e per il rafforzamento del senso di solidarietà e amicizia tra tutti i membri dell'associazione.

Ne discende immediatamente l'importanza di gestire bene, e ancora prima di creare, momenti di incontro che favoriscano la socializzazione di soci, volontari e utenti.

7.4.2.6 La gestione degli spazi

In conseguenza e coerentemente con quanto detto fino ad ora a proposito dell'importanza dei rapporti tra le persone, si manifesta la necessità di porre attenzione alla gestione degli spazi che l'associazione ha a disposizione all'interno della sua sede.

La disposizione e lo sfruttamento degli spazi, se gestiti in modo intelligente, possono avere una loro influenza non solo sugli aspetti strettamente organizzativi dell'associazione, ma anche sulle dinamiche relazionali che intercorrono tra i vari membri del personale interno dell'associazione, e tra questi e i cittadini che, in qualità di utenti o di prossimi a questi ultimi, si ritrovano a frequentare l'associazione.

Le caratteristiche particolari di ogni sede rendono inutile in questo contesto fornire qualunque indicazione di carattere generale; ci accontentiamo di aver attirato l'attenzione su un problema che ciascuno affronterà ricorrendo all'aiuto della propria fantasia e creatività.

7.4.2.7 La corrispondenza

Il problema della gestione delle informazioni è uno dei nodi cruciali sui quali sono chiamate a confrontarsi le organizzazioni che aspirano ad essere riconosciute efficienti. Dimenticanze, lentezze e disguidi nei canali di distribuzione interni; difficoltà di comprensione del messaggio, dovute all'utilizzo di espressioni retoriche e/o eccessivamente formali; ridondanza e scarsa sinteticità del testo; questi e altri difetti favoriscono la diffusione tra i destinatari di un atteggiamento di scarsa attenzione e disinteresse verso la posta loro indirizzata. E al contempo li privano dell'iniziativa di affidare al testo scritto note e appunti che invece sarebbe bene registrare per iscritto.

Al contrario, l'abitudine a costruire testi brevi ed essenziali, in un linguaggio chiaro e preciso, insieme ad una gestione rapida ed efficiente dei messaggi, renderebbe molto più fluidi i meccanismi di comunicazione all'interno dell'associazione.

Infine, un piccolo accorgimento da parte del mittente al fine di personalizzare il messaggio (magari scrivendo a mano l'intestazione, oppure aggiungendo due righe di saluto ...), sarebbe sintomo, oltre che di gentilezza, di un sincero interesse nei confronti della persona destinataria.

7.4.2.8 La newsletter

All'interno del discorso sulla comunicazione interna, un posto speciale spetta alla newsletter, lo strumento per eccellenza deputato alla diffusione delle informazioni sullo stato e le attività dell'associazione.

Considerata l'importanza che le è conferita, è bene che la preparazione della newsletter sia accurata sia per quanto riguarda la forma che per i contenuti. Una veste grafica accattivante, la chiarezza e la semplicità del linguaggio, la diffusione attraverso mezzi che siano facilmente accessibili e da tutti condivisi sono i requisiti indispensabili cui deve rispondere questo strumento. Anche la scelta dei temi, e l'ottica in cui si decide di declinarli, dovrebbero rispondere a criteri di significatività e coerenza.

Una calendarizzazione regolare della distribuzione contribuirebbe a dare visibilità all'iniziativa.

7.4.2.9 Il logo e le sigle. La calendarizzazione degli eventi

Sui motivi che rendono necessaria la costruzione di un'immagine coordinata e coerente dell'associazione ci eravamo già soffermati parlando dei caratteri generali di una strategia di comunicazione. Tali ragioni sono tutte riconducibili comunque al discorso più ampio sull'identità e sull'esigenza di rafforzamento della coesione del gruppo.

A questo fine contribuisce in modo determinante, operando contemporaneamente sul versante interno e su quello pubblico dell'immagine, l'uso ripetuto di tutti quegli strumenti visivi (logo, sigle varie, etichette) che servono a dare visibilità all'associazione e alle sue attività.

La riproposizione dei medesimi tipi di materiali (cartelline, manifesti ...) in occasioni diverse e possibilmente cadenzate, così come la calendarizzazione degli eventi, innescando un processo di routinizzazione delle attività, contribuirebbe in modo notevole a rafforzare la percezione di continuità, affidabilità e dunque solidità dell'associazione.

7.4.2.10 La bacheca

Sempre in una logica di routinizzazione degli eventi deve essere letto il suggerimento per l'organizzazione di una bacheca per l'affissione dei messaggi a uso interno dell'associazione.

Da collocarsi naturalmente in luogo visibile e accessibile a tutti, la bacheca pu facilmente essere gestita in modo da comprendere uno spazio per le comunicazioni più urgenti ed importanti; una parte invece è giusto che sia lasciata alla fantasia libera e creativa di chiunque abbia voglia di ritagliarsi un angolo per una comunicazione più informale.

Accorgimenti piccoli ma utili: soprattutto nella sezione ufficiale della bacheca, è bene fare attenzione ad una disposizione ordinata e non casuale dei messaggi; da evitare assolutamente l'affissione di fogli dello stesso colore in una stessa parte della bacheca.

8. Al di là della consuetudine: vecchi mezzi rivisitati

Stampa, radio, televisione, oggi anche Internet, sono mezzi usuali utilizzati per la comunicazione esterna. Tuttavia, sarebbe banale e riduttivo limitare il processo comunicativo a queste soli strumenti.

Al contrario, il volontariato si caratterizza proprio per una capacità comunicativa che si basa molto sul rapporto personale e diretto. Gran parte del mondo del volontariato è costituito infatti da piccole e piccolissime associazioni, che hanno poco bisogno, per l'ambito d'azione estremamente limitato che le contraddistingue, di mezzi a grande capacità trasmissiva e diffusiva.

Gli strumenti di cui parleremo caratterizzano l'azione di tutte le associazioni di volontariato, senza distinzione di dimensione o ambito di operatività. Tuttavia il fatto di essere molto leggeri (anche solo da un punto di vista economico) li rende particolarmente adatti alle piccole associazioni.

Un elenco, che non pretende di essere esaustivo, potrebbe comporsi di:

- Mailing;
- Fax;
- Telefono;
- Volantino;
- Passaparola;
- Incontri (banchetti, dibattiti, conferenze, eventi).

Tutte queste modalità comunicative sono usate spesso in maniera automatica, senza forse riflettere sulla loro intrinseca importanza e sulla possibilità di migliorarne efficienza ed efficacia.

8.1 Alla base: con chi parliamo?

L'atto preliminare di ogni iniziativa comunicativa dovrebbe essere la conoscenza del proprio interlocutore. La caratteristica principale della comunicazione è proprio la possibilità di mettere in relazione due soggetti; relazione che ovviamente presuppone quantomeno una conoscenza tra i due. Una comunicazione a ventaglio, che indiscriminatamente raggiunge tutti gli interlocutori possibili, ben raramente raggiunge i suoi obiettivi; è inoltre poco conveniente anche dal punto di vista economico. Sapere a chi ci si rivolge costa poco e rende molto.

La creazione di una banca dati è quindi di importanza fondamentale. Ovviamente la complessità e la grandezza della banca dati è direttamente proporzionale alla complessità dell'associazione. Anche il mezzo di immagazzinamento dei dati può variare, anche se un supporto di tipo informatico è ormai alla portata di tutte le associazioni (senza contare il fatto che anche nell'ipotesi in cui l'associazione non abbia un computer, sicuramente vi sarà qualche membro dell'associazione che ne sarà in possesso). Comunque, anche nel caso di mancanza totale di supporti informatici, si possono tranquillamente segmentare gli interlocutori: i soci, con particolare attenzione ai simpatizzanti; le associazioni presenti nel territorio; le istituzioni o le organizzazioni ed agenzie istituzionali con i quali si viene in contatto; le persone che in un modo o nell'altro hanno manifestato interesse nei confronti dell'associazione (ad esempio tramite donazioni in denaro ma più spesso in natura). Anche una piccolissima associazione, per quanto limitata sia la sua sfera d'azione, si troverà comunque ad avere una serie di interlocutori ognuno con delle caratteristiche proprie.

L'aumento del livello e della complessità dell'associazione richiede necessariamente un supporto informatico, che può essere anche rappresentato da un semplice file di videoscrittura (word, tanto per fare un esempio), che consente l'immissione di dati in tabelle costituite da campi (o celle).

I pubblici si moltiplicano, la conoscenza del territorio deve andare di pari passo con la crescita dell'associazione: imprese, organizzazioni non profit, enti ed istituzioni con chiara indicazione dei referenti interni, partecipanti ad iniziative ed eventi dell'associazione. Livelli ulteriori di complessità richiedono programmi più complessi, come Excel o anche Access, programmi di immagazzinamento dati per grossi numeri e che consentono ricerche incrociate e filtraggio dei dati stessi. Un'organizzazione che viene a contatto con numerosi pubblici in una serie molteplice di attività (iniziative, incontri, corsi di formazione, riunioni) deve avere la possibilità di individuare la persona contattata, magari anche attraverso la predisposizione di schede di rilevazione che consentano di avere dati univoci e basati su campi (nome, indirizzo, telefono, associazione di appartenenza ...) costruiti a priori. Inoltre, la possibilità di interrogare i dati consente di avere raggruppamenti di informazioni che garantiscono un livello approfondito di conoscenza del territorio. Ad esempio, supponendo un'associazione che agisca a livello provinciale, un semplice programma Access, anch'esso (lo dice il nome) accessibile a molte associazioni, permette di avere dati che riguardano un tipo particolare di pubblico (ipotizziamo i simpatizzanti) suddividendolo ad esempio per comune, o ancora per gruppi di comuni, o ancora per tipo di impiego e così via. In tal modo, si possono impostare campagne informative mirate ad una zona, o a delle categorie lavorative, che ancora non sono state raggiunte dall'associazione, o che lo sono state ma in maniera marginale.

8.2 Mailing, Fax, Telefono

Questi mezzi sono stati, forzando un po', messi insieme in uno stesso gruppo.

La predisposizione della banca dati è propedeutica al raggiungimento dell'interlocutore da effettuare principalmente in queste modalità, che comunque differiscono molto tra di loro.

Il mailing, vale a dire l'invio di materiale cartaceo tramite posta, risponde a numerose esigenze: fidelizzare il simpatizzante, tramite l'invio di materiale informativo sulle attività dell'associazione; chiamare a raccolta, specie nel caso di associazioni medie, altre organizzazioni magari per assemblee o per conferenze o giornate di studio.

Per ultimo, anche la possibilità di fare raccolta fondi, tramite l'invio di bollettini postali. Una modalità di azione che per, soprattutto in quest'ultimo caso, non sempre è indicata: il ritorno è spesso scarso, in media tre risposte ogni cento lettere sono già considerate un successo, e il tutto raramente giustifica la spesa effettuata. Inoltre, si denota sempre più una certa stanchezza del cittadino nei confronti di invii massicci di materiale tramite posta, che si confonde spesso e volentieri con le tonnellate di carta provenienti da imprese, case editrici e così via.

Il telefono è un mezzo comunicativo più caldo rispetto alla mailing, ma proprio per questo da utilizzare in modo meno pressante. La telefonata diretta nella casa dell'interlocutore prescelto, pu avere un doppio effetto; da un parte interessarlo e coinvolgerlo maggiormente, facendolo sentire importante; dall'altra, può trattarsi di una vistosa e fastidiosa ingerenza nella vita privata che pu dar luogo a reazioni seccate.

Nel caso di ambiti locali di azione, rimane invece il più semplice ed utilizzato mezzo di comunicazione, soprattutto nei confronti di soci e simpatizzanti in occasioni particolari (feste, incontri, rappresentazioni). Da non dimenticare, il fatto che il telefono consente la comunicazione dal cittadino all'associazione; da qui la creazione, nei casi di strutture medio grandi, di numeri verdi, tramite i quali l'associazione svolge non solo attività di informazione, ma anche di consulenza e orientamento.

Il fax è, invece, un mezzo intermedio tra i due analizzati sopra. Tramite cavo telefonico, si possono inviare documenti e materiale informativo, tipici di una spedizione postale. Molto usato come mezzo di lavoro, il fax sembra resistere alle pressioni della posta elettronica, che garantisce l'invio di materiale in tempi nettamente inferiori per quantità molto superiori. Una diffusa incapacità di

utilizzo dei mezzi telematici fa ritenere che il fax abbia ancora un lungo futuro davanti a sé. Il fax potrebbe superare le problematiche di telefono e-mail; non affolla la cassetta della posta e non è intrusivo come il telefono. Da qui l'invio di news, tramite appunto fax, generalmente inviate ai referenti prossimi dell'associazione o a target specifici che possono anche mutare a seconda degli argomenti trattati. Chiaramente, l'uso del fax taglia fuori dal processo comunicativo tutte quelle associazioni, e non sono poche, che non hanno a disposizione tale mezzo, per cui è spesso associato al mailing come mezzo integrativo.

8.3 Volantini e manifesti

Volantinaggio e manifesti si diffondono a largo raggio, senza essere inviati a destinatari specifici. Ci non vuol dire che non abbiano un destinatario, ma semplicemente che questo non è rintracciabile tramite un indirizzo postale o un numero di telefono. Il destinatario (o i destinatari) è nel testo, nelle parole, nelle immagini che spesso, anche al di là delle intenzioni, si rivolgono ad interlocutori specifici. Anche il luogo dove effettuare il volantinaggio, o affiggere il manifesto, non deve essere casuale, ma sempre funzionale alla ricerca dell'interlocutore. Un'associazione che intende sensibilizzare la popolazione giovanile di una determinata zona, effettuerà volantinaggio e affiggerà manifesti in zone da questi frequentate, utilizzando un linguaggio ed immagini che possano rispondere all'immaginario giovanile.

I due mezzi comunque differiscono tra loro, permettendo il volantino uno sviluppo dell'argomento non consentito al manifesto; da qui la maggiore importanza nei manifesti delle parole chiave e delle immagini.

8.4 Case statement

Una particolare forma di materiale divulgativo è invece il case statement, termine inglese che indica sostanzialmente un documento di presentazione dell'associazione. In quanto tale, questo documento va presentato in genere durante convegni e manifestazioni pubbliche, ma anche in incontri e riunioni dove gli interlocutori devono avere una chiara idea dell'organizzazione che hanno di fronte. Un'idea che pu essere data da una chiara enunciazione della mission dell'associazione, dei suoi obiettivi a breve e a lungo periodo, della sua organizzazione interna, delle attività svolte e di quelle in svolgimento. Importanza notevole va data anche alla descrizione della situazione economica dell'associazione, almeno in relazione alle fonti (ad esempio indicando in che percentuale influiscono eventuali finanziamenti pubblici o donazioni di privati) ed alle modalità di spesa. Un'associazione trasparente anche e soprattutto sul piano economico è già molto avanti sul piano della credibilità.

8.5 Incontri

Conferenze, dibattiti, eventi, banchetti agli angoli delle piazze o nei corsi delle nostre città. Sono i mezzi più immediati di comunicazione di una realtà, di una struttura operante nel territorio.

Ovviamente la parte comunicativa non è sempre esplicita, o se lo è, non in maniera predominante. Una conferenza o un dibattito possono servire ad occuparsi solo di un tema specifico, nel quale ovviamente l'associazione è implicata, ma che non la riassume tutta.

Diversa è invece la logica di un banchetto, che spesso serve come raccolta fondi, e che si basa essenzialmente sulla presentazione di una realtà associativa. In questo senso, il banchetto pu essere meglio assimilato ad un volantinaggio o ad un manifesto: si promuove l'associazione in punti predeterminati del territorio, scelti in base a precise logiche. Inoltre, anche gli scopi sono molto simili: raccolta di fondi o ricerca di volontari.

In questo caso interviene un'altra serie di materiale comunicativo: i cosiddetti gadget. Penne, adesivi, biglietti da visita sono un mezzo basilare per comunicare una associazione.

L'importante è mantenere un'omogeneità di fondo nel messaggio; omogeneità che è tanto più necessaria quanto maggiormente l'associazione è diffusa sul territorio ed ha diversi centri spesso con alti gradi di autonomia. La logica è sempre quella: cercare di comunicare una realtà compatta e senza contraddizioni, pur rispettando le eventuali differenze locali o anche funzionali.

Eventi quali conferenze e dibattiti comunicano l'associazione sia in relazione alle tematiche di cui si occupa, sia in relazione alle modalità di azione dell'associazione stessa. Inoltre sono momenti in cui si ha la possibilità di mettere a disposizione materiale informativo a un pubblico già selezionato avviandolo nel processo di ulteriore fidelizzazione.

Il fatto poi di ospitare un evento nella sede stessa dell'associazione comunica, con la stessa spazialità del luogo, profondamente l'identità dell'organizzazione. Inoltre, permette una facile identificazione tra l'argomento e l'associazione che di tale argomento si occupa.

Sotto questo punto di vista, ospitare eventi è forse il migliore dei mezzi comunicativi, anche se è ovvio che ben poche sono le associazioni che possiedono strutture ricettive adeguate, soprattutto in caso di eventi di una certa grandezza.

Conferenze e dibattiti sono comunque eventi che agiscono ben oltre il periodo di svolgimento dei lavori. Organizzare una conferenza implica comunque una notevole capacità organizzativa, il contatto con gli eventuali partecipanti, l'utilizzo dei mezzi di comunicazione già visti sopra. Allo stesso tempo la possibilità di avere in loco i partecipanti permette di avere un immediato riscontro della capacità comunicativa dell'organizzazione: quante sono le persone che hanno risposto positivamente alle telefonate, ai fax e alla posta inviata, quale la loro composizione e così via.

Sostanzialmente un evento in cui l'associazione comunica se stessa e riceve un feedback immediato sulle sue capacità comunicative pregresse.

9. Le politiche di rete: dai soggetti ai progetti, ai processi

Fare rete, lavorare in rete, stare in rete. La rete è entrata a far parte della terminologia quotidiana del volontariato e non solo²³. Ma questa non può essere una cosa astratta o puramente teorica. La rete sta in un territorio con una sua cultura e una sua tradizione, che ha dei bisogni e, specularmente, delle opportunità, in cui si muovono soggettività e identità diverse. Per impostare correttamente le politiche di rete non possiamo eludere di affrontare questi elementi, ma, piuttosto, cercare di approfondire tutte le implicazioni e le conseguenze di una corretta consapevolezza del dove siamo e del dove vorremmo essere.

9.1 L'identità, le identità: il contesto della modernità avanzata

Chi sono io? Chi siamo noi? Sono le domande che da sempre sono state presenti nella storia dell'uomo e delle sue costruzioni sociali; un uomo che ha sempre cercato di comprendere o scoprire il senso della sua esistenza attraverso la divinità, la storia o il progresso.

Domande che oggi assumono una nuova centralità nel caos e nell'incertezza che la società della modernità radicale (Giddens, 1994) o postmoderna genera accanto ad una moltiplicazione delle opportunità e delle occasioni individuali e collettive.

Il problema dell'identità, della capacità di mantenere un equilibrio fra riconoscimento interno ed esterno nonostante la crescente complessità, la frammentazione sociale e la globalizzazione (anche se solo economica e finanziaria) (Petrella, 1995) interessa sia il singolo individuo sia le collettività e i territori dove esprime il suo agire. E, inevitabilmente, questo tema interagisce profondamente con la cultura, i suoi simboli e i suoi significati, e con la comunicazione quando questa è intesa come comportamento e relazione e non come semplice mezzo di trasmissione d'informazioni e contenuti.

Il ruolo della comunicazione nella trasformazione o nella costruzione dell'identità appare, a prima vista, banale. Ma il riconoscimento esterno non è semplicemente la visibilità e il riconoscimento interno non è semplicemente l'appartenenza.

Dal lato riconoscimento esterno intervengono elementi quali la capacità di costruire relazioni, progetti e attività nella quale siano evidenti idee, obiettivi e metodi di lavoro condivisi. Dal lato riconoscimento interno entrano in gioco elementi motivazionali legati al saper essere piuttosto che all'essere parte.

La comunicazione, i suoi strumenti svolgono un ruolo importante su entrambi i lati dell'identità. Nel primo aiutano a spostare l'attenzione dalla forma alla sostanza, dall'immagine ai contenuti senza perdere di vista gli elementi simbolici o i significati attribuiti a quel soggetto. Infatti sarebbe un errore puntare tutto sulla forza dei contenuti dimenticando che non esiste un soggetto assolutamente privo di un'identità, seppur labile, costruita socialmente (Bechelloni, 1998). Così come sarebbe un errore lavorare unicamente sulla trasformazione dell'immagine poiché evocare nuovi significati o nuovi simboli incapaci di connettersi con la realtà quotidiana comporta una frattura ben più grave nell'immaginario collettivo, difficilmente ricomponibile.

Nel secondo la comunicazione interviene prevalentemente sul piano relazionale. Qui la condivisione degli obiettivi è il punto di forza. Passare dall'appartenenza alla condivisione è un salto qualitativo sia da un punto di vista individuale che collettivo. L'adozione di comportamenti e atteggiamenti cooperativi hanno come conseguenza flussi comunicativi consistenti e carichi di significati che travalicano l'agire quotidiano.

Lavorare in questi termini sulle identità individuali e collettive è la prima tappa di un viaggio che ha come approdo finale la comprensione dei territori e degli ambiti nei quali potremmo attivare nuove politiche di rete.

9.2 Territorio come rete di soggetti

Il territorio può essere rappresentato come un soggetto, nel senso descritto da Touraine (1993), ma in realtà è una rete di soggetti più o meno consapevoli di far parte di un'identità più vasta. Istituzioni pubbliche, terzo settore e imprese sono i principali soggetti che agiscono sul territorio. Le istituzioni pubbliche sono uno dei soggetti fondanti e decisivi della rete territoriale. Gli Enti Locali (Comuni, Province, Regioni), le istituzioni scolastiche sono contemporaneamente risorse e contenitori di risorse. Sono risorse di legittimità, di identità se prese nel suo complesso, purché i cittadini le riconoscano come tali. Sono contenitori di risorse in termini di servizi (sociali, culturali, di sicurezza, territoriali), di attività, di formazione. Molto spesso questo aspetto è dato per scontato, non riuscendo ad apprezzare e, soprattutto, a conoscere l'immenso patrimonio conoscitivo che le istituzioni hanno sull'intera collettività. Patrimonio spesso inaccessibile, chiuso ai più, ma elemento fondante della rete. Per fare un esempio, banale, è solo il Comune che detiene il monopolio della situazione anagrafica, sociale ed economica di ogni nucleo familiare presente in un dato contesto. Monopolio non sfruttato per costruire quei progetti e quegli interventi necessari ad un innalzamento della qualità della vita. La non consapevolezza di questa ricchezza è prevalentemente dovuta a motivi di ordine culturale e giuridico-burocratici. Culturale perché è diffusa la concezione di una pubblica amministrazione come corpo a sé stante, separato dal resto della società, con proprie regole e comportamenti (Rolando, 1992). La situazione paradossale è che spesso i cittadini e il volontariato sono costretti a comprendere questo mondo a parte invece di esserne compresi. I motivi giuridico-burocratici evidenziano l'incapacità di sviluppare attività intorno ad un'organizzazione più flessibile, meno ingessata e con meno vincoli incomprensibili e kafkiani. Se al secondo problema si può tentare di dare una risposta attraverso reali progetti di riforma, per il primo problema non esistono risposte risolutorie a breve termine. Una logica di rete, che coinvolga coercitivamente le istituzioni, per, potrebbe innestare processi di trasformazione nella cultura istituzionale.

Il secondo tipo di soggetti sono quelli del non profit o del terzo settore. Per prima cosa è necessario chiarire alcuni termini che spesso sono confusi tra loro. Il volontariato è una parte del terzo settore o settore non profit insieme all'associazionismo, alla cooperazione sociale e di produzione, alle fondazioni (Tavazza, 1993). Le differenze fra questi soggetti possono sembrare minime se analizziamo solo le loro attività esterne. In realtà siamo in presenza di organizzazioni che hanno in comune un tema fondamentale: il non scopo di lucro. Per il resto esistono motivazioni (religiose, etiche, ideologiche), modalità organizzative (gruppi informali, quasi-burocrazie, imprese, cooperative), contropartite (gratificazione personale, retribuzione economica, militanza) totalmente diverse (Ranci Ascoli, 1997).

Teoricamente il settore non profit dovrebbe svolgere un ruolo importante, all'interno delle dinamiche relazionali territoriali, perché è portatore di valori fondamentali quali la solidarietà, l'attenzione, l'ascolto degli altri, l'azione cooperativa e opera con strumenti flessibili in grado di fronteggiare le emergenze sociali. In realtà il settore non profit italiano non sempre è riuscito a svilupparsi in completa autonomia dalla sfera politica ed economica. E' la storia del processo di modernizzazione mancato o zoppo della società italiana, ovvero di un processo che ha visto per lungo tempo una società civile non sempre in grado di dialogare sullo stesso piano dello stato e del sistema economico, che ha visto uno sviluppo a più velocità a livello di aree geografiche o sociali (Scartezzini Tullio Altan, 1992). Il volontariato è anche figlio di questo processo e, quindi, ad aree di eccellenza corrispondono aree arretrate, pervase di logiche ormai superate. Questo significa che

all'interno del volontariato troviamo aspetti tradizionali legati alla filantropia, alla beneficenza e aspetti moderni con gruppi capaci di gestire servizi o offrire risposte con continuità, con competenze e capacità progettuali.

Se vogliamo parlare di politiche di rete l'apporto di tutti questi soggetti non può essere valutato solo come valore aggiunto per l'occupazione o per l'incremento del reddito medio o, ancora, per lo sviluppo di un indotto fatto di servizi e prestazioni, ma, soprattutto, come risorsa relazionale e valoriale, come soggetti capaci di costruire una civic community (Melucci, 1991a). Purtroppo non sempre l'identità isolata di questi soggetti consente un loro coinvolgimento reale nell'attivazione di politiche di rete.

Il mercato è stato spesso considerato un soggetto esterno al territorio, incapace di allocare altre risorse che non fossero quelle economiche. Così le imprese sono semplicemente degli strumenti che agevolano questo processo di allocazione senza alcuna possibilità di inserimento in una logica di rete (Golfetto, 1996). In realtà anche le imprese, come le istituzioni, rappresentano un soggetto/risorsa importante per le loro capacità organizzative, innovative e di adattamento ad un ambiente esterno molto competitivo che potrebbero osmoticamente passare ad altri soggetti/risorse quali, ad esempio, quelle del non profit (Bemi, 1992).

Infine il ruolo degli imprenditori che, pur avendo nell'ambito del mercato l'obiettivo del raggiungimento del massimo profitto, condensano una serie di capacità direzionali, gestionali ed intuitive che potrebbero essere di estrema importanza sul territorio.

Questi due elementi potrebbero consentire alla rete territoriale di acquisire un'elevata dinamicità e flessibilità. Inoltre il coinvolgimento delle imprese in un lavoro di rete supera, di fatto, quella distinzione fra lavoro e non lavoro ereditata da una società, quella industriale, che pur non essendosi pienamente affermata nel nostro Paese, è in profonda trasformazione (Rifkin, 1995; Meda, 1997). Purtroppo, per, l'assenza di una vera responsabilità sociale delle imprese italiane (Sapelli, 1996), ovvero di un loro interesse a partecipare attivamente allo sviluppo sociale del territorio, ha contribuito all'emarginazione e auto-emarginazione dei soggetti imprenditoriali.

9.3 La relazione al centro delle politiche di rete

La relazione fra soggetti, fra strutture, fra progetti, fra singoli individui dovrebbe stare, dunque, al centro di un percorso che porta alle politiche di rete. Relazione che parte dalle identità e dalle soggettività, anche forti e ben definite, per arrivare a consolidare consapevolezze e conoscenze reciproche. Essere consapevoli delle proprie capacità, della propria storia, della propria cultura, dei propri limiti e possibilità non è percorso facile da attuare, singolarmente o collettivamente. Esperienze di empowerment individuale, di gruppo, organizzativo o di comunità sono tuttora troppo recenti nel volontariato, ma anche in altre realtà organizzative (Piccardo, 1995), perché siano in grado di dare qualcosa di più che indicazioni per la crescita e lo sviluppo di relazioni positive sul territorio. Ma è anche vero che chiunque abbia intenzione di iniziare un lavoro nella direzione della costruzione della rete dovrebbe seguire un percorso con il seguente sviluppo: saper essere saper pensare saper fare sapere relazionare/relazionarsi.

Percorso lungo e difficile, tipico dell'empowerment organizzativo o di comunità, che pu rimettere in discussione anche la stessa identità dei singoli soggetti sia sul lato riconoscimento interno sia esterno. Ma è anche vero che l'identità non è né un dato stabile nel tempo (Melucci, 1991b) né un dato per scontato. é un qualcosa che, soprattutto, nella società contemporanea si conquista giorno dopo giorno, adattando e adattandosi alle continue trasformazioni interne ed esterne (Jervis, 1997).

Proprio per questo il lavoro è inevitabilmente accompagnato dalla costruzione della mappa delle relazioni che, seppur presente nella testa di alcuni soggetti, non è quasi mai formalizzata ad uso e consumo di una collettività più ampia. Una mappa che sappia indicare non solo servizi e strutture di soggetti collettivi, ma persone che ricoprono ruoli e svolgono attività, poiché le relazioni sono innanzitutto fra individui e, poi, fra soggetti. I due tipi di relazioni sono diversi e complementari. Il

primo porta con sé, oltre al riconoscimento dell'identità reciproca, un carico di elementi che gravitano nella sfera emozionale. Sono relazioni calde che fluttuano e si modificano continuamente. Ma sono, anche, relazioni che possono andare aldilà dell'appartenenza a un soggetto, a una struttura, a una cultura o a un'ideologia. Gestire questo tipo di relazioni comporta un impegno costante e costoso da un punto di vista psicologico e sociale. Il secondo tipo, invece, è freddo e deve rispettare i limiti legislativi e, soprattutto, quelli derivanti dalle relazioni fra due o più identità collettive distinte. Trovare un equilibrio fra questi due aspetti e le altre relazioni, individuate nel paragrafo successivo, è la terza tappa del nostro viaggio nelle politiche di rete.

9.4 Viaggio nei territori

La quarta tappa del nostro viaggio è un ulteriore viaggio alla scoperta dei molti territori che ci circondano. Se vogliamo viaggiare sul territorio dobbiamo individuare un punto di partenza, un luogo dove sia possibile dare inizio all'esplorazione. Un'esplorazione antropologica dei territori della modernità (Augè, 1994) per comprendere meglio, passo dopo passo, quali elementi sono condivisi, quali culture si sono sviluppate, quali stanno regredendo o scomparendo, quali hanno subito una profonda trasformazione. È un movimento lento, non scandito dai numeri o dai grafici, che fa crescere l'esperienza totalizzante che ogni spazio sociale genera in chi voglia immergersi in qualsiasi realtà culturale, lontana o vicina che sia.

Se la cultura è una struttura di significati trasmessa storicamente, incarnati in simboli, un sistema di concezioni ereditate espresse in forme simboliche per mezzo di cui gli uomini comunicano, perpetuano e sviluppano la loro conoscenza e i loro atteggiamenti verso la vita (Geertz, 1987:141), allora prima di parlare di politiche di rete e di marketing territoriale²⁴ dobbiamo analizzare in profondità questi elementi.

La storia innanzitutto, i processi storici di lunga durata (Braudel, 1986) che hanno modellato l'ambiente circostante, il paesaggio, gli stili di vita, i rapporti economici, la cultura quotidiana. Una storia sociale che ha coinvolto gli aspetti profondi di ogni singolo individuo o soggetto collettivo e che ha provocato cambiamenti, trasformazioni difficilmente prevedibili a priori. Una storia presente a livello archetipico negli individui e nelle soggettività che sono nate e si sono sviluppate su quel territorio.

In secondo luogo la cultura locale che non è fatta solo di tradizioni, di feste religiose, ma anche di legami affettivi, di riconoscimenti reciproci, di vincoli socialmente riconosciuti; quindi di identità, di appartenenza al proprio territorio. Una cultura locale che ha inevitabilmente rapporti con la cultura nazionale e con la civiltà di appartenenza (Huntington, 1997) nonché con l'immaginario collettivo, ma esprime particolarità e, a volte, particolarismi che contraddistinguono quel territorio da tutti gli altri.

In terzo luogo la natura delle relazioni fra individui, gruppi, istituzioni, soggetti non profit, imprese. Oltre a quelli individuati precedentemente, i tipi di relazione da tenere presenti in un territorio sono innumerevoli: le relazioni sociali (familiari, di genere, di gruppo, associative, di aiuto, informali/amicali, religiose, di identità), le relazioni culturali (scolastiche, formative, conoscitive), di potere (politico-istituzionali, economiche), psicologiche (interpersonali, affettive), comunicative (interpersonali, attraverso la parola scritta e parlata, il suono, l'immagine), di rete.

Sono i beni relazionali, che alcuni hanno individuato (Donati, 1997; Bonomi, 1996) come risorsa fondamentale per uno spazio sociale, che vanno sia analizzati per approfondire la conoscenza del territorio sia valorizzati come strumento per costruire la rete/le reti.

Infine l'elemento cultura in sé. Se è vera l'affermazione che vede nei conflitti culturali di faglia uno dei più probabili scenari del nuovo ordine mondiale (Huntington, 1997), anche in territori limitati, soprattutto nella civiltà occidentale, queste fratture si riproducono a più livelli costringendoci ad un'analisi interterritoriale utilizzando strumenti e concetti dell'analisi globale. Per fare un esempio, forti comunità di religione musulmana o ortodossa percepiscono e vivono lo stesso territorio delle

comunità autoctone? Possono rivelare lati nascosti, poco visibili oppure costruire un territorio culturale separato o segregato? Il dibattito sulla presenza di una o più culture nel Mediterraneo è tuttora in corso (Dei, 1997), ma certamente sottolinea l'importanza dell'elemento culturale all'interno di un territorio al quale il marketing territoriale, tradizionalmente inteso, ha saputo dare risposte quasi esclusivamente da un punto di vista strettamente economico.

9.5 Dalle reti sociali alle reti immateriali: il territorio virtuale

Sul territorio stanno sviluppandosi o si sono sviluppate anche altri tipi di reti. Sono reti meno circoscrivibili, ma più importanti per il loro impatto sull'immaginario collettivo, per il loro essere culture esse stesse (Bechelloni, 1995). Sono quelle dei media, delle nuove tecnologie, della ricerca e delle infrastrutture per la mobilità. Reti di relazioni, di significati, di simboli che modificano i territori e l'agire quotidiano dei singoli soggetti, ma che non sempre hanno accompagnato il processo di modernizzazione e di sviluppo. Manca, per, la consapevolezza che le trasformazioni possono essere indipendenti dalla volontà di qualsiasi soggetto che agisca localmente. Il rischio è la chiusura culturale, l'assunzione del conflitto (e non della competizione) come valore portante dell'azione di promozione del territorio e di costruzione della comunità.

In primo luogo poniamo attenzione all'impatto sociale delle nuove tecnologie attraverso una metodologia adottata dal FAST (Forecast and Assessment Science Technology) che mette in evidenza come le tecnologie, vecchie e nuove, siano prevalentemente autoreferenziali e non rispondano alle esigenze e ai bisogni espressi dai soggetti dei territori.

Nella realtà lo sviluppo delle nuove tecnologie è stato guidato dalla tecnologia stessa o dal mercato, quasi mai dalla società civile. Pochi sono gli esempi di tecnologie pensate e costruite sulle esigenze della società. Esiste, inoltre, un gap di conoscenze e competenze che si sta sempre più allargando fra chi utilizza quotidianamente le nuove tecnologie e chi non riesce nemmeno ad attivarle. Il ruolo che i territori reali stanno svolgendo in questo panorama è frammentario e molto legato all'innamoramento collettivo per la tecnologia (Colombo, 1995). Lo sviluppo delle reti civiche solo in alcuni casi ha posto attenzione al reale dispiegarsi delle relazioni territoriali e alle culture del territorio, incontrando difficoltà sia da un punto di vista economico che sociale (Manacorda, 1998). Vetrina su Internet, ma assenza di sostegno e integrazione ai servizi per i cittadini e le imprese; mancanza di coordinamento e sostanziale ignoranza nell'uso corretto del mezzo; ricerca esasperata della visibilità fine a se stessa; assenza di aggiornamento delle notizie, delle informazioni e dei servizi; assenza di relazioni calde. Se l'obiettivo del marketing territoriale e delle politiche di rete non è solo di natura economica, allora anche le reti tecnologiche, con le loro innumerevoli assenze o deficit appena descritte, devono ancora fare un salto di qualità.

Un ruolo importante può essere svolto anche dai media. Quotidiani, tv e radio locali hanno un contatto diretto con il territorio. Conoscono molti aspetti della rete, la raccontano qualche volta, la criticano altre. Pur con tutte le difficoltà presenti nel sistema dei media locali (Sorrentino, 1990) è questo uno strumento indispensabile per la costruzione dell'identità del territorio e, ad un livello più basso, per lo scambio di informazioni e conoscenze fra tutti i soggetti della rete.

I giornalisti locali possono svolgere questa ultima funzione perché esiste un controllo sociale piuttosto forte da parte delle istituzioni, del volontariato, delle imprese nonché dei singoli individui. Questa pressione quotidiana orienta continuamente il loro lavoro che trae maggiore linfa vitale dalla presenza di molteplici soggetti in grado di essere fonti giornalistiche (e non cercatori di visibilità).

Per quanto riguarda la prima funzione il ruolo è di amplificazione del riconoscimento interno da un lato e di diffusione all'esterno verso gli altri soggetti e territori. Anche in questo caso compito delicato, come quello della comunicazione pubblica (Rolando, 1998), perché interviene in un ambito dove spesso risulta difficile individuare i modi, i tempi e i contenuti che diano risposte all'interno dell'immaginario collettivo locale non totalmente avulso da quello nazionale (come del resto non lo sono neanche i media locali). É evidente, inoltre, che i media locali sono parte integrante del territorio, ne sono spesso l'humus vitale del quale non si può fare a meno. Per questo in una logica di rete il coinvolgimento, l'attenzione, la sollecitazione nei loro confronti diventa indispensabile per raggiungere qualsiasi tipo di obiettivo.

9.6 Il territorio come relazione: dalla cultura all'identità territoriale

In realtà l'identità dei singoli soggetti, l'identità del territorio e le relazioni che si instaurano fra soggetti diversi sono le basi di partenza per la costruzione delle reti interne ed esterne, per costruire relazioni capaci di aprire accessi alla globalizzazione, per fare rete.

Come costruire le relazioni e mantenerle vitali? Come attivare politiche di rete che attraversino trasversalmente soggetti e territori? In questa tappa del nostro viaggio alcune parole chiave sono progettualità, comunicazione, fiducia, formazione e nuova cittadinanza.

La progettualità come metodo, i progetti come strumento consentono di attivare azioni cooperative sulla base di obiettivi, risorse e strumentalità ben definite fra tutti i soggetti presenti nel territorio. Si costruisce la rete, seppur limitata, anche su un progetto che abbia obiettivi di breve respiro perché si superano diffidenze, incomprensioni, paure. Se il progetto è ambizioso aumentano le difficoltà, ma, allo stesso tempo, anche le possibilità di inclusione di nuove soggettività.

La comunicazione intesa come comportamento, come relazione, come capacità di ascoltare ed essere ascoltato sta al centro della rete. Per il mantenimento delle relazioni, per la realizzazione dei progetti ogni soggetto dovrebbe riuscire a far riconoscere a tutti gli altri la propria attività, le proprie prerogative, i propri obiettivi in modo trasparente.

Sulla trasparenza delle relazioni si costruisce la fiducia che diventa l'altro elemento per la costruzione della rete. A differenza delle reti della tradizione confuciana e cinese dove la fiducia si basa sulle relazioni parentali, nelle società occidentali essa deve essere riaffermata continuamente, deve essere contrattata volta per volta. Le risorse etiche e valoriali non sono più sufficienti e, anzi, rischiano di essere un ostacolo alla costruzione della rete per l'assenza di una condivisione diffusa. Le risorse economiche non hanno al suo interno la carica simbolica necessaria per sviluppare relazioni fiduciarie. Allora, in ultima analisi, la fiducia si conquista come soggetti individuali o collettivi, sulla base della credibilità delle azioni e dei progetti proposti e sulla capacità di mettersi in gioco continuamente.

Per questo la formazione comune permette di far crescere consapevolezza dei propri e degli altrui ruoli, delle proprie e delle altrui risorse. Permette, anche, una ridefinizione condivisa degli obiettivi e delle identità singole e collettive.

Ed è questa la caratteristica della nuova cittadinanza, ultima parola chiave per la costruzione della rete, che crea gli spazi e le opportunità per ogni singolo individuo o soggetto per sentirsi parte di una comunità, di un territorio senza per questo allontanarsi dai processi di trasformazione globale. Il sentirsi parte non è più basato né sulle ideologie né sulla fede né tantomeno sui valori. Allora è necessario ricominciare dal territorio valorizzando legami, radici e storie in una prospettiva non localistica, non ghetizzante. Una cittadinanza aperta, forse ambigua, ma capace di coniugare socialità, solidarietà e capacità competitiva.

é necessario sottolineare, comunque, che la messa al lavoro di tutti i soggetti sul territorio con obiettivi unicamente di tipo competitivo, nel senso specificato da Bonomi (1996), potrebbe portare a fratture nella coesione sociale, nella cultura stratificata del territorio. Rischio che alcuni territori, caratterizzati dallo sviluppo della piccola e media impresa²⁵, stanno correndo se non adotteranno metodi e progettualità del lavoro di rete.

9.7 La pratica del lavoro di rete

In questo percorso il lavoro di rete è una logica conseguenza. Ogni individuo, ogni soggetto porta al territorio un valore aggiunto che è composto da identità, relazioni, valori, competenze, capacità diverse. Per questo motivo è di estrema importanza apprendere gli strumenti della negoziazione e della concertazione a partire da piccoli gruppi di lavoro (Quaglino, Casagrande, Castellano 1992) ed apprendendo un metodo che alleni alle azioni ripetitive, alla presa di decisioni collegiali, alla sintonia nelle relazioni e nella progettualità.

Questo non significa necessariamente la costruzione di relazioni amicali o affettive, ma piuttosto l'avvio di un percorso che abbia come obiettivo reale il successo degli altri (Cuneo, 1997). Se gli altri (istituzioni, volontariato, imprese, territori, etc.) avranno successo, anche il soggetto che fa parte di quel territorio, di quella rete di rapporti avrà successo. Significa, anche e soprattutto, lavorare per progetti (Salvini 1996) e per processi e non per ruoli e funzioni (Hammer, 1998), significa ripensare l'organizzazione del territorio e dei soggetti che la compongono, significa mettere in discussione continuamente il viaggio intrapreso ponendo attenzione non solo alla partenza (le risorse a disposizione) e all'arrivo (gli obiettivi), ma al transito (Leed 1992), al viaggio stesso, ovverosia alle relazioni che costruisco o che potenzialmente costruirò.

Il lavoro di rete è, quindi, la capacità di lavorare su singoli problemi, soggetti, organizzazioni, territori ponendo attenzione al:

- 1) coinvolgimento di tutti i soggetti;
- 2) costruzione dal basso verso l'alto di progetti e attività e loro condivisione;
- 3) definizione dei ruoli;
- 4) definizione delle risorse strumentali, finanziarie e relazionali;
- 5) definizione condivisa degli obiettivi.

Per lavorare in rete tutti i soggetti devono avere l'opportunità di partecipare realmente ai processi e alle attività avendo a disposizione informazioni, spazi e occasioni di incontro e riflessione, responsabilità e autonomia sia sul piano gestionale sia sul piano decisionale. In secondo luogo la progettazione e le attività calate dall'alto non favoriscono il lavoro di rete, ma, piuttosto, la progettualità dal basso, la valorizzazione delle singole capacità, la valutazione e la critica aperta. La progettazione condivisa è la forza della rete, senza di essa ogni sforzo è vano. In terzo luogo la definizione dei ruoli e delle responsabilità non va costruita in termini gerarchici e fordisti. Ma se un ruolo troppo definito non consente all'organizzazione la necessaria flessibilità, un ruolo non o poco definito pu avere come conseguenza una deresponsabilizzazione generalizzata. é opportuno, quindi, iniziare un percorso che costruisca capacità di delega, autonomia e responsabilità dei soggetti all'interno del territorio. In quarto luogo la conoscenza delle risorse strumentali a disposizione è fondamentale per svolgere adeguatamente un lavoro di rete, ma ancora più importanti, infine, sono le risorse relazionali. In una rete non possono essere costruite relazioni egemoniche o di potere, non pu esserci uno o più soggetti che guidano gli altri. Ci sono relazioni fra identità diverse, fra potenzialità diverse delle quali tenere conto. Ma la rete non è né la giungla né tantomeno un luogo dove vige la legge pesce grande mangia pesce piccolo. Valutare le risorse relazionali passa, quindi, dalla valutazione della capacità di fare rete dei soggetti. Uno dei possibili strumenti è quello delle coppie concettuali.

9.7.1 Le coppie concettuali

Per comprendere meglio le difficoltà di costruzione di una rete è necessario affrontare in modo analitico una serie di coppie di termini in antitesi, cercando di sviluppare un ragionamento²⁶ su ognuna delle risorse/soggetti che compongono o potrebbero comporre la rete. Le coppie sono le seguenti²⁷:

castello/rete	freddo/caldo
conflitto/cooperazione	distacco/coinvolgimento
individuale/collettivo	nemico/amico
massa/individuo	egoismo/altruismo
particolare/generale	localismo/identità
chiuso/aperto	suddito/cittadino
lontano/vicino a / con

Per ognuna delle coppie dovrebbe essere previsto un continuum (con un minimo e un massimo) nel quale collocare il nostro soggetto o risorsa sia nelle sue attività esterne sia al suo interno. Se alcuni soggetti sono complessi, andrebbero valutate anche le loro singole funzioni, strutture o servizi. Il risultato, generalmente contraddittorio, valuta sia la capacità di fare rete sia l'identità del singolo soggetto o risorsa.

Le coppie affrontano aspetti sociologici, psicologici, filosofici, organizzativi con l'intento di costruire non giudizi, ma piuttosto orientamenti, prevalenze discutibili e trasformabili che, per, ci consentono la realizzazione di una guida, seppur grossolana, alla rete. Una guida che complica ulteriormente il lavoro di rete e l'attivazione di politiche di rete.

9.7.2 I bisogni e le opportunità

Ma non è sufficiente questo grado di complessità per affrontare correttamente l'impostazione delle politiche di rete o di marketing territoriale se non inseriamo i bisogni, le aspettative, le idee, i desideri che esprimono gli individui e i soggetti collettivi. E la definizione degli obiettivi condivisi, che i soggetti della rete dovrebbero costruire, parte anche dalla realizzazione di una mappa dei bisogni e delle risorse di un territorio. Perché fare rete altrimenti? A quali esigenze risponderemo? Quali opportunità costruiranno? Quali strategie adotteranno se non conoscessimo i bisogni del nostro territorio?

Una mappa dei bisogni, in una logica di rete, dovrà tenere conto sia di quelli materiali (fisiologici o di sopravvivenza) sia di quelli immateriali (sociali, relazionali, di identità, culturali, relazionali). Una mappa dinamica, caratterizzata da un aggiornamento continuo, che, per la sua costruzione, vede la partecipazione di tutti i soggetti del territorio. La mappa delle risorse, invece, dovrà contenere, in modo approfondito, tutti gli elementi fino ad ora analizzati, in associazione alla mappa delle relazioni e alla specificazione di attività e servizi offerti da ciascun soggetto.

Le due mappe²⁸ rappresentano due aree, quella del disagio e quella delle opportunità, dove non esiste una vera e propria distinzione, perché ci troviamo ad operare sui confini, sui margini fra spazi sociali, fra contesti, fra reti, fra soggetti e risorse. Il passaggio dal disagio all'opportunità o viceversa è semplice e veloce. Cambiano le regole, ma il confine è labile. Ed è proprio sui confini che è necessario intervenire se vogliamo effettuare un'efficace attività di prevenzione o, comunque, un intervento capace di valorizzare le opportunità rispetto al disagio.

Un lavoro di elencazione degli elementi finora analizzati (le identità, le relazioni, i territori, la rete, il lavoro di rete e le mappe dei bisogni e delle risorse) ci consente di avere una visione della realtà territoriale più chiara, offrendoci la possibilità di valutare quali strumenti e quali politiche di rete

sono o sarebbero necessarie per consolidare, promuovere, incentivare o aiutare i soggetti/risorse e i disagi/opportunità all'interno del territorio.

9.8 Gli strumenti delle politiche di rete: dai soggetti ai processi

Chi è il titolare delle politiche di rete? La politica? Il nonprofit? Le imprese? Se lavoriamo nella logica della rete non dovrebbe esistere titolarità, ma, piuttosto, luoghi o nonluoghi (Augè, 1991) decisionali dove i vari soggetti hanno l'opportunità di incontrarsi. Questo dipende sia dal livello territoriale nel quale operiamo (comunale, provinciale, regionale) sia dalla presenza o meno di strumenti che facilitino il lavoro di rete nonché dalla consapevolezza che i soggetti di quel territorio hanno raggiunto.

Parlando di strumenti si può rischiare di far percepire una volontà di omologazione a livello nazionale. In realtà quelli che si propongono sono opportunità che i territori possono attivare o no sulla base della costruzione del percorso raccontato sino ad ora.

Alcuni di questi strumenti sono già ampiamente utilizzati dagli Enti locali, dal volontariato e dalle imprese, altri stentano a decollare, altri ancora non hanno ancora una cittadinanza ben definita. Ma, ancora più importante, gli strumenti rimangono ancorati o, peggio, relegati nell'ambito dove si sono sviluppati²⁹. Quello che segue è un elenco che va letto seguendo la logica dei processi (Hammer, 1998), ovverosia le domande da porsi dovrebbero essere: quali progetti, quali servizi, quali attività potrebbero essere attivate in collaborazione con ...? Quali percorsi per raggiungere i nostri obiettivi? Quali processi e metodi di lavoro mettere in atto?

9.9 I coordinamenti, i comitati, i forum

I coordinamenti, i comitati, i forum sono tutti strumenti che sono familiari sia al volontariato e al terzo settore sia alle istituzioni. Familiari, perché sono proposti continuamente per affrontare e risolvere la frammentazione del terzo settore e del volontariato. Se dalle consultazioni si è passati ai coordinamenti, un passo in avanti è stato fatto, almeno nella costruzione di relazioni paritarie. Ma il problema vero sono i progetti sui quali nascono e sono costruiti questi strumenti. Spesso sono assenti o hanno una durata breve o hanno come mission un evento emotivamente coinvolgente³⁰, ma che non incide profondamente sulla comunità territoriale. Negli ultimi due casi troviamo spesso delle scorie di comitati, coordinamenti o forum che cercano di riciclarsi su nuovi temi, su nuovi progetti con scarsi risultati e, soprattutto, con uno spreco di energie relazionali notevoli³¹. Questi strumenti se attivati, invece, nella logica del lavoro di rete possono dare ottimi risultati e aprire nuove prospettive di lavoro³².

9.10 La coprogettazione

La coprogettazione potrebbe rappresentare una nuova alleanza fra ente locale, associazioni di volontariato e cittadinanza per la realizzazione delle politiche sociali e la riqualificazione dei servizi.

é un quadro di riferimento nuovo, che vede una programmazione, da parte dell'ente locale, degli interventi da realizzare nel territorio. Programmazione che si basa sull'analisi dei bisogni e una progettazione degli interventi, che non dovrebbe prescindere dall'apporto del volontariato. Volontariato che pu, e deve, avere un ruolo attivo nel proporre progetti, possibili soluzioni, forme di intervento. L'incontro tra i due soggetti, ente locale e volontariato, si dovrebbe basare sul reciproco riconoscimento di competenze e specificità, allo scopo di ottenere un modello più avanzato di attuazione delle politiche sociali,

Non pu prescindere da ci l'utilizzo delle capacità progettuali ed operative di quella parte della cittadinanza che, attraverso il volontariato, esprime la propria esigenza di partecipazione alla vita sociale e civile del paese.

Ovviamente è una sfida per entrambi i contraenti del patto. Per il volontariato, posto di fronte a maggiori responsabilità di decisione e intervento; per l'ente locale, che dovrà abbandonare consolidate pratiche di relazione con la società civile, e che dovrà dimostrare competenze, e soprattutto attenzione alle forze operanti nel territorio. Anche in questo caso sono ancora poche le esperienze positive e molte di più quelle dove la progettazione e la programmazione sono imposte al territorio.

9.11 I patti territoriali

I patti territoriali costituiscono, fra le strategie di politica economica attualmente vigenti in Italia e in Europa, la forma più innovativa di intervento sul territorio.

L'obiettivo che perseguono è la promozione di nuove forme di sviluppo locale attraverso il coinvolgimento diretto di soggetti diversi. L'idea di sviluppo su cui si fondano è il rilancio del territorio non più inteso in termini esclusivamente economici, ma considerando anche altri elementi che influiscono sulla qualità di vita della comunità (innalzamento del tasso di istruzione, contenimento della criminalità, miglioramento della qualità dei servizi). In quest'ottica, il potenziamento delle infrastrutture economiche deve necessariamente accompagnarsi alla valorizzazione di altri settori: ambiente, turismo, cultura, formazione e sociale. L'altro aspetto importante è quello della programmazione negoziata. La strada della concertazione è concepita per stimolare l'iniziativa di qualunque soggetto, pubblico e privato, intenda impegnarsi nella costruzione di un progetto. Imprese e banche, enti locali e associazioni di categoria: tutti sono invitati a partecipare alla costituzione di un patto per il territorio. Naturalmente le associazioni di volontariato non dovrebbero mancare a questi appuntamenti in cui le risorse umane giocano un ruolo fondamentale.

Purtroppo le esperienze finora attivate di patti territoriali si sono, quasi tutte, dimenticate del ruolo che i soggetti nonprofit e il volontariato potevano svolgere (De Rita Bonomi, 1998).

9.12 La partnership

Nel linguaggio manageriale il termine partnership indica una specifica modalità di gestione dell'azienda, basata sulla costituzione di un sistema di alleanze stabili con fornitori e clienti (Cuneo, 1997).

Le forme tradizionali di accordo economico si limitano alla ripartizione dei compiti; la partnership mira invece alla formazione di alleanze più profonde, da realizzarsi mediante l'integrazione dei sistemi decisionali e gestionali, oltre che di quelli produttivi. Condivisione di obiettivi, dunque, ma anche di strumenti: competenze, informazioni e risorse (sia umane sia finanziarie) devono diventare patrimonio comune dei membri del gruppo. L'impresa che vuol costruire la partnership deve rinunciare alla pretesa di essere completamente autosufficiente; deve mostrare coraggio e flessibilità nelle scelte, e soprattutto una capacità di analisi e previsione proiettata in tempi medio-lunghi. Le esperienze finora realizzate testimoniano, infatti, una crescita dei profitti nel lungo periodo, dovuta a una migliore qualità dei prodotti e alla maggiore efficienza della rete di distribuzione. Inoltre un accordo permanente offre a tutti i soggetti coinvolti una garanzia notevole di stabilità; ci potrebbe favorire la costruzione di partnership tra imprese e volontariato. Questa è una forma di alleanza ancora poco conosciuta in Italia ma che già altrove si è rivelata indispensabile per lo sviluppo di un'economia più moderna.

9.13 La sfida delle politiche di rete

Il territorio per come è stato raccontato in queste poche pagine è qualcosa di più complesso dei semplici insediamenti produttivi, del semplice agire di mercato, dell'azione sociale del terzo settore e del volontariato, dell'intervento delle istituzioni pubbliche. Promuovere un territorio non significa unicamente valutare il tasso di disoccupazione o i caratteri socio-demografici o il numero delle imprese. Cogliere un clima, ascoltare i movimenti sociali, le trasformazioni è sicuramente più difficile e meno quantificabile, ma non meno importante. Perché le politiche di rete e il marketing territoriale non rimangano solo splendidi piani inattuabili, è necessario partire da quello che il territorio riesce ad esprimere e da quello che ha espresso culturalmente e socialmente, lavorando sul consenso e sulla concertazione fra i soggetti. Come mai, ad esempio, le imprese non sono attratte dai territori del nostro Sud? Se analizzassimo solo le variabili economiche non riusciremmo a comprendere le motivazioni profonde che spingono un imprenditore a preferire il Galles o la Catalogna piuttosto che la Campania o la Sicilia. Già questo sarebbe sufficiente per cambiare prospettiva rispetto a un marketing territoriale che raggiunge obiettivi e grandi successi solo in quei territori che hanno un humus culturale e sociale in grado di accogliere e sviluppare strategie di sviluppo. Proprio per questo si dovrebbero sviluppare politiche di rete che superino le singole identità dei soggetti coinvolti per sviluppare un'identità territoriale che sia funzionale sia per migliorare la coesione sociale e la qualità della vita sia per promuovere lo sviluppo economico e sociale in una prospettiva di competizione, ma anche di cooperazione fra aree e territori diversi. La competizione fra territori, infatti, rischia di accentuare la frammentazione culturale e sociale derivante dalla globalizzazione formando isole autosufficienti da un punto di vista economico, ma incapaci di leggere il mutamento e le trasformazioni in corso. È in questo ambito che il ruolo del volontariato, del terzo settore, delle istituzioni locali, ma, anche, delle imprese, può divenire centrale, ovvero sia nel costruire un legame fra globale e locale, nel superare la contrapposizione fra integrazione e diversità, fra solidarietà e mercato, fra sociale ed economico. Ruolo non facile, ma sicuramente importante in un momento di passaggio e di trasformazione dove sono necessari più pontieri che guastatori (Bechelloni, 1994).

10. Per approfondire

- AA.VV (1998), *Manuale delle professioni culturali*, UTET, Torino
- AA.VV (1983), *Capitalismo e lotte operaie in Italia, 1870-1970*, SEI, Torino
- Ambrogetti F. (1992), *Modelli di cittadinanza e soggetti sociali*, in *Democrazia Diretta*, nr.2
- Id. (1995), *Lezione al corso di teorie e tecniche dell'autofinanziamento*, STESAM, Bari
- Ancarani F. (1996), *Il marketing territoriale*, Working Paper n. 12, Osservatorio di marketing, SDA Bocconi, Milano
- Ascoli U. (1987), *Azione volontaria e welfare state*, Il Mulino, Bologna
- Augè M. (1991), *Nonluoghi*, Eleuthera, Milano
- Augè M. (1997), *Storie del presente. Per una antropologia dei mondi quotidiani*, Il Saggiatore, Milano
- Baldini M., Miola A., Neri P.A. (1993), *Lavorare per progetti*, Milano
- Bagnasco A. (1977), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna
- Bassanini M.C., Ranci P. (1996), *Non per profitto. Il settore dei soggetti che erogano servizi di interesse collettivo senza scopo di lucro*, Fondazione A. Olivetti, Milano
- Bechelloni G. (1990), *Il punto di vista del sociologo*, in Bechelloni G. (a cura di), *Leggere la società attraverso i mass media*, Il Campo, Roma
- Bechelloni G. (1991a), *Identità italiana e modernizzazione*, Il Campo, Roma
- Bechelloni G. (1991b) (a cura di), *Il mutamento culturale in Italia (1945-1985)*, Liguori, Napoli
- Bechelloni G. (1994), *Pontieri e guastatori in Queste Istituzioni*, n. 100
- Bechelloni G. (1995), *Televisione come cultura*, Liguori, Napoli
- Bechelloni G. (1998), *Dalla parte dell'audience. Un approccio sociologico alla comunicazione in Problemi dell'Informazione*, Il Mulino n. 3
- Bemi R. (1992), *L'attività sociale delle imprese. L'esperienza anglosassone*, Edizioni Fondazione Italiana per il Volontariato, Roma
- Bonomi A. (1996), *Il trionfo della moltitudine*, Bollati Boringhieri, Torino
- Borzaga C. (1991), *Il Terzo Sistema: Una Nuova Dimensione Della Complessità Economica e Sociale*, Fondazione Zancan, Padova
- Braudel F. (1986), *Civiltà e imperi del Mediterraneo nell'età di Filippo II*, Einaudi, Torino
- Brilliant E. L. (1992), *Fund raising al femminile*, in *Democrazia Diretta*, n.2-3
- Cemit Direct Media (1990), *Indagine telefonica sul fund raising*, San Mauro Torinese
- Clarke S. Institute of Charity Fund Raising Managers (1993), *The Complete Fundraising Handbook, Directory of Social Change*, London
- Colombo F. (1995), *Confucio nel computer*, NuovaEri Rizzoli, Milano
- Cuneo G. (1997), *Il successo degli altri*, Baldini & Castoldi, Milano
- De Leonardis O. Mauri D. Rotelli F. (1994), *L'impresa sociale*, Anabasi, Milano
- De Rita G. Bonomi A. (1998), *Manifesto per lo sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, Torino
- Dei F. (1997), *Cultura e culture del Mediterraneo*, in AA.VV., *Mediterraneodomeni*, Casa editrice San Benedetto, Livorno
- Donati P. (1997), *La società civile in Italia*, Mondadori, Milano
- Fiorentini G. (1995), *Raccolta di risorse, finanziamento e organizzazioni nonprofit*, in *Non profit* n.3
- Frisanco R. Ranci C. (1999) (a cura di), *Le dimensioni della solidarietà*, Fondazione Italiana per il Volontariato, Roma
- Gannon M. J. (1997), *Global-mente*, Baldini & Castoldi, Milano

- Geertz C. (1987), Interpretazione di culture, Il Mulino, Bologna
- Giddens A. (1994), Le conseguenze della modernità, Il Mulino, Bologna
- Golfetto F. (1996), Un marketing per le città? Riflessioni sulla nascita di una disciplina, in *Economia e Management*, n. 5
- Greenfield J.M. (1994), Fundraising Fundamentals, A Guide to Annual Giving for Professionals and Volunteers, J. Wiley & Sons, New York
- Hammer M. (1998), Oltre il reengineering, Baldini & Castoldi, Milano
- Huntington S. (1997), Lo scontro delle civiltà e il nuovo ordine mondiale, Garzanti, Milano
- International Fundraising Group (1990-1995), XXV International Fund Raising Workshop, Documentation, London
- Id. (1996), Fund raising for a better world, London
- Irs (1991), Convenzioni tra enti pubblici e soggetti privati per la erogazione di servizi socio-assistenziali, Ministero dell'Interno, Roma
- Jervis G. (1997), La conquista dell'identità, Feltrinelli, Milano
- Kotler P. (1992), Marketing Sociale, Etas Libri, Milano
- Kotler P., Andreasen A.R. (1991), Strategic marketing for Nonprofit Organization, Prentice-Hall
- Kotler P. Heider D.H. Rein I. (1993), Marketing places, The Free Press, New York
- Leed E. J. (1992), La mente del viaggiatore, Il Mulino, Bologna
- Leonini L. (1988), L'identità smarrita, Il Mulino, Bologna
- Manacorda P. (1998), Le reti di telecomunicazione nelle città italiane, in *Problemi dell'Informazione*, n.1, Il Mulino, Bologna
- Martini R. Sequi R. (1995), La comunità locale, La Nuova Italia Scientifica, Roma
- Mfd (1993), Ricerca-azione su democrazia, cittadinanza, risorse finanziarie, Primo stato di avanzamento
- Mèda D. (1997), Società senza lavoro, Feltrinelli, Milano
- Melucci A. (1986), Movimenti sociali e sistema politico, Fondazione Feltrinelli, Franco Angeli, Milano
- Melucci A. (1991a), L'azione volontaria tra società civile e sistema politico, in B. Tomai (a cura di), *Associazionismo, volontariato e nuova cittadinanza sociale*, Cens, Milano
- Melucci A. (1991b), Il gioco dell'io, Feltrinelli, Milano
- Melucci A. (1998), Verso una sociologia riflessiva. Ricerca qualitativa e cultura, Il Mulino, Bologna
- Merlo A. (1996), A chi donare? In guida a una donazione ragionata, allegato a *Gente Money*, gennaio
- Mullin R. (1995), Foundation for fund raising, ICSA Publishing, Hemel Hampstead
- Petrella R. (a cura di) (1995), I limiti della competitività, Ed. Il Manifesto, Roma
- Petrucci A. (1998), Il fund raising in *Gestire il non profit*, Guida pratica alla gestione degli enti senza fini di lucro, Le Guide, Il Sole 24 Ore, Milano
- Piccardo C. (1995), Empowerment, Raffaello Cortina Editore, Milano
- Pira F. (1997), Come creare un ufficio stampa, Sperling & Kupfer
- Quaglino G. P. Casagrande S. Castellano A. (1992), Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo, Raffaello Cortina Editore, Milano
- Ranci C., Vanoli A. (1994), Beni pubblici e virtù private. Il settore nonprofit nelle politiche di welfare, Quaderno della Fondazione A. Olivetti, Torino
- Ranci C. Ascoli U. (1997), La solidarietà organizzata, Ed. Fondazione Italiana per il Volontariato, Roma
- Rifkin J. (1991), La fine del lavoro, Baldini & Castoldi, Milano
- Rolando S. (1992), Comunicazione pubblica, Ed. Il Sole 24 Ore, Milano
- Rolando S. (1998), Un paese spiegabile, Etaslibri, Milano

Rosito M. T. (1998), Per una strategia comunicativa del volontariato, Conferenza Nazionale di Foligno

Rovinetti A. Roversi (1994), L'ufficio stampa e l'informazione locale, Maggioli Editore, Rimini

Salvini A. (1996), Progettare in rete in Toscano M., Introduzione al servizio sociale, Laterza, Bari

Sapelli G. (1996), Responsabilità d'impresa. Tra mercato e nuova sovranità politica, Guerini Studio, Milano

Scartezzini R. Tullio Altan C. (1992), Una modernizzazione difficile, Liguori, Napoli

Sorrentino C. (1990), Il giornalismo locale in Bechelloni G. (a cura di), Leggere la società attraverso i media, Il Campo, Roma

Sorrentino C. (1995), I percorsi della notizia, Baskerville

Studio Lentati, Università L. Bocconi (1990), La dimensione sociale del non profit in Europa. Organizzazione - Qualità dei servizi - Informazione, Atti del Convegno 20 novembre

Tavazza L. (1993), Non eroi ma cittadini, Sei, Torino

Touraine A. (1993), Critica della modernità, Il Saggiatore, Milano

Volli U. (1990), Il libro della comunicazione, Il Saggiatore, Milano

Volterrani A. (1997), Problemi di crescita della comunicazione pubblica in Problemi dell'Informazione, Il Mulino, n.1

Volterrani A. (1998), Reti reali reti virtuali in Rivista del Volontariato, n. 10

Volterrani A. (1999), Politiche di rete e marketing territoriale. Soggetti, processi e progetti in Rivista Italiana di Comunicazione Pubblica, n. 2, Franco Angeli, Milano

Zamagni S. (1996), Vantaggi competitivi e sostenibilità del terzo settore in una moderna economia di mercato, in Osservatorio G. dell'Amore

Wolf M. (1985), Teorie della comunicazione di massa, Bompiani, Milano