

G. Peruzzi A. Volterrani

La comunicazione sociale



G. Peruzzi A. Volterrani
La comunicazione sociale

Editori
GF
Laterza

PROGETTO GRAFICO: FAUSTA ORECCHIO

Un manuale pensato e scritto per gli studenti e per i professionisti del settore non profit. Dopo una panoramica che esplora il profilo socio-culturale del mondo

del non profit, il testo affronta le dimensioni della comunicazione del Terzo Settore.

Da quelle più classiche come l'ufficio stampa e la comunicazione organizzativa a quelle emergenti come *storytelling*,

fund raising, nuovi media e valutazioni di impatto sociale.

Una guida essenziale per conoscere tutti gli aspetti fondamentali, teorici e pratici di un settore in costante crescita.



Gaia Peruzzi è ricercatrice del Dipartimento di Comunicazione e ricerca sociale della Sapienza

Università di Roma, dove insegna Strategie di comunicazione per pubbliche amministrazioni e non profit. Tra le sue pubblicazioni, *Fondamenti di comunicazione sociale. Diritti, media, solidarietà* (Carocci 2011).

Andrea Volterrani è ricercatore all'Università di Roma Tor Vergata. Si occupa di ricerca, formazione e consulenze sulla comunicazione sociale, sul volontariato e sul terzo settore. Tra le sue pubblicazioni, *Saturare l'immaginario. Per una nuova comunicazione sociale* (Exorma 2012).

In copertina: Illustrazione di Dafne Tafuri.



per informazioni sui nostri libri
iscriviti alla newsletter su
www.laterza.it e seguici su  

€ 18,00 (i.i.)

Manuali Laterza
352



Gaia Peruzzi Andrea Volterrani

La comunicazione sociale

Manuale per le organizzazioni non profit

 *Editori Laterza*

© 2016, Gius. Laterza & Figli

www.laterza.it

Prima edizione febbraio 2016

						<i>Edizione</i>
1	2	3	4	5	6	
						<i>Anno</i>
2016	2017	2018	2019	2020	2021	

Proprietà letteraria riservata
Gius. Laterza & Figli Spa, Roma-Bari

Questo libro è stampato
su carta amica delle foreste

Stampato da
Arti Grafiche Editoriali Srl - Urbino
per conto della
Gius. Laterza & Figli Spa
ISBN 978-88-593-0027-4

È vietata la riproduzione, anche
parziale, con qualsiasi mezzo effettuata,
compresa la fotocopia, anche
ad uso interno o didattico.

Per la legge italiana la fotocopia è lecita
solo per uso personale *purché*
non danneggi l'autore. Quindi ogni
fotocopia che eviti l'acquisto
di un libro è illecita e minaccia
la sopravvivenza di un modo
di trasmettere la conoscenza.

Chi fotocopie un libro, chi mette
a disposizione i mezzi per fotocopiare,
chi comunque favorisce questa pratica
commette un furto e opera
ai danni della cultura.

Introduzione

1. *Le radici profonde della comunicazione sociale*

La comunicazione sociale è la comunicazione vocata a promuovere i diritti, la giustizia e la solidarietà sociale; è la comunicazione che ha per obiettivo la diffusione di significati, di idee e di pratiche ispirati a valori di equità, pace e inclusione. Una comunicazione dedicata a «fare società», nel senso di creare e diffondere relazioni improntate a criteri e a sentimenti di fraternità e di comunanza, di eguaglianza e di sostenibilità sociale, con particolare attenzione ai bisogni dei soggetti vulnerabili e svantaggiati. Una comunicazione che si propone di contrastare i fini e gli eccessi dell'individualismo, dell'egoismo, del potere iniquo e del profitto assoluto.

Di questo tipo specifico di comunicazione il non profit è il primo promotore, ovvero il soggetto che, per vocazione, più esplicitamente ad essa si richiama e si applica. *La comunicazione delle organizzazioni non profit*, almeno nella sua forma ideale, *dovrebbe essere sempre una comunicazione sociale*: in questo senso, dunque, le due espressioni si sovrappongono.

E proprio in nome di questa sua centralità nella promozione dei diritti sociali e della solidarietà, abbiamo deciso in questo libro di utilizzare il non profit come soggetto, modello ideale per presentare ed esaminare gli obiettivi, le strategie e gli strumenti della comunicazione sociale. Dovendo scegliere un filo narrativo che consentisse di approcciare e di discutere in maniera critica questioni di principio ma anche problemi comunicativi concreti, si è scelto di fare riferimento alla vita e alla prospettiva quotidiana delle organizzazioni del Terzo Settore: pertanto, le riflessioni

e i capitoli che seguono saranno organizzati pensando al lavoro giornaliero di un ente di questo tipo.

Tornando alla distinzione tra i due concetti, se è vero che essi suonano spesso, e legittimamente, come equivalenti, c'è d'altra parte da considerare che il non profit non è l'unico attore della comunicazione sociale. Altri tipi di organizzazione – come gli enti pubblici impegnati in interventi di promozione e di pubblicità sociale, oppure le imprese private che si richiamano a valori di responsabilità e di sostenibilità sociale – quando il loro agire è intenzionalmente ispirato ad obiettivi di giustizia, solidarietà e inclusione, si fanno di fatto interpreti di questa comunicazione. Quindi, se la comunicazione del non profit si presenta come l'incarnazione più immediata della comunicazione sociale, quest'ultima non si esaurisce nella prima, ma rimane come una cornice di valori e di identità più ampia, comprendente le attività di qualunque soggetto pubblico agisca in nome di tali valori.

In sintesi, dunque, possiamo dire che la comunicazione sociale è l'area semantica e concettuale più ampia, più «alta». La comunicazione del non profit è, almeno per noi, la sua personificazione, la sua attuazione più prossima: la comunicazione sociale agita, realizzata dal settore non profit.

Possiamo a questo punto illustrare le due ragioni principali su cui si fonda il progetto di questo libro.

La prima affonda le radici nel fatto che il non profit è un settore emergente: i seri problemi di visibilità e di comunicazione che per anni ne hanno condizionato il prestigio non sono più tollerabili nel contesto attuale, caratterizzato da una nuova attenzione della politica, dei media e delle istituzioni.

Il non profit, o Terzo Settore (alla distinzione tra le due espressioni dedicheremo qualche passaggio più avanti; per ora ci riserviamo di usarle in maniera interscambiabile), è il mondo costituito dalle organizzazioni «non a fini di lucro»: enti di natura privata, la cui attività però si connota sempre per una finalità pubblica e socialmente utile. Si tratta di una miriade di organizzazioni (associazioni di volontariato, di promozione sociale, cooperative sociali, ong e fondazioni), di dimensioni e strutture diversissime, diffuse su tutto il territorio nazionale, storicamente impegnate a sostenere le frange più deboli della società, e a garantire soccorso nelle situazioni di emergenza naturale e sociale. Specializzato nel-

la produzione di relazioni, servizi e progetti sociali, il non profit costituisce, accanto a Stato e mercato, una delle tre grandi sfere del sistema produttivo delle democrazie occidentali.

In Italia, complice anche una tradizione secolare di associazionismo e di solidarietà, il non profit costituisce una realtà culturale, oltre che economica e sociale, molto importante. Nell'ultimo decennio, come ha attestato l'ultimo rapporto censuario dedicatogli dall'Istat, il Terzo Settore nazionale è cresciuto in maniera notevole, sino a configurarsi come «il settore più dinamico del sistema produttivo nazionale» (Istat 2013, p. 8). In alcuni ambiti (arte e cultura, sport, *loisir*) esso rappresenta la principale realtà produttiva dell'economia nazionale; in altri (sanità e assistenza sociale) la sua presenza è comunque fondamentale. Se i dati avevano già rilevato una crescita importante, la spinta finale verso il centro del palcoscenico è venuta dalla politica. *Lo chiamano Terzo Settore, ma in realtà è il primo*: con questo fortunato slogan del premier, nel 2015 il governo ha avviato un percorso di riforma del settore che, seppure ancora indefinito negli esiti, può già vantare il merito di aver acceso i riflettori sul fenomeno.

A fronte di tali riconoscimenti, l'identità e il profilo pubblico del Terzo Settore rimangono però abbozzati in forme che è difficile, oggettivamente, giudicare adeguate. A conoscere bene questo spaccato produttivo e organizzativo, di cui beneficiano direttamente o indirettamente fasce amplissime di cittadini, restano ad oggi soprattutto gli «interni»: i volontari, i soci delle associazioni e gli esperti del settore. Nell'immaginario comune, ma anche nei testi giornalistici, non profit è un mondo dal volto e dai confini vaghi. Già il nome non aiuta: che lo si indichi come non profit o come Terzo Settore, esso è sempre definito in negativo, per esclusione: un *non* qualcosa; oppure un luogo *terzo*, *altro* rispetto ai primi due, Stato e mercato, sicuramente più riconoscibili. E anche fra chi si addentra a «colorare», a sostanziare una delle due espressioni con riferimenti più concreti al mondo delle organizzazioni che lo compongono, evitare ambiguità e imprecisioni (come quella di indicare con una parte – volontariato – il tutto, o confondere i cooperanti internazionali con dei volontari, o questi ultimi con i lavoratori di un'associazione) non è frequente.

Per la verità, negli ultimi anni si è notato qualche cambiamento. Alcuni interventi istituzionali, coinvolgendo il non profit (si

pensi al beneficio del *5 per mille* o ai progetti del servizio civile), hanno favorito la conoscenza e la popolarità delle organizzazioni di Terzo Settore presso i cittadini. Sui principali quotidiani nazionali sono fioriti blog e rubriche sui temi della solidarietà, della disabilità, dei diritti e dell'inclusione sociale, popolati di storie e di voci legate al mondo dell'associazionismo e del volontariato (per citare solo i più noti: i blog *Invisibili* e *Buone notizie* sul sito del «Corriere della Sera», la sezione *Mondo Solidale* in quello di «Repubblica»). Il Tg2 ha una rubrica, *Tg2 insieme. Tutto il bello che c'è*, realizzata in collaborazione con il settore sociale del «Corriere della Sera», dedicata alle iniziative dei volontari, alle buone pratiche di solidarietà e al giornalismo costruttivo. Fra i giovani si è diffusa l'abitudine (sempre più apprezzata dalle aziende) di valorizzare nei curricula e nei colloqui di lavoro le esperienze maturate nel volontariato.

Di fatto però, nonostante questi segnali positivi, il livello di conoscenza del non profit risulta ad oggi inadeguato rispetto al ruolo che esso effettivamente svolge per la nostra società. E gli studiosi sono concordi nel riconoscere, fra le diverse possibili cause di questa scarsa visibilità, responsabilità serie anche alle organizzazioni del settore: in particolare, gravi difetti di autoreferenzialità e politiche culturali e comunicative tradizionalmente non adeguate, quando non inesistenti (Volterrani 2006; Binotto 2010; Peruzzi 2011). Come si diceva, questi ritardi non sono ad oggi più tollerabili, perché minacciano di compromettere un percorso pubblico (finalmente) di ascesa.

La seconda ragione l'abbiamo individuata volgendo lo sguardo al panorama culturale internazionale, nel bisogno di reagire alla crisi che stiamo attraversando.

A parere di chi scrive, la forza principale della comunicazione sociale è nel contributo che essa può dare al cambiamento culturale. Se non adottiamo una visione riduttiva dei processi comunicativi, uno dei luoghi dove si agisce il cambiamento (e anche il possibile conflitto fra attori e strategie diverse) è quello simbolico e culturale. Negli ultimi quarantacinque anni il mercato ha assunto il ruolo di *master player* del *mainstream*, egemonizzando la sfera simbolica e culturale delle società occidentali (Martell 2011). In questo contesto gli spazi per i soggetti e i temi sociali si sono ridotti, oppure sono divenuti essi stessi oggetti di mercato.

La comunicazione sociale può rappresentare una delle strade per dare cittadinanza (o nuova cittadinanza), culturale e simbolica, al sociale nell'ambito del *mainstream*. Un compito particolarmente difficile, ma anche straordinariamente affascinante, che aspetta solo di essere agito da tutti coloro che hanno voglia di cimentarsi con i dubbi e le attività della comunicazione sociale. Non ci pare un caso, e anzi ci sembra un sintomo della rilevanza crescente della sfera «sociale», che in molteplici territori delle nostre società e delle nostre vite quotidiane, al di fuori degli spazi tradizionalmente riconducibili al non profit, si assista in questi anni alla nascita (o rinascita) di spazi e pratiche di condivisione e di responsabilità sociale diffusi.

Per queste ragioni crediamo che un tentativo come quello che ci accingiamo a proporre sia ormai indifferibile.

2. *Un manuale per la comunicazione del non profit (ma non solo)*

Come vuole la tradizione dei manuali, questo volume si propone di trattare, in maniera ordinata e quanto più possibile esaustiva, tutti i temi principali della disciplina cui è dedicato: la comunicazione sociale. A questo obiettivo si aggiunge l'attenzione costante a sviluppare le implicazioni concrete, in termini di politiche identitarie e di strategie operative delle organizzazioni, delle prospettive illustrate. Per ciascun campo di attività esaminato si è mirato dunque a identificare le definizioni di riferimento, le prospettive di azione, le tecniche e gli strumenti principali.

Considerando che ci muoviamo in un terreno poco consolidato, dove – come si è visto – scarseggiano non solo le teorie compiute, ma anche le analisi sistematiche e comparative di casi, ci siamo sforzati di illustrare sempre le ragioni delle strade proposte e di mostrare in che modo e perché alcune pratiche ci sembrano più consone agli intenti della comunicazione sociale, mentre altre modalità di intervento, magari diffuse nella comunicazione delle imprese profit, non ci appaiono adatte allo spirito della comunicazione in oggetto. La nostra convinzione, infatti, è che allo stato attuale della disciplina la sua crescita, e quella delle competenze ad essa collegate, dipendano dalla maturazione sia delle cono-

scenze e delle abilità tecniche, sia della consapevolezza del suo valore e delle sue specificità.

Proviamo a spiegare meglio quest'ultimo passaggio. La comunicazione sociale è una forma di comunicazione tanto ricca di specificità e di implicazioni quanto povera di formulazioni solidificate. Le sue caratteristiche distintive discendono, come si comprenderà meglio dalla lettura del primo capitolo, innanzitutto dai richiami e dagli obiettivi valoriali, potremmo dire etici, che la contraddistinguono. Il problema delle organizzazioni che intendono produrre questo tipo di comunicazione, e degli addetti incaricati di progettarla e di «tradurla» in iniziative, servizi e prodotti, materiali e immateriali, è l'assenza di regole, di indicazioni condivise e rese «sicure», nel tempo, dall'uso. È anche per questo che, costretti a competere in un mercato delle notizie e dell'immagine sempre più sofisticato, gli addetti alla comunicazione del Terzo Settore finiscono talvolta per «prendere a prestito» tecniche e pratiche della comunicazione di impresa; gli esiti di queste operazioni – come si può immaginare, considerando che la comunicazione aziendale, nell'uso dei linguaggi e delle immagini, è probabilmente la più spregiudicata delle comunicazioni che si svolgono sulla sfera pubblica – non sono sempre felici.

Con questo testo, intendiamo proporre un'alternativa concreta proprio a tale genere di pratiche; per questo, in ogni capitolo, per ogni ambito professionale individuato, l'impegno prioritario è quello di sviluppare una riflessione critica sulle specificità che, in termini di bisogni e di obiettivi, di caratteristiche organizzative e di vincoli etici, ne discendono per una comunicazione che si vuole sociale. Per far ciò, ci siamo calati idealmente nei panni del responsabile della comunicazione di un'organizzazione di Terzo Settore e, forti anche dell'esperienza accumulata in tanti anni di docenza e di consulenza nel mondo dell'associazionismo, ci siamo sforzati di immaginare e di rispondere a tutte le domande che costui potrebbe porsi.

L'accezione di comunicazione adottata abbraccia tutte le attività principali che a questa etichetta si possono ricondurre nei processi lavorativi di un'organizzazione: ufficio stampa, comunicazione interna, *people e fund raising*, social media. L'unica materia che il lettore non vi troverà trattata è la pubblicità: non perché gli autori non la giudichino rilevante, anzi; ma perché si tratta

dell'unica area della comunicazione professionale che nel sociale gode già di buona attenzione (a solo titolo di esempio, si vedano Gadotti, Bernocchi 2010; Puggelli, Sobrero 2010). La trattazione delle singole aree distinta per capitoli risponde ovviamente ad esigenze narrative, ma l'ottica con cui è stata concepita è quella di una *comunicazione integrata*.

Una comunicazione che, come si è già avuto modo di anticipare, è modellata sulle caratteristiche e sulle esigenze delle organizzazioni non profit, nella convinzione che questi enti rappresentino il primo attore, il protagonista della comunicazione sociale. Tale profilazione però – lo si ribadisce – nelle intenzioni di chi scrive non è da concepirsi *ad excludendum*: la speranza, infatti, è che i requisiti che rendono una comunicazione *sociale* possano interessare ed essere adottati anche da altre organizzazioni, pubbliche e profit.

Il volume è stato scritto pensando a due categorie ideali di lettori. Innanzitutto, gli studenti interessati ai temi e ai problemi della comunicazione sociale, cioè alle caratteristiche di una comunicazione che mira ad essere responsabile ed etica, nonché alle opportunità occupazionali di un mondo in crescita qual è il non profit italiano. In secondo luogo, i responsabili e gli addetti alla comunicazione che già operano nelle organizzazioni non profit, ossia persone che nel loro lavoro quotidiano si trovano probabilmente ogni giorno di fronte ad alcuni dei problemi che chi scrive ha cercato di mettere a fuoco e dipanare.

C'è da considerare che, per molto tempo, e ancora oggi con molta frequenza, nelle organizzazioni del Terzo Settore il canale di reclutamento principale, per diverse figure della *governance* e per i tecnici di più alto profilo (fra cui non fanno eccezione quelli di comunicazione), è stato tutto «interno» al proprio mondo: ovvero, si tende(va) a selezionare le persone ritenute idonee a certe mansioni fra quanti già frequenta(va)no l'organizzazione – in genere dalle file della militanza volontaria o del servizio civile – e, tramite l'esperienza pratica e percorsi di formazione vari, li si forma(va) alle diverse aree di attività, sino a profilare dei veri e propri incarichi. In molti di questi casi, la professionalizzazione e la specializzazione delle competenze appaiono dunque come un risultato conseguito lavorando. Noi riteniamo che il salto di qualità del Terzo Settore presupponga anche l'apertura a criteri di formazione meno auto-

referenziali. Infine, non escludiamo – e anzi auspicheremmo – di trovare lettori fra quegli operatori della comunicazione d'impresa che sono attenti ai valori della sostenibilità, della giustizia sociale, della solidarietà, e disponibili al confronto con logiche altre di gestione delle organizzazioni e della comunicazione.

Eccoci infine all'architettura del volume.

Il primo capitolo si pone come obiettivo quello di disegnare, delimitandolo e tracciandovi le principali coordinate d'azione, il campo della disciplina e, di conseguenza, del nostro progetto. Viene dunque fornita una definizione di comunicazione *in positivo*: può apparire strano, ma nel caso di questa materia l'operazione non è né scontata né condivisa. Si procede poi alla messa a fuoco delle altre dimensioni che fungono da pietre miliari del discorso sulla comunicazione sociale: gli obiettivi, gli attori e i temi.

Il secondo capitolo è una fotografia del non profit italiano, l'attore principale della comunicazione sociale, che si sta accreditando come un tassello fondamentale del tessuto produttivo, sociale e culturale del paese, nonché come un bacino occupazionale interessante per i laureati in scienze della comunicazione.

Il terzo capitolo è dedicato al «cuore», il nodo propulsore e strategico dell'attività di comunicazione esterna (e non solo) di un'organizzazione: l'ufficio stampa. Si ricostruisce un modello a tutto tondo di quest'ufficio, affrontando i problemi principali che si danno nella sua progettazione e nel suo funzionamento quotidiano: posizione nell'organico dell'ente, obiettivi e strategie di azione, competenze e profili professionali richiesti. Infine, si illustrano nel dettaglio la progettazione e la realizzazione di due attività specifiche, il comunicato e la conferenza stampa, che costituiscono il banco di prova per qualsiasi candidato al lavoro in un ufficio di comunicazione.

Nel quarto capitolo ci caliamo idealmente dentro le organizzazioni con l'obiettivo di proporre la crescita di una comunicazione interna capace di promuovere democrazia e partecipazione. Poiché un'organizzazione esiste se riesce a costruire ponti fra l'interno e l'esterno, affronteremo anche tutti quegli strumenti di comunicazione organizzativa utili a produrre animazione e coinvolgimento territoriale, con particolare riferimento alle caratteristiche delle azioni di comunicazione attiva.

I nuovi media sono al centro del quinto capitolo che, parten-

do da un'analisi del cambiamento conseguente alla rivoluzione digitale e alla nascita della *network society*, presenta gli ambiti, gli strumenti e le progettualità dove le organizzazioni di Terzo Settore potrebbero assumere un ruolo centrale: dalla promozione della cittadinanza digitale alla moltiplicazione di spazi e piattaforme di condivisione, dal sostegno alla crescita di *prosumers* intelligenti allo sviluppo dell'etica della rete. Vengono poi descritte alcune *best practices* utili per apprendere possibili percorsi di applicazione degli strumenti riferibili ai nuovi media.

Nel sesto capitolo si forniscono gli strumenti per la valutazione di impatto della comunicazione sociale. Si tratta di un tema nuovo per il non profit, ma decisivo sia per migliorare, attraverso la valutazione, le azioni di comunicazione sociale, sia per promuovere una cultura della valutazione. Il capitolo si chiude con un'analisi sul *fund raising* per il non profit.

L'ultimo capitolo apre al futuro della comunicazione sociale, proponendo nuovi confini, nuove strategie e nuovi obiettivi. La comunicazione dei beni comuni, le tecniche di *storytelling* al servizio del sociale e la costruzione di una *mediapolis* sono alcune delle suggestioni che saranno presentate per costruire una nuova visione della comunicazione sociale.

Il manuale è frutto del lavoro condiviso dei due autori. In particolare, i capitoli I, II, III sono di Gaia Peruzzi; i capitoli IV, V, VI sono di Andrea Volterrani. La presente Introduzione e il capitolo VII sono stati scritti da entrambi gli autori.



La comunicazione sociale

Manuale per le organizzazioni non profit





I

Definizione e prospettive della comunicazione sociale

1. *Perché è sociale la comunicazione sociale*

La maggior parte delle definizioni di comunicazione sociale presenti in letteratura risulta vaga nella determinazione del campo di azione e nell'identificazione delle specificità della materia. Per molto tempo gli autori hanno proceduto *in negativo*, ricavando il profilo della comunicazione sociale per sottrazione, per distinzione, da quello delle altre comunicazioni della sfera pubblica: politica, pubblica e istituzionale. Effettivamente, tra la nostra e queste esistono forti elementi di sovrapposizione, ma anche, come vedremo meglio più avanti, differenze significative.

Si sono avuti poi dei tentativi di individuazione in positivo delle caratteristiche costitutive della disciplina (che si appellavano a varie funzioni: generativa, educativa, sensibilizzatrice), senza che si riuscisse però ad approdare a descrizioni efficaci ed omogenee (Bosco 2005; Bertolo 2008; Morcellini, Mazza 2008).

I tempi invece sono ormai maturi per proporre non solo una definizione, ma un ritratto più dettagliato, una fenomenologia essenziale di questa comunicazione.

Il passaggio fondamentale dell'operazione di definizione della comunicazione sociale consiste nel riuscire a mettere a fuoco la denotazione dell'attributo *sociale*. Se, infatti, come convengono tutte le scienze sociali, la comunicazione, in quanto azione che coinvolge soggetti diversi a fini di scambio e di collaborazione, è già di per sé un processo sociale, non è immediato capire che cosa l'aggettivo *sociale* dovrebbe aggiungere al sostantivo. In altre parole, se la comunicazione è sempre e comunque un fenomeno sociale, in che cosa consiste la specificità della comunicazione



sociale? Che cosa ha «di più sociale» la comunicazione sociale rispetto alle altre forme di comunicazione?

Un'utile strada interpretativa è quella di risalire alle radici etimologiche dei due vocaboli. Per comprendere che cosa è comunicazione sociale, «scaveremo» perciò separatamente nei mondi semantici di ciascuno dei due termini, *comunicazione* e *sociale*, e, una volta rintracciata l'«essenza» del significato di ciascuno, cercheremo di ricomporli.

Dunque, cos'è *comunicazione*? Concettualmente, la parola rimanda al greco *koinè*. Con questo termine si indicava, nell'antica Grecia, la lingua comune del popolo ellenico (per la precisione, *koinè* è il femminile dell'aggettivo *koinòs*, «comune», accordato con il sostantivo *diàlektos*, «lingua»). Nel tempo, per estensione, *koinè* è divenuta «la lingua condivisa dagli abitanti di un determinato territorio, in contrapposizione ai dialetti locali e regionali»; in proposito, si consideri che, per secoli, data la maggiore omogeneità culturale dei gruppi sociali e dei contesti geografici rispetto a quelli delle società contemporanee, la condivisione di una lingua ha implicato quasi sempre automaticamente anche quella di abitudini, leggi e costumi.

In latino, la radice etimologica più vicina al nostro termine (non a caso percepita come parallelo del greco *koinòs*, benché di diversa provenienza) è l'aggettivo *communis*, derivante dalla composizione della preposizione *cum*, «con, insieme», e del sostantivo *munus*, che al significato principale di «incarico pubblico, compito» aggiunge quello, secondario nella lingua madre ma particolarmente significativo per la nostra analisi, di «dono, scambio». *Communis*, dunque, è «condiviso» nel senso di «partecipato», perché derivante da uno «svolgere insieme», e opposto a *proprius*, «proprio, caratteristico, peculiare».

Nel lungo percorso dalla lingua dei nostri antenati all'italiano attuale il numero dei vocaboli della famiglia si è visibilmente allargato: dalla *communitas* alla *comunità*, dal *Comune* medioevale all'ente amministrativo attuale; e poi ancora: *comunione*, *comunanza*, *comunismo*, *comunicato*... la lista è lunga. In questo elenco, in epoca moderna si attesta la nascita della forma sostantivata oggetto del nostro studio, *comunicazione* (probabilmente nella variante originaria, latineggiante, di *communicazione*, calco di un analogo francese medioevale), a significare «l'azione di trasmis-



sione, trasferimento, di una qualità, un'energia, un movimento», il «mettere in comune da parte di un soggetto una sua proprietà, carica, privilegio, attribuzione, perché diventasse dote anche di altri» (Bracchi 2015).

Con un'accezione specifica il termine si afferma anche nel linguaggio religioso dell'italiano antico, dove a lungo *communicare/communicarsi* è stato adoperato per indicare l'atto di «fare la comunione», ovvero di entrare in condivisione con la divinità. Ed è proprio dall'ambito ecclesiastico che, *a contrario*, si ha uno degli esempi più manifesti del legame tra le parole *comunicazione* e *condivisione*: la *scomunica*, cioè «l'esclusione del fedele dall'Eucarestia e, dunque, dalla comunità», è stata per secoli uno dei segni più gravi di rottura, di negazione del rapporto tra un individuo e il suo gruppo di appartenenza.

Come si dovrebbe evincere dal breve *excursus* appena tracciato, e come efficacemente ha sintetizzato il glottologo Remo Bracchi (2015):

Il valore fondamentale che sembra aver accompagnato la voce *communis* già dalla sua formazione e poi costantemente lungo tutta la sua corsa attraverso la storia pare quello di «reciprocità», dunque quello di «diffusione incrociata», di «partecipazione in accoglienza e di ritorno». Il tradimento semantico inizia nel momento in cui a *communicare* viene attribuito in modo innaturale e forzato il senso di «partecipazione secondo una traiettoria unidirezionale», quasi di «imposizione».

La parola chiave per comprendere il significato e il valore sociale della comunicazione è dunque *condivisione*. Nel senso attuale più proprio, *comunicazione* è «costruzione di condivisione» mediante la creazione e la diffusione di significati, incarnati sia da simboli che da pratiche, progressivamente fatti propri da soggetti diversi: un processo di allargamento, di espansione della condivisione di idee e valori, che mira a produrre una *nuova* visione della realtà. La comunicazione come *attività finalizzata al cambiamento* (e proprio in questo suo orientamento consiste la sua principale *differenza dall'informazione*¹): chi comunica con altri soggetti

¹ I concetti di *comunicazione* e *informazione* sono legati da un rapporto così forte e dinamico da apparire spesso sovrapposti e difficilmente distinguibili.



fornisce informazioni, o elementi di conoscenza (come avviene di fatto anche nell'attività informativa), il cui scopo è far sì che il destinatario della comunicazione *si comporti diversamente da come avrebbe fatto prima* di questa dinamica (a differenza di quanto avviene nell'informazione, dove all'erogazione di conoscenza non è collegata nessuna necessaria aspettativa di consenso e di cambiamento).

Comunicando, la visione del mondo di un soggetto viene trasmessa ad uno o più altri soggetti, affinché facendola propria modifichino i propri comportamenti; se la comunicazione ha successo, molti soggetti condividono la visione del mondo comunicata e, modificando di conseguenza i propri comportamenti, influiscono sul mondo nel senso desiderato dal soggetto fonte della comunicazione. Poiché se non c'è tale condivisione la comunicazione non produce effetti, l'obiettivo principale di chi comunica non è fornire informazioni, bensì fare in modo che le informazioni in cui consiste il contenuto della comunicazione producano un certo tipo di azioni, grazie alla modifica da esse indotta nella visione del mondo dei destinatari, e infatti il successo di un'azione di comunicazione non è dato dal numero di soggetti raggiunti, ma dal numero di soggetti che in seguito alla comunicazione modificano il proprio comportamento (Arena 2006, pp. 90-91).

Il linguaggio verbale è uno degli strumenti principali per la realizzazione di questi processi di condivisione, dato che le parole sono il mezzo di *oggettivazione* (definizione, riconoscimento, stabilizzazione) e *trasmissione dei simboli* più potente dell'esperienza umana; ma, accanto a questo, tutte le forme espressive non verbali, mediate e non mediate, dal linguaggio corporeo a quelli

In effetti, le aree semantiche e di attività comuni sono ampie, e i margini di ambiguità notevoli. Sia la comunicazione che l'informazione hanno nelle informazioni (intese come unità, «mattoni» elementari di conoscenza) la loro materia prima; inoltre, la trasmissione delle informazioni è un'azione fondamentale per entrambe. Eppure, le differenze rimangono fondamentali: la comunicazione è un'azione fondata sulla circolarità, sulla reciprocità delle relazioni (e per questo prevede il coinvolgimento paritetico, o comunque attivo, di tutti gli attori), laddove l'informazione si fonda su una modalità di trasferimento unidirezionale, in cui l'erogatore è in posizione attiva, mentre i destinatari sono riceventi (simil)passivi. Per ulteriori approfondimenti si possono vedere Morcellini, Fatelli 1994; Ricci Bitti, Zani 2002; Paccagnella 2010.

artistici, possono essere attivate come canali, ancor meglio ambienti e dispositivi, di comunicazione.

Dalla disamina che abbiamo effettuato si dovrebbe comprendere bene in che cosa consiste la dimensione sociale della comunicazione: la comunicazione è uno dei processi sociali fondamentali per la convivenza umana perché è attraverso la costruzione di significati, di obiettivi e di azioni condivisi che *la società si organizza e si garantisce l'ordine sociale*. Essa ha una funzione costitutiva fondamentale: è il processo nel quale si formano le nostre personalità e le nostre istituzioni, e per mezzo del quale esse quotidianamente si confermano nella pratica delle azioni e delle interazioni reciproche. Come esseri umani, *noi tutti viviamo immersi nella comunicazione*, e i media e le forme della comunicazione nelle quali ci muoviamo e operiamo costituiscono i nostri mondi sociali, il tessuto che rende possibile la realizzazione delle nostre esperienze individuali e collettive (Barnett Pearce 1993; Berger, Berger 1995; Silverstone 2002, 2009). La rilevanza della comunicazione per la comunità degli esseri umani è tale che essa è considerata un indicatore di evoluzione della società (Ricciardi 2010, p. 91).

Messo a fuoco il primo termine del concetto, procediamo ora ad indagare il secondo, l'aggettivo *sociale*, per comprendere che cosa esso aggiunga alla comunicazione in analisi.

Sociale ha la sua radice nel latino *socialis*, a sua volta derivante dal sostantivo *socius*, «compagno, alleato»: da una radice sanscrita, «colui che segue, accompagna», con cui si divide il cammino e, necessariamente, si finisce per condividere una qualche appartenenza. *Sociale* è dunque, nel suo significato primario, «l'essere che vive in società», o «l'oggetto, il fenomeno che riguarda la società umana». La società è intesa, in questo caso, come il sistema di relazioni tra i suoi membri, il tessuto che garantisce la convivenza della collettività in virtù del suo essere organizzato, strutturato e ordinato. Già a questo primo livello la connotazione del termine rimanda a una serie di elementi positivi, pertinenti ad una sfera di rapporti e di sentimenti di socievolezza: amicalità, calore umano, solidarietà. A questo proposito, si è anche sottolineato come la relazione di amicizia suggerita dalle lingue orientali – come è, si notava poco sopra, il ceppo originario di *socius* – derivi il concetto di amicizia da quello di *compagno*: un soggetto distante da ogni sorta

di riferimento all'ambito familiare, un rapporto affettivo indipendente da quelli che concernono il parentado, e che richiama invece il sentimento civico, il bene pubblico comune (Chianella 2013).

D'altra parte, però, è anche vero che in questa prima, basilare accezione l'attributo poco sembra aggiungere alla caratterizzazione della nostra comunicazione. Per rintracciare un suo potere di indicazione più specifico, funzionale a questa trattazione, è necessario proseguire nella ricostruzione della storia dell'aggettivo sino all'epoca moderna, quando esso è divenuto, nell'ambito delle scienze politiche, economiche e sociali, il termine di riferimento per indicare *le aspirazioni, i progetti e le politiche vocate al miglioramento delle condizioni dei lavoratori, e poi delle classi bisognose e più in generale dell'intera società*. Espressioni come *bisogni sociali, diritti sociali, welfare sociale* si sono diffuse sino a divenire comuni anche nel linguaggio giornalistico e in quello popolare; e addirittura l'aggettivo è andato sostantivandosi, così che ad oggi *il sociale* è l'ambito delle relazioni tra i soggetti della collettività osservato dal punto di vista delle sue debolezze, che coprono uno spettro amplissimo, dalla fragilità all'emarginazione sociale, passando per la vulnerabilità, il disagio, il bisogno, la questione, il problema, l'esclusione.

Quella che emerge, dunque, è l'immagine del sociale come di *un genere ibrido, all'intersezione tra il civile e il politico*: un luogo che nell'immaginario popolare si associa facilmente a tensioni e conflitti, e che in effetti è spesso luogo di confronto tra fazioni culturali, politiche e sociali diverse; ma che invece, come suggerisce il sociologo della politica Jacques Donzelot, proprio in virtù di questa sua ambiguità ha svolto in realtà anche una funzione, praticamente opposta, di coesione sociale. L'emergere di questa categoria (per la precisione, l'autore francese parla di «invenzione necessaria») avrebbe infatti comportato la nascita di un registro intermedio, tra la politica e il civile, che, insistendo su una morale della solidarietà piuttosto che sui principi della giustizia universale – sui «nostri» diritti, i «nostri» diritti sociali, piuttosto che su «il» diritto, «i» diritti universali –, avrebbe assorbito e neutralizzato molti di quei contrasti violenti che, nei regimi democratici, scoppiano quando le passioni politiche si scontrano con la constatazione della persistenza delle ingiustizie e delle diseguaglianze (Donzelot 1994, pp. 10-11).

In ogni caso, quale che sia il ruolo storico della dimensione in cui il concetto si è incarnato recentemente, ciò che qui interessa è che questa seconda, moderna e più specifica accezione del termine *sociale* contiene elementi sufficienti a procedere nella caratterizzazione della comunicazione indagata. *Sociale* è, infatti, in senso più ristretto e particolare, *ciò che guarda agli aspetti delicati e problematici dei legami sociali, alle esigenze e alle sofferenze di alcune parti della società, ai diritti* (non riconosciuti, violati, non adeguatamente sostenuti) *di soggetti, categorie e classi; e, insieme, sociale è ciò che si propone di, e tende a, migliorare queste situazioni*, attivando e promuovendo forme diverse di solidarietà, in nome di un'etica di giustizia sociale e di fratellanza.

A questo punto, ricomponendo i risultati delle due analisi, possiamo finalmente provare a proporre una definizione. Dunque, che cos'è comunicazione sociale? E perché la comunicazione sociale è sociale?

La comunicazione sociale è, insieme con la comunicazione istituzionale e quella politica, una delle forme della comunicazione pubblica, cioè di quella grande area della comunicazione che riguarda, e coinvolge, gli individui in quanto cittadini, esseri umani che vivono in società e che, insieme, costituiscono e reggono la *polis*. In particolare, la comunicazione sociale è la comunicazione che promuove (nuovi) diritti e pratiche sociali per l'affermazione di una società più giusta e solidale.

Se la comunicazione è, in generale, produzione intersoggettiva di significati per la condivisione di idee, obiettivi, progetti che possono essere di natura diversa, la comunicazione sociale è la ricerca e la creazione di condivisione intorno a valori, immagini, azioni accomunati dalla proposta di una società più equa e coesa. Concretamente, è una comunicazione che si occupa dell'emergere, e del consolidarsi, dei diritti di categorie sociali nuove o comunque svantaggiate, e delle pratiche di solidarietà necessarie per garantirne il riconoscimento, l'affermazione e la piena realizzazione. Essa si adopera per l'attivazione di nuove sensibilità e di nuovi legami intorno a soggetti, e in contesti, quasi sempre delicati e difficili, caratterizzati dalla sofferenza e dal disagio.

Fra le comunicazioni «sorelle» che abitano la sfera pubblica, la comunicazione sociale è dunque quella più specificamente deputata a «fare società», a *promuovere valori e legami vocati in ma-*

niera prioritaria ed esplicita alla sociabilità e alla solidarietà, cioè ai pilastri della convivenza comune.

La comunicazione sociale «fa società» generando sia nuove idee di giustizia e di solidarietà sia nuove relazioni a queste ispirate. «Fa società» attraverso la diffusione di nuove idee: perché i nuovi valori che essa mette in circolazione negli immaginari popolari e nella sfera pubblica possono provocare cambiamenti radicali nelle concezioni dei rapporti interumani e nell'interpretazione delle questioni sociali, da parte sia della gente comune che degli esperti e degli apparati di potere e statali. Poi, «fa società» promuovendo relazioni: perché i legami che essa produce sono mirati a creare attenzione, sostegno e reti innanzitutto intorno a soggetti vulnerabili ed emarginati, e più in generale tra gli abitanti di un territorio, per una migliore qualità della vita di tutti. Nel complesso, quello che essa propone è *una nuova visione della realtà, un nuovo ordine per la società*.

2. Gli attori e i temi

La letteratura «classica» individua i protagonisti delle comunicazioni della sfera pubblica rispettivamente nei leader e nei partiti, per la comunicazione politica; negli enti pubblici, per quella istituzionale; nelle aziende private, per la comunicazione d'impresa; e infine nel non profit, per quella sociale. Riguardo a quest'ultima, l'affermazione necessita di essere contestualizzata, perché così formulata non ne restituisce la complessità, e rischia di essere molto riduttiva.

La protagonista della comunicazione sociale è la società civile. Di questa, il non profit costituisce una delle incarnazioni più importanti dell'epoca contemporanea, ma senza dubbio non l'unica. Per comprendere appieno questa affermazione, bisogna necessariamente mettere a fuoco il soggetto *società civile*.

Quello di società civile è un concetto che si comprende solo in relazione a quello di *Stato*. Il rapporto presuppone innanzitutto una *distinzione*, che gli autori hanno letto spesso come un'alternativa, talvolta in chiave complementare, talvolta oppositiva: laddove il secondo si fonda su richiami a principi generali e universali, la prima esprime interessi e poteri settoriali e parziali. Interpretazioni più recenti hanno invece sottolineato le interferenze reciproche



tra i due soggetti, e in particolare *il potere istituyente dell'auto-organizzazione del sociale* (come è anche chiamata la società civile), la sua capacità di innovare e di umanizzare tutte le sfere delle nostre società, compresa quella delle istituzioni formali (Magatti 2005). Inoltre, sulla scena pubblica – intesa come il luogo «aperto», visibile e accessibile, di confronto sui problemi della collettività e di formazione discorsiva delle volontà (Privitera 2001, p. 8) –, la sfera civile è in continua competizione con le altre sfere particolaristiche, quali il mercato, la famiglia, la religione e le singole comunità. Nella tensione fra queste dimensioni consiste la vitalità del pluralismo democratico, ma, al contempo, anche la minaccia di conflitti ideologici, politici e sociali.

La società civile si contraddistingue per il fatto di alimentare i processi di *partecipazione sociale* e di essere strutturata secondo legami che, pur originandosi in punti di vista ed interessi parziali, si ispirano a sentimenti di *solidarietà* allargata, nella forma di un capitale sociale *bridging*, o includente, «che getta ponti», che si contrappone a quello escludente, *bonding*, che rafforza invece comunità omogenee e tendenzialmente chiuse (Putnam 2004).

La società civile è il luogo in cui si originano quelle *formazioni sociali* (così indicate proprio dalla nostra Costituzione, all'articolo 2) che – in genere senza una rappresentanza politica formale, ma con livelli diversi di organizzazione (gruppi, movimenti, enti legalmente formalizzati) – si attivano e agiscono per influire sulla vita collettiva: costruiscono e diffondono partecipazione mediante attività di comunicazione, di *advocacy* e di *lobbying* mirate a trasformare le proprie convinzioni, le proprie passioni, in visioni condivise, principi di legge, progetti concreti.

La *solidarietà* di cui si fanno portatori questi attori sociali è una solidarietà *civile*, fatta di attenzione e di sentimenti di fratellanza verso gli altri esseri umani, riconosciuti non in qualità di partner economici, parenti, seguaci della stessa religione o appartenenti al medesimo gruppo, ma in quanto *esseri umani e cittadini*.

La società civile è dunque «l'arena dove i conflitti economici e sociali sono sviluppati e poi convogliati nella sfera istituzionale, attraverso forme diverse di partecipazione» (Calise, Lowi 2010, p. 169; trad. nostra); «un mondo di valori e di istituzioni che genera capacità di critica sociale e, al tempo stesso, integrazione democratica» (Alexander 2006, p. 4; trad. nostra).



La nascita della società civile, almeno nell'accezione a noi funzionale di sorgente dell'azione popolare, si fa coincidere con quella delle moderne democrazie. È all'alba del XVIII secolo, infatti, che, nei nuovi scenari emersi dalle grandi rivoluzioni francese e americana, si affaccia quell'insieme di *corpi intermedi* – singoli cittadini, associazioni e aggregazioni di diversa natura – che da allora, *evolvendosi continuamente nella fisionomia*, e operando ora contro, ora dentro, ora insieme con le istituzioni politiche, si sarebbero imposti come *un luogo di mediazione ineludibile* nella vita di quasi tutte le democrazie occidentali (Mancini 2002; Peruzzi 2011).

Storicamente, la figura della società civile si è incarnata in una pluralità di attori sociali concreti che hanno partecipato a molte rivendicazioni politiche, spesso creandone le condizioni, e che hanno reso di fatto misto, pubblico-privato, il sistema di *welfare* di vari paesi occidentali, tra cui di sicuro quello italiano.

Cittadini impegnati in cause umanitarie e di giustizia, *patrioti, dame di carità e associazioni religiose, Chiese e famiglie*; poi, *società di mutuo soccorso, sindacati e associazioni di volontariato*; e, in epoca più recente, il *volontariato* moderno e le *organizzazioni non profit*, cioè tutte quelle organizzazioni (associazioni, fondazioni, comitati, cooperative), laiche o religiose, che agiscono per promuovere sensibilità e sostegno intorno a problemi di vulnerabilità ed emarginazione sociale, e per sostenere le cause della cultura, dell'ambiente e dei (nuovi) diritti, non avendo mai il profitto economico come primo fine, e avvalendosi dell'operato anche gratuito di volontari, collaboratori, soci e operatori sociali: questi sono *i volti con cui la società civile si è manifestata negli ultimi due secoli sui versanti dell'impegno sociale, culturale e, più di recente, anche ambientale*.

Apparirà dunque più chiaro adesso perché citare il non profit come unico attore protagonista della nostra comunicazione sia limitativo e fuorviante: significa schiacciare la prospettiva di azione della comunicazione sociale sugli ultimi decenni (quelli in cui il suo ruolo è andato effettivamente affermandosi nella sfera pubblica), e confinarla nel raggio di azione – certo fondamentale, ma non esaustivo – di uno solo dei soggetti promotori possibili. Una siffatta prospettiva suonerebbe ancor più inopportuna ai giorni nostri, in cui il grado di complessità di questo mondo continua a crescere, richiedendo nuove definizioni. Ciò accade sia per la dif-

fusione, accanto alle organizzazioni «classiche» del non profit, di forme di cittadinanza attiva più informali, quali i movimenti di rete, le iniziative per il recupero e la gestione dei beni comuni, le donazioni individuali, sia per l'indefinitezza e l'ambiguità dei confini fra i diversi tipi di organizzazioni che lo compongono. Non è un caso che uno degli obiettivi della riforma del Terzo Settore attualmente in discussione nel nostro paese sia proprio quello di fare chiarezza all'interno di questo calderone, con la proposta di una distinzione formale tra il concetto di non profit, che resterebbe a indicare tutti gli enti che agiscono senza fini di lucro, e quello di Terzo Settore, che, nella nuova ipotesi, passerebbe a indicare invece «solo» quel sotto-insieme del non profit costituito da enti che, oltre alla rinuncia al profitto, possano dimostrare in maniera chiara, (finalmente!) definita per legge, l'utilità pubblica delle proprie attività.

Riprendendo il nostro ritratto della società civile, c'è da considerare che la letteratura raramente menziona, fra gli attori di questa sfera, i media cosiddetti *alternativi*, per i quali invece la comunicazione sociale costituisce proprio l'ambito di azione prioritario. Si tratta di testate, per lo più informative, in genere di piccole e medie dimensioni, che si contraddistinguono per una visione sociale, culturale e politica che essi stessi rivendicano come alternativa, opposta a quella egemonica, e che non di rado «sconfina» nell'ideologia. Le redazioni prendono vita quasi sempre da esperienze e gruppi sociali (di recente anche «etnici»), o da organizzazioni non profit particolarmente sensibili alla cultura della comunicazione, e non è infrequente che alla *mission* giornalistica esse affianchino attività di servizio per le altre associazioni del Terzo Settore, per soggetti svantaggiati o membri delle comunità nazionali immigrate. La persistenza storica e la pervasività geografica di questi media, altresì chiamati *radicali*, sono un indicatore importante del fermento partecipativo e democratico dei regimi occidentali – e proprio il nostro paese vanta in questo ambito dei casi esemplari (Peruzzi 2011) –, ma sino ad oggi sono stati sistematicamente sottovalutati dalla letteratura (Downing 2001).

Accanto agli attori che della comunicazione sociale sono i protagonisti, promotori della medesima sono comunemente riconosciuti dalla comunità scientifica anche due soggetti non appartenenti alla sfera della società civile. Il primo sono gli *enti pubblici*, quando impegnati in campagne di sensibilizzazione e di educazio-

ne su temi di interesse collettivo. Analogamente, sono assimilabili, almeno in parte, ad attività di comunicazione sociale quelle svolte dalle aziende nell'ambito della *responsabilità sociale di impresa*, cioè di tutte quelle iniziative che l'impresa realizza per testimoniare la propria attenzione alle implicazioni etiche del proprio operato e a questioni di rilevanza sociale, ambientale e culturale. In questo secondo caso il condizionale è d'obbligo, perché bisogna ricordare che il fine ultimo di un ente profit consiste sempre in un interesse privato e particolare, che condiziona inevitabilmente in senso utilitaristico la sua azione.

Oltre alla dimensione degli attori, anche quella dei temi richiede qualche precisazione. Per esempio, quali sono in concreto i temi di cui si occupa questa comunicazione? Quali temi si possono definire sociali?

La visione tradizionale, così come la si evince sia dal linguaggio della maggior parte degli autori che da quello comune, identifica come *sociali* quelle questioni che hanno a che fare con il *versante patologico delle relazioni umane*. In pratica, tutta una serie di soggetti e questioni che sono, o sono percepiti come, fonte di preoccupazione e di disagio, quando non direttamente di malessere, per la società. A solo titolo di esempio, si ricomprendono quasi automaticamente sotto questa etichetta argomenti quali l'immigrazione, la povertà e la criminalità, le disabilità, le malattie e le dipendenze; i detenuti, i rom, i senza tetto, i rifugiati, le vittime di violenza e gli anziani. L'elenco, come si è avuto già modo di osservare in precedenza, si allunga molto facilmente, avendo a disposizione tutto uno spettro amplissimo di criticità che, dal grado più lieve di compromissione dei legami sociali – la vulnerabilità –, in un crescendo di gravità giunge sino alle conseguenze più drammatiche della loro rottura, l'emarginazione sociale. In questa accezione, dunque, l'espressione *temi sociali* viene di fatto a coincidere con quella di *problemi sociali*.

Il significato che abbiamo appena illustrato ha il merito di aver contribuito a dare un volto facilmente riconoscibile alla comunicazione sociale: non a caso in passato la «pista» del tema è stata considerata la strada più consolidata per definire la comunicazione sociale (Gadotti 2005, p. 48). Ma anche questa interpretazione richiede un paio di specificazioni.

Se è vero che la comunicazione tratta di problemi sociali, è al-



trettanto vero che ciò che la contraddistingue, sotto questo aspetto, non è solo il tipo di tema di cui si occupa, ma soprattutto *il modo* in cui lo fa, la prospettiva da cui se ne occupa: essa è vocata a promuovere solidarietà intorno alle categorie più bisognose, e promozione intorno a pratiche che accrescono la coesione e il benessere della collettività. Da questo orientamento le deriva necessariamente una sensibilità particolare sia nella costruzione dei *frames* narrativi, sia nel linguaggio adottato.

In secondo luogo, c'è da considerare che, col tempo, mutano le sensibilità e gli immaginari popolari. Negli ultimi anni si è assistito a un'indubbia crescita di visibilità per i temi sociali: rubriche e blog dedicati a temi «classici» del non profit sono fioriti sui quotidiani e i loro siti, mentre figure e storie di malattia, omofobia e forme di vulnerabilità ed emarginazione che prima erano relegate nell'ombra sono assurte alla ribalta del grande e del piccolo schermo, penetrando ambienti e famiglie che per anni la pubblica morale aveva preservato da certi contatti. Analogamente, valori e pratiche espressamente ispirati a valori etici di giustizia e di solidarietà sociale (si pensi, un esempio fra i tanti, al bilancio sociale) si stanno diffondendo nella cultura aziendale. Questa nuova permeabilità al sociale da parte di mondi un tempo irraggiungibili, nel mentre favorisce la notiziabilità e la diffusione di *issues* prima difficilmente proponibili sulla sfera pubblica, ne provoca la contaminazione con temi, generi e linguaggi *altri*, rendendone di fatto più confusi e ambigui i confini. Ricerche recenti hanno inoltre evidenziato come fra gli interessi e i campi di intervento del non profit stiano emergendo come sempre più rilevanti tematiche legate all'ambiente e alla cultura, a ulteriore dimostrazione del mescolamento delle pratiche e degli stili di vita e, insieme, dei settori che dovrebbero promuoverli.

Il concetto di *sociale* è dunque oggi sicuramente *più largo* di quanto non fosse in passato, e ha una connotazione socio-sanitaria meno marcata.

3. Le caratteristiche

Nelle società contemporanee la formazione della sfera pubblica, intesa come spazio sociale, civico e morale, è caratterizzata dal ruolo centrale dei mezzi di comunicazione. In particolare, i mass



media sono «la piattaforma dove si costituisce l'ordine morale» (Silverstone 2009); sono questi strumenti, infatti, che forniscono la maggior parte delle rappresentazioni delle diversità con cui gli abitanti del globo si forgiavano percezioni ed esperienze del mondo e delle culture con cui vi convivono.

La definizione collettiva dei problemi sociali non avviene in qualche contesto imprecisato, come la società o l'opinione pubblica, ma in arene particolari nelle quali i problemi sociali sono «inquadriati» e si sviluppano. Queste arene includono i rami esecutivo e legislativo del governo, le corti giudiziarie, i film per la tv, il cinema, i media di informazione (telegiornali, *magazines*, giornali e radio), i comitati organizzatori delle campagne politiche, i gruppi di azione sociale, le sollecitazioni via posta personalizzata, i libri che si occupano di questioni sociali, le comunità di ricerca, le organizzazioni religiose, le categorie professionali, le fondazioni private. È in queste istituzioni che i problemi sociali sono discussi, selezionati, definiti, ricondotti ad un *frame*, drammatizzati, confezionati e presentati al pubblico (Hilgartner, Bosk 1988, pp. 58-59; trad. nostra).

In questi luoghi, ai quali oggi va aggiunto il web, i temi sociali competono con tutte le altre questioni che aspirano alla visibilità pubblica. In un panorama affollatissimo di media, storie e notizie, l'attenzione delle audience è infatti una risorsa limitata, e la carriera di un tema che mira a divenire *problema sociale*, cioè argomento caratterizzato da un'urgenza tale da essere riconosciuto tra le priorità dell'agenda pubblica, non è né scontata, né lineare.

Il presupposto per la nascita di queste idee è il formarsi di nuove sensibilità, di *sentimenti di attenzione e di empatia* per nuovi soggetti: nuovi perché prima non esistevano, in quanto non esisteva lo specifico bisogno che ne ha determinato la nascita (si pensi, per esempio, ai trapiantati e ai donatori di organi, figure nate, ovviamente, solo dopo che il progresso medico ha consentito la diffusione, come pratica di cura, del trapianto; o ai cosiddetti nuovi padri, categoria emersa in conseguenza al riconoscimento formale, in caso di separazione, della parità dei ruoli genitoriali); oppure nuovi perché prima invisibili ad una coscienza collettiva meno matura (un esempio fra tutti è quello della disabilità: antica quanto l'uomo, essa è stata considerata per secoli un problema privato della famiglia del soggetto portatore di minorità, e non una questione sociale, avente



diritto ad assistenza e risorse pubbliche, come si ritiene invece da qualche decennio). Quando il pensiero che scaturisce da queste concezioni ha la forza di produrre nuove visioni della convivenza umana, e tali interessi riescono a coagularsi nella rivendicazione di diritti e spazi di intervento, si assiste alla richiesta di riconoscimento e affermazione per nuove categorie sociali.

Le spiegazioni e le attività che vengono prodotte per creare visibilità e condivisione intorno all'affermazione di questi soggetti sono di fatto *azioni di comunicazione*, istanze e pressioni affinché si ridisegnino le relazioni umane, la distribuzione delle risorse tra i gruppi e, quando necessario, il sistema legislativo.

L'ascesa del tema nella sfera pubblica – ovvero, come si diceva, il percorso da convinzione di una minoranza a problema sociale, questione rilevante e urgente per la collettività – è un iter incerto, dall'esito, dai tempi e dalle evoluzioni ed involuzioni imprevedibili. Ad esso concorrono gli attori sociali interessati alla causa, che nel nostro caso, come abbiamo visto, sono in primo luogo le formazioni sociali della società civile. Tra le varie attività che esse svolgono in questa funzione di ricerca di condivisione c'è quella di negoziazione con le redazioni dei mezzi di informazione, e con i comunicatori di diversi media e contesti, per accreditare i propri temi come meritevoli di attenzione, quanto e più delle *issues* che gli addetti stampa di altre organizzazioni (istituzionali, pubbliche, profit) spingono con altrettanta forza. Essere nell'agenda dei media significa, infatti, essere noti ai pubblici più vari e stare nel raggio di attenzione, se non di intervento, della politica.

La ricostruzione che abbiamo proposto è di matrice simbolico-interazionista. Questo approccio ha il merito di aver messo in evidenza *la natura politica della comunicazione sociale*. Poiché riguarda i processi di costruzione della socialità e della solidarietà civile, che sono vitali per il tessuto connettivo della *polis*, la comunicazione sociale ha per definizione una natura politica. Ma ciò che il modello della competizione illustra bene è come, nella loro ricerca di visibilità, i temi sociali debbano tentare di penetrare in molti ambienti caratteristici anche dell'azione politica: le redazioni della cronaca e dell'attualità, i tribunali e le corti, le sezioni di partito. In questi casi, la comunicazione sociale si fa proprio politica. Detto altrimenti, per alcuni tratti della sua carriera, il ciclo di vita di un tema sociale diventa politico, nel senso che esso



si realizza negli ambienti della politica e vi partecipano attori di questo mondo. Ciò avviene in genere quando la crescita del tema è nella fase in cui necessita il riconoscimento formale di un diritto o di una categoria sociale; oppure quando il nodo della questione è la rivendicazione di risorse che presuppongono una rivisitazione dei criteri di allocazione sino ad allora in vigore. In questi momenti, non di rado sollecitati da contingenze critiche o di emergenza, la comunicazione del tema sociale diviene una battaglia politica, perché l'innovazione del testo legislativo deve essere abbracciata, e fatta propria, almeno da una componente politica, e possono scatenarsi di conseguenza tutte le contrapposizioni e le dinamiche tipiche di questa sfera.

Le tematiche di interesse collettivo della comunicazione sociale trovano legittimazione nell'arena del dibattito pubblico quando si politicizzano. Le stesse problematiche sociali, ossia le contraddizioni e le difficoltà della società civile, restano parte di una dimensione privata, finché la politica non le rende oggetto delle proprie controversie. Si è parlato di aborto, di immigrazione, di diritto familiare quando questi temi sono diventati oggetto di discussione parlamentare per l'approvazione di leggi in materia [...] Le tematiche sociali arrivano all'attenzione del grande pubblico generalista dei media quando sono protagoniste di episodi negativi. Sfatata questa situazione di fatto deve essere la sfida della comunicazione sociale in futuro (Morcellini 2004)².

Se la comunicazione sociale, in alcuni momenti, si sovrappone a quella politica, e finisce per coincidere con essa, buona parte del suo lavoro avviene comunque prima e dopo che il tema è riuscito a finire sotto le luci della ribalta. Per la precisione, potremmo dire che la comunicazione sociale svolge una *funzione pre-politica*, in quanto una parte importante del suo compito consiste nel promuovere una nuova idea, una nuova categoria, per farle assurgere alla rilevanza di problema sociale, di una questione cioè in grado di attrarre l'attenzione dei cittadini, delle istituzioni, dei mass media, della politica. Si tratta molto spesso di temi relativamente

² Per una definizione sintetica ma efficace del significato e del ruolo della comunicazione sociale si veda la scheda di Mario Morcellini pubblicata all'indirizzo http://www.marketingsociale.net/download/com_soc.pdf.



nuovi per la sensibilità popolare. In questo senso, come notava poco sopra Mario Morcellini, la politicizzazione di un tema sociale marca inequivocabilmente la sua legittimazione sulla sfera pubblica, il passaggio da una situazione di nulla, o scarsa, visibilità a una condizione di sicura notorietà.

Esiste poi, invece, un'altra fase possibile nel ciclo di vita di un tema sociale, spesso successiva a quella appena descritta, che potremmo definire *pro-sociale*, orientata esclusivamente alla promozione della solidarietà civile. Questa si ha quando un tema, che in genere gode già di un sufficiente grado di conoscenza da parte del grande pubblico, è lontano dalle emergenze delle cronache, ma necessita comunque di continua pubblicità, per mantenere vivo e allargare l'interesse dei volontari, dei donatori, dei *decision makers*, al fine di garantire alle organizzazioni deputate le risorse necessarie a fronteggiare il bisogno nel tempo, a investire nella ricerca, a sostenere le famiglie e i gruppi di intervento, a sensibilizzare nuovi pubblici. In questo caso la comunicazione sociale lavora per la creazione di nuovi legami, per la diffusione di stili di vita e di pratiche (donazioni, servizi, iniziative di formazione...) che favoriscano la crescita della solidarietà civile e, dunque, della coesione sociale.

4. Il ruolo culturale

Per come li abbiamo interpretati e proposti in queste pagine, i processi della comunicazione sociale appaiono fortemente intrecciati alla storia dei diritti umani. Entrambe consistono, infatti, in movimenti di *espansione delle sensibilità, di idee e di sentimenti di empatia, nei riguardi di nuove categorie sociali*, dei pregiudizi e delle condizioni materiali e sociali che li opprimono. Non a caso, entrambe vedono la propria origine collocata dagli studiosi all'alba delle moderne democrazie. Nello specifico, la comunicazione sociale si configura come *il motore dell'evoluzione dei diritti umani*, la forza che promuove l'emersione e l'allargamento della condivisione intorno a queste nuove concezioni della società e delle relazioni umane. Gli storici hanno sottolineato come, soprattutto negli ultimi due secoli, il riconoscimento e la pratica dei diritti umani abbiano proceduto in un moto incessante di moltiplicazione e di specificazione: una progressione ininterrotta, marcata



da passaggi graduali, ma sempre più accentuati, verso una determinazione ulteriore dei soggetti titolari di diritti (Bobbio 1990; Flores 2008). Tale movimento di dilatazione avverrebbe secondo quella che è stata definita da Lynn Hunt una *scala della concepibilità o dell'immaginabilità* (Hunt 210, p. 120). Con questo concetto la studiosa americana suggerisce l'esistenza di una dinamica processuale, per cui un diritto diventerebbe rivendicabile, a livello politico, solo dopo aver raggiunto un certo grado di plausibilità, di accettabilità nell'immaginario popolare; e in questo esso sarebbe favorito, «trainato», dall'affermazione di un diritto concernente la stessa area tematica, ma un po' più generico.

Proviamo a vedere più nel dettaglio. Considerando che la rivendicazione di un diritto umano, individuale o collettivo, è, di fatto, la proposta di un mutamento nell'ordine sociale, perché tale idea possa essere discussa, e dibattuta, da fazioni diverse, essa deve aver raggiunto un livello di notorietà che permetta di iscriverla nella sfera delle possibilità concepibili, delle soluzioni almeno comprensibili da parte della gente. Secondo questa teoria, un tema sociale otterrebbe tale grado di *immaginabilità* in un processo a catena, per cui la rivendicazione di un diritto già emerso sulla sfera pubblica fungerebbe da traino per il diritto situato al gradino successivo, immediatamente inferiore nella scala della concepibilità: in pratica, quella rivendicazione *ulteriore*, appena un po' più specifica, ma per questo più nuova, più lontana rispetto alla sensibilità della popolazione di riferimento. In questo meccanismo «a grappolo», il diritto precedente, collocato su un gradino più alto della scala di generalità, aprirebbe la strada a quello più nuovo, socializzando l'opinione comune ai nuovi argomenti emergenti.

C'è un esempio che si presta benissimo a illustrare questa dinamica cumulativa e scalare che disegna l'ascesa alla pubblica visibilità dei diritti promossi dalla nostra comunicazione. Si tratta dell'acronimo utilizzato per indicare il movimento contro le discriminazioni di orientamento sessuale, promosso appunto da decenni di attivismo e di campagne. Negli anni Ottanta, presso le comunità e i centri sociali dediti alla promozione dei diritti omosessuali (la cui formazione, si noti bene, gemmava da quella dei grandi movimenti femministi, che avevano aperto la discussione sulle questioni di genere), ha cominciato a diffondersi, come termine di autodesignazione convenzionale, la sigla Lgb, acronimo



di *lesbian, gay, bisexual*, con l'intenzione esplicita di favorire la visibilità, all'interno di questi gruppi, delle minoranze che non si riconoscevano nell'etichetta troppo generica, e maschilista, di *gay*. Nel decennio successivo le lettere diventavano quattro – *Lgbt* –, per l'emergere sulla sfera pubblica della causa dei *transgenders*. E il loro numero avrebbe continuato a crescere nel tempo, proprio in un'ottica di continua maturazione delle sensibilità e di specificazione dei diritti. Oggi le maiuscole in fila sono ormai sette – *Lgbtqia* –, essendo state accolte nel movimento anche le istanze *queer, intersexual, asexual* e *ally* (questi ultimi sono coloro che non si identificano in nessuna minoranza della sigla, ma vogliono esserne *supporters*), e c'è da scommettere che, benché a rischio di diventare illeggibile, l'elenco continuerà ad allungarsi.

Il quadro di progressiva complessificazione delle voci e delle richieste restituito dalla teoria della storicità dei diritti è esattamente il panorama affollato di temi, organizzazioni, cittadini attivi e appelli alla giustizia e alla solidarietà sociale della comunicazione sociale dei nostri giorni.

Ci avviamo alla chiusura del capitolo proponendo un'ultima inquadratura sulla nostra comunicazione. Il punto di vista che abbiamo adottato per ricostruirne definizioni, caratteristiche e funzioni dovrebbe essere ormai chiaro, e il contenuto di queste ultime righe non ne è, di fatto, che un corollario. Ma ci pare importante mettere a fuoco ancora un aspetto, che ribalta l'immagine comune della comunicazione sociale e il suo ruolo fra le sorelle della comunicazione pubblica. Si tratta di una caratteristica legata al suo potenziale innovativo. La comunicazione è, per definizione – lo si è visto –, visione ed espressione soggettiva: è la ricerca di condivisione intorno al proprio punto di vista da parte di un soggetto (individuo, movimento, organizzazione) consapevole delle diversità esistenti nella realtà. La comunicazione contiene in sé il seme della divergenza: la convivenza delle differenze e la possibilità del mutamento sono le sue stesse condizioni di esistenza. Nello specifico, poi, la comunicazione sociale lavora per promuovere idee e legami che rigenerino il tessuto sociale, rivedendo la titolarità dei privilegi e la distribuzione delle risorse: in ciò, essa intacca quasi inevitabilmente l'ordine sociale esistente. È, dunque, almeno nella fase di emersione di nuovi diritti, una comunicazione generatrice di tensioni e facilmente anche di conflitti, perché mira



a cambiare la società, i rapporti di forza tra i gruppi. Il suo richiamarsi esplicito a valori etici di solidarietà e di giustizia la rende inoltre la più idealista delle comunicazioni pubbliche. Tutto ciò ci restituisce l'immagine di una comunicazione rivolta all'innovazione, provocatrice di mutamento: una *comunicazione rivoluzionaria*, intenzionata, nella sua vocazione più intima, a cambiare tanto l'idea di società quanto i rapporti che la fondano.

Questa immagine contrasta però decisamente con quella diffusa in letteratura, dove, secondo l'opinione di molti autori, la nostra comunicazione si caratterizzerebbe per la promozione di temi relativamente, o poco, controversi (Faccioli 2000; Mancini 2002; Gadotti 2005). A parte il fatto che, a parere di chi scrive, nell'esperienza quotidiana è abbastanza facile constatare come la maggior parte dei temi comunemente additati come sociali (carcere, immigrazione, aborto, questioni di genere, senza fissa dimora, prostituzione, droga, ecc.) siano problemi la cui sola *discussione pubblica* suscita facilmente tensioni – perché le questioni sono spesso moralmente delicate, giuridicamente ambigue, politicamente scomode – è opportuno soffermarsi un attimo su questo aspetto, in quanto le due visioni suonano quasi opposte. Il nodo consiste probabilmente in una differenza originaria di prospettiva. L'approccio classico alla comunicazione sociale è incentrato sulla sua funzione generatrice di legami, intorno a problemi e soggetti svantaggiati. La definizione proposta in questo libro riconosce invece alla comunicazione sociale una funzione più ampia, di rottura degli immaginari simbolici prima, e rigenerativa di rapporti e fratture sociali dopo. Concentrarsi solo sulla *pars construens*, come fanno la maggior parte degli autori, significa percepire la comunicazione solo nel suo ruolo riparatore, creatore di rapporti e socialità: l'opera buona dei cittadini attivi, un «affare» buonista delle organizzazioni non profit. Significa, in altre parole, guardare al volto pacifico di questa comunicazione, lasciando in ombra quello rivoluzionario e il suo potenziale di rottura. Recuperare invece il suo versante simbolico significa illuminare *il rapporto diretto che lega comunicazione sociale e mutamento culturale*, e restituirla alla dignità di una comunicazione importante, strategica per le società complesse e multiculturali del nuovo millennio.



II

Il mondo del non profit in Italia

1. *Il non profit: tanti nomi, una vocazione*

In questo capitolo ci proponiamo di ricostruire un profilo sintetico del settore, che metta in grado chiunque voglia lavorare nell'ambito delle sue politiche culturali e comunicative di disporre delle conoscenze di base, relativamente ad almeno cinque dimensioni fondamentali della sua identità: che cosa è il non profit, che cosa fa, qual è storicamente il suo valore aggiunto nelle politiche sociali e culturali del paese, quali sono le sue dimensioni attuali, quali le organizzazioni che tradizionalmente lo compongono. Nel far ciò, cercheremo di comprendere in quale direzione le riforme legislative in corso stanno spingendo l'evoluzione del settore. A ciascuna di queste domande è dedicato un paragrafo.

Cominceremo dunque con l'occuparci della prima questione, quella identitaria.

Come abbiamo in parte anticipato, *il non profit è un mondo costituito da organizzazioni di iniziativa privata, ma vocate all'interesse comune*, molto diverse fra loro per storia, dimensioni, tipo e modalità di intervento. Proviamo a scavare dentro questa definizione, per portare alla luce i tratti specifici su cui fa perno l'identità del settore.

Gli elementi comunemente riconosciuti come distintivi delle organizzazioni non profit, rispetto alle altre istituzioni che operano nella sfera pubblica e nel mercato, sono tre.

Il primo e più importante risiede nella *commistione pubblico-privato* della loro natura. Queste organizzazioni agiscono in nome del bene pubblico, collettivo, pur essendo soggetti di iniziativa, e



di legislazione, privata. La formula cui comunemente si ricorre per indicare questa particolarità è che si tratta di enti che agiscono *senza fini di lucro*. Ciò significa che coloro che fanno parte di queste associazioni rinunciano a distribuire il surplus che può derivare all'organizzazione dalla produzione e dall'erogazione di servizi, impegnandosi a reinvestirlo nelle attività da questa realizzate. In altre parole, essi antepongono per statuto al proprio interesse, cioè all'interesse particolare dei singoli membri e del gruppo, quello di un'azione realizzata a vantaggio della comunità, che è appunto il progetto per cui è nata l'organizzazione e, più concretamente, l'attività contingente in cui essa è di volta in volta impegnata.

La compresenza di questi due elementi – l'iniziativa privata e l'interesse pubblico – fa delle organizzazioni non profit dei soggetti particolari, collocati in una posizione intermedia, terza, fra il settore pubblico e quello privato, in parte a questi sovrapposti. L'iniziativa privata e la natura privatistica della loro forma legale fanno sì che questi enti condividano con le imprese profit la libertà d'azione originaria, la particolarità degli interessi da perseguire, l'autonomia organizzativa e gestionale. Le organizzazioni non profit infatti, pur agendo tutte in nome di un bene finale collettivo, si scelgono l'ambito di azione sulla base di una spinta, di una motivazione, che è soggettiva, particolare, del soggetto o dei soggetti fondatori: la cultura piuttosto che l'ambiente, l'emarginazione sociale piuttosto che l'educazione, lo sport o la sanità. Sul piano operativo, esse agiscono in base a criteri di piena autonomia organizzativa e gestionale (liberamente reclutano il personale, si scelgono gli interlocutori), e si differenziano molto per stile di intervento e di comunicazione (alcune organizzazioni adottano comportamenti ed espressioni più istituzionali, altre osano linguaggi e messaggi più informali; alcune hanno leadership e strutture tradizionali, altre promuovono l'innovazione anche nella gestione interna).

Se questa varietà di forme deriva, come si è detto, dalla natura privata delle organizzazioni, la vocazione al bene pubblico richiama invece, più o meno formalmente, tutti questi soggetti a una serie di obblighi – di solidarietà e di giustizia sociale (vedi il dovere di redistribuire gli utili), di trasparenza e di *accountability* – che contraddistinguono la logica del servizio pubblico, prima e più che quella dell'impresa privata.

Il secondo elemento caratterizzante gli enti non profit riguarda

appunto le loro modalità di azione: la vita, il «lavoro» di queste organizzazioni devono ispirarsi infatti a criteri di *partecipazione* e di *democrazia*, di solidarietà e di inclusione sociale.

Pur nella grande varietà di modelli organizzativi e di stili gestionali che si possono riscontrare all'interno di questo settore, alcune pratiche procedurali improntate a logiche orizzontali – di conduzione democratica e collaborativa – sono ricorrenti. La più importante consiste nel fatto che nelle assemblee delle organizzazioni non profit i voti dei soci si contano «per testa» (una testa/un voto), a differenza di quanto avviene nelle aziende profit, dove il potere decisionale dei singoli è proporzionale alle quote che questi detengono. Fanno eccezione a questa regola le fondazioni, che, come vedremo meglio in uno dei prossimi paragrafi, pur essendo enti non profit hanno una matrice verticale. Inoltre, informale ma concreta, va segnalata in queste organizzazioni un'attenzione diffusa a coinvolgere nel lavoro quotidiano, a diversi gradi della struttura e in modi differenti, persone appartenenti a categorie svantaggiate. In un tipo specifico di queste organizzazioni, le cooperative di tipo B, l'inclusione di questi soggetti è addirittura, come vedremo fra poco, un requisito statutario.

Il terzo fattore su cui fa perno l'identificazione delle organizzazioni di Terzo Settore è la natura dell'intervento realizzato. Queste associazioni sono tutte impegnate in attività – per lo più *servizi – di utilità sociale*, la cui realizzazione si configura come un'opera vantaggiosa, un beneficio per la collettività. Solo per rendere l'idea, citiamo, fra i tantissimi possibili, alcuni servizi tradizionalmente svolti dal Terzo Settore nazionale: la raccolta anonima e gratuita del sangue, la prima accoglienza degli immigrati, il soccorso nelle situazioni di emergenza, l'inserimento lavorativo delle categorie protette, la cura e la difesa dei beni architettonici e ambientali. Questo è solo l'inizio di un elenco che potrebbe allungarsi «all'infinito», in risposta ai bisogni sociali che emergono e si succedono, nel tempo, su un territorio: ciò che ci interessa qui sottolineare è come queste attività condividano tutte una esplicita, evidente, *mission* sociale.

Quelli che abbiamo illustrato sono gli elementi universalmente riconosciuti come distintivi del non profit. Essi individuano il minimo comun denominatore di una miriade di enti fra loro anche molto diversi.

Se intorno a questi criteri identificativi si registra una confusione diffusa, più controversa rimane invece la questione del nome. *Non for profit*, *Terzo Settore*, *economia civile*, *economia sociale*, *volontariato sociale*, *associazionismo*, *cooperative*, *imprese sociali*, *onlus*: sono solo alcune delle etichette con cui si indica, nel linguaggio comune ma talvolta anche in quello dei media e degli esperti, il mondo che stiamo presentando. Tale confusione è ovviamente spia di una questione identitaria irrisolta.

Ciascuno dei termini che abbiamo elencato inquadra il soggetto da una prospettiva diversa, esprimendo attenzione per un aspetto particolare del fenomeno. Alcuni vocaboli (imprese sociali, cooperative, volontariato...) confondono la parte (cioè un tipo di organizzazione) con il tutto (l'intero settore). Altri (economia civile, sociale) insistono sulla dimensione economica del fenomeno, sottolineandone la componente solidaristica, alternativa rispetto a quella prevalente di mercato.

In questo testo utilizzeremo come equivalenti, e dunque perfettamente interscambiabili, le due espressioni *non profit*¹ e *Terzo Settore*. La prima definisce le organizzazioni che non hanno come obiettivo la realizzazione di profitti. La seconda, anch'essa di matrice anglosassone, è nata invece per indicare l'esistenza di uno spazio, un campo di azione dove agiscono le aggregazioni formate dalla libera iniziativa dei cittadini e impegnate in cause votate al bene comune. Piuttosto che sui criteri formali, questa definizione insiste sulla dimensione «capacitante» dell'insieme, sulla sua funzione di creazione e di promozione di capitale sociale. Inoltre, con l'aggettivo iniziale essa esplicita la posizione intermedia, alternativa ma al contempo di mediazione, di questo soggetto rispetto agli altri grandi attori della sfera pubblica e politica: lo Stato e il mercato.

Chi scrive sa bene che questa identificazione è destinata con grande probabilità ad essere superata nei prossimi anni. Il disegno

¹ Per la precisione, all'espressione *non profit* chi scrive avrebbe preferito quella di *non for profit*, la quale esprime più chiaramente come il tratto distintivo di queste organizzazioni non consista tanto nell'assenza di un profitto finale, quanto piuttosto nella rinuncia ad esso come obiettivo. Ma, considerando che un nome deve garantire innanzitutto la riconoscibilità dell'oggetto indicato, si è optato per il vocabolo più diffuso, almeno nel nostro paese.

di legge del governo per la riforma del Terzo Settore, il cui iter di discussione si svolge esattamente nei mesi in cui si scrive questo libro, si propone proprio di fare chiarezza nell'utilizzo di questi termini. Secondo le ipotesi più accreditate, mediante una formulazione giuridica precisa, il concetto di Terzo Settore dovrebbe restringersi a indicare, fra tutti gli enti senza fini di lucro, quelli che dimostrino l'utilità sociale del settore di intervento e il *chiaro* beneficio pubblico delle attività. In pratica, il Terzo Settore diverrebbe un sotto-insieme, formalmente circoscritto, del non profit.

Pur apprezzando questa ipotesi, abbiamo scelto qui di non adottare distinzioni che, ad oggi, risulterebbero ancora premature, oltre che troppo specialistiche per il lettore.

Ancora riguardo alla definizione, riteniamo utile un'ultima precisazione: non casualmente si è scelto, per designare questa realtà nel suo insieme, di utilizzare il termine *mondo* al posto di quello, abbastanza ricorrente in letteratura, di *sistema*. Almeno in una prospettiva sociologico-culturale, com'è quella adottata in questo libro, ci è parso che la varietà di abitanti, di logiche e di attività che caratterizza questo settore sia una caratteristica prioritaria rispetto all'articolazione organizzata delle sue dinamiche.

2. Il lavoro del non profit

In questo paragrafo approfondiremo alcuni aspetti concernenti l'agire del non profit: in quali ambiti si esplica il suo intervento, con quali obiettivi concreti e con quali modalità ricorrenti. Infine, cercheremo di sfatare alcune convinzioni superficiali o addirittura erronee, sull'operato di queste organizzazioni, diffuse nell'opinione pubblica.

Partiamo dunque dalle aree di intervento. Fra i settori di impegno tradizionale del non profit si possono indicare sicuramente l'*assistenza* e il *servizio sociale*, nell'accezione più ampia dei due termini, dall'opera in sanità (cura, trasporto e aiuto dei malati e delle loro famiglie) al supporto a tutte le forme di vulnerabilità e di emarginazione che nel tempo, per l'emergere di nuove sensibilità e di nuovi problemi sociali, si manifestano e persistono nelle società: poveri, disabili, vittime di violenza, donne e minori indifesi, rifugiati, anziani e non autosufficienti, ecc. Inoltre: il *primo*

soccorso e la *prevenzione del rischio*, dalle catastrofi naturali alle emergenze provocate dai conflitti bellici, passando per gli incidenti sulle strade e nei luoghi di lavoro; la *difesa* e la *valorizzazione dell'ambiente e del territorio*, inteso come patrimonio sia naturale che artistico, e sempre più in un'ottica di sviluppo sostenibile e di promozione del benessere collettivo. Un'altra sfera importante dell'impegno sociale volontario è la *donazione*, che nel nostro paese ha una tradizione d'eccellenza nel dono del sangue e degli organi, ma che di recente si sta estendendo ad altri beni preziosi (si pensi per esempio alle banche del tempo). E, ancora, sono ambiti di attività prioritaria del non profit l'*istruzione* e la *ricerca*, la *cultura*, lo *sport* e la *ricreazione*; la *cooperazione sociale*, con tutta la sfera delle attività solidali paragonative; la *tutela di nuovi e vecchi diritti*, l'*advocacy*, il *sostegno alla partecipazione sociale e politica*, la rappresentanza di interessi sindacali; la religione. Infine, in letteratura sono citate spesso come aree distinte la *filantropia* e la *promozione del volontariato*, per indicare l'insieme delle attività che hanno come primo scopo la diffusione della cultura e delle buone prassi dell'impegno sociale.

Passando alle modalità di intervento delle organizzazioni non profit, esse sono ovviamente le più diverse, perché enorme è il ventaglio dei bisogni cui provano a rispondere. Comunque, un tratto peculiare che può essere individuato nell'operato del non profit consiste nella componente di impegno volontario diffusa nelle sue organizzazioni. Gli enti non profit si avvalgono infatti «normalmente», ogni giorno e a tutti i livelli della struttura, del contributo dei volontari, ovvero di persone che investono liberamente, e gratuitamente, tempo, energie e risorse nella vita e nelle attività dell'associazione.

La quota di personale e di impegno volontario sul totale dei partecipanti e del lavoro svolto varia da organizzazione a organizzazione, e nel tempo muta facilmente anche all'interno di un medesimo ente. Ma si tratta dell'elemento distintivo del settore, perché l'azione volontaria è senza dubbio il segno più emblematico, immediatamente ed incontestabilmente evidente, della vocazione non utilitaristica di questo mondo. È il nucleo pregiato, *l'anima del non profit*: l'unica caratteristica che l'impresa non possiede, ovviamente, ma che non può vantare neppure l'ente pubblico, con cui pure il non profit condivide la vocazione al bene colletti-

vo. Non è un caso, come dicevamo nel paragrafo precedente, passando in rassegna i vocaboli candidati a definire questo settore, che «volontariato» sia uno dei termini che viene preso a prestito da chi con una parte pretenderebbe di indicare il tutto: si capirà meglio adesso come l'operazione, pur non essendo formalmente corretta, abbia una sua parvenza di plausibilità nella rilevanza fondamentale di cui il termine gode in questo mondo.

Un secondo comune denominatore tra le varie tipologie di azione realizzate dagli enti non profit consiste nella dimensione del *servizio*. Si tratta di una caratteristica anch'essa fondamentale, che connota l'attività del nostro settore in maniera peculiare e imprescindibile. In generale, il servizio, inteso come risultanza del processo produttivo di un'organizzazione, indica la componente relazionale e interattiva che accompagna il passaggio dell'oggetto trasferito dall'erogatore al beneficiario dell'intervento (Olivetti Manoukian 1998; Hillman 2003). È la dimensione comunicativa del prodotto² realizzato ed erogato – nell'ambiente non profit: distribuito, donato, diffuso – dall'organizzazione, e consiste nell'attenzione al destinatario e alla sua soddisfazione, e nel clima di reciprocità che si può attivare nella relazione tra i soggetti coinvolti. Dunque, pur se l'*oggetto* dell'erogazione varia a seconda dell'ambito e del tipo di intervento (può trattarsi dell'assistenza materiale o del sostegno morale resi disponibili dai volontari; dell'organo fisico, del denaro o del bene di prima necessità regalati da un donatore; di una consulenza legale, di un evento culturale o di una gara sportiva organizzati gratuitamente per i cittadini), la dimensione di servizio, vocata alla soddisfazione del destinatario, è – o almeno dovrebbe idealmente essere – una costante dell'operato del non profit. In questo senso, una vocazione al servizio caratterizza evidentemente anche l'operato dell'ente pubblico. Tra le interpretazioni dei due soggetti esiste però una differenza fondamentale.

² Per «prodotto» dell'attività del non profit intendiamo in questa sede il risultato dell'azione compiuta dall'organizzazione, comprendente sia l'oggetto, materiale o immateriale, che sostanzia l'erogazione (ciò che viene realizzato e/o donato come risposta al bisogno), sia il servizio, cioè l'investimento comunicativo e relazionale che deve caratterizzarla. Le due componenti – l'oggetto e il servizio – sono entrambe indispensabili perché si realizzi l'azione di erogazione dell'ente non profit.

Laddove per l'ente pubblico l'erogazione del servizio, del miglior servizio possibile, si configura come un obiettivo legittimo, per l'ente non profit il servizio, per quanto fondamentale, non potrà mai assurgere all'importanza di un fine: si tratta di un mezzo, di una modalità di intervento fondamentale, ma che deve restare asservita alla finalità principale, che è quella di creare solidarietà e partecipazione. In altre parole, l'attività di un'organizzazione del Terzo Settore non potrà mai essere valutata esclusivamente come un servizio (sulla base cioè di parametri unicamente manageriali ed efficientisti), perché questo non consentirebbe di cogliere *il valore aggiunto* del servizio del non profit, che è il tempo dedicato all'ascolto, a cercare di capire i bisogni di chi si ha di fronte, a provare a costruire e mantenere una relazione.

Accanto a queste due caratteristiche fondamentali, volontariato e servizio, almeno altri tre elementi meritano di essere citati, se non come formalmente distintivi, almeno come peculiari e ricorrenti dell'agire del non profit. Si tratta del *radicamento nel territorio*, della *dimensione operativa di rete*, e del *patrimonio di conoscenze* posseduto da questi enti.

Sofferamoci sul primo punto. Le associazioni nascono, come si è detto, per libera iniziativa di un gruppo di persone che decidono di unire forze e risorse per provare a rispondere a un bisogno sociale che esse percepiscono come prioritario, o comunque meritevole di attenzione e di contrasto. La *mission* dell'ente ha dunque sempre un riferimento concreto in un bisogno contingente, relativo cioè a un'epoca e a un contesto geografico, e in un intervento che si propone come risposta, fattiva e dai risultati percepibili, a una situazione di deprivazione e difficoltà. Se ne deduce che le organizzazioni, per operare contro un problema sociale, devono conoscere il contesto in cui nasce il bisogno, le cause che ne sono all'origine, i soggetti coinvolti, le loro esigenze e caratteristiche, la cultura (quotidiana, pratica, finanche politica) della popolazione e delle istituzioni nel loro complesso: in altre parole, devono *conoscere il territorio*, *farsi riconoscere da esso*, e *sapervi muovere*. In questo senso, il radicamento nel territorio è un requisito molto importante per l'azione dell'ente non profit.

È in parte legata a questa prima proprietà la seconda peculiarità che abbiamo annunciato: la tendenza delle associazioni a fare rete. Quest'attività, che in un linguaggio sempre più contamina-

to dall'inglese viene indicata spesso con l'espressione di *networking*, si manifesta con due declinazioni: orizzontale e verticale. L'attenzione al territorio, ai suoi bisogni, ma anche alle risorse e alle relazioni da attivare, costituisce per le associazioni una spinta quasi inevitabile all'apertura, alla ricerca di contatti e di sinergie con soggetti esterni, siano essi altre associazioni operanti nel medesimo contesto o amministrazioni pubbliche interessate agli stessi problemi. La costruzione di relazioni di questo tipo è stata fortemente incentivata nell'ultimo decennio dalla diffusione della cultura della progettazione, che ha investito tutti gli ambiti del sistema produttivo, ma in particolare quelli del non profit e della pubblica amministrazione, primi beneficiari dei finanziamenti europei. In senso verticale, la propensione delle organizzazioni non profit a lavorare in rete è attestata dal numero di associazioni di secondo e di terzo livello cui esse hanno dato, e continuamente danno, vita. La maggior parte di queste sono costituite dall'unione (in forma di nuova associazione, federazione, coordinamento), su base territoriale (provinciale, regionale, nazionale), di associazioni della «stessa famiglia». A solo titolo di esempio, si sono organizzate con architetture di questo livello alcune delle più grandi e note associazioni non profit del paese: Avis, Arci, Pubbliche Assistenze, Auser, ecc. In altri casi, più rari, ad unirsi, con funzioni di rappresentanza e di lobby, sono organizzazioni non legate da parentele (l'esempio più rilevante è probabilmente quello del Forum Nazionale del Terzo Settore, che riunisce oltre settanta grandi soggetti; su di esso torneremo più avanti in questo stesso capitolo).

C'è, infine, un terzo aspetto relativo all'agire di queste organizzazioni che merita attenzione: a differenza dei primi due, questo elemento non è quasi mai preso in considerazione né dalla letteratura scientifica, né dagli esperti che, a vario titolo e in vari contesti, intervengono pubblicamente sull'argomento. Si tratta del bagaglio di conoscenze e di saperi di cui sono depositarie, a volte anche inconsapevolmente, queste organizzazioni. L'impegno quotidiano di un'associazione su una questione sociale si esplica di fatto attraverso una lunga serie di azioni tra loro intrecciate, e ripetute: l'ascolto continuo del territorio e l'analisi dei suoi bisogni; lo studio delle situazioni sociali, del quadro normativo di riferimento, della fattibilità dell'intervento; la programmazione dei servizi e delle

risorse; il monitoraggio delle attività realizzate e dei loro risultati, la ricerca delle buone prassi; la costruzione delle relazioni – con i cittadini coinvolti nei progetti, con gli esperti, con gli amministratori e i politici sensibili al tema – utili a mantenere in vita i servizi e la stessa organizzazione; la comunicazione relativa al bisogno e all'intervento, e la formazione ideata ed erogata per preparare volontari e collaboratori di ogni sorta. Il ripetersi nel tempo di tutte queste attività, con il loro insistere su un medesimo tema, fa sì che l'organizzazione finisca per accumulare un bagaglio di esperienze, di conoscenze, di competenze e di relazioni che ne fanno facilmente un soggetto esperto, un testimone privilegiato del problema sociale in questione.

In un discorso sulle strategie di comunicazione del settore, quello che abbiamo appena descritto si configura come un aspetto molto rilevante: esso suggerisce, per esempio, che una strada di emersione possibile per gli enti non profit potrebbe essere quella di accreditarsi come esperti, voci autorevoli sul piano scientifico e divulgativo – dunque fonti riconoscibili e mediaticamente interessanti – riguardo ai problemi e ai temi di cui si occupano. L'ostacolo maggiore a questa proposta sembra essere quello dell'aggravio di lavoro che una capitalizzazione del proprio patrimonio culturale (in termini di sistemazione degli archivi, organizzazione dei materiali, implementazione e qualificazione delle competenze di comunicazione) richiederebbe ai volontari e ai dipendenti.

Per completare la panoramica sull'agire di questi enti, è opportuno spendere qualche parola anche sulle loro modalità di sostenimento. Le organizzazioni di Terzo Settore, essendo soggetti di natura privata, si basano innanzitutto sugli investimenti di privati cittadini: in primo luogo i soci membri, che vi dedicano tempo e risorse di vario tipo, e poi tutti i donatori che si riescono a raggiungere, con iniziative di *people* e di *fund raising*, di pubblicità e di promozione sociale. Oltre a questo, le organizzazioni non profit hanno un altro canale di finanziamento cospicuo negli stanziamenti degli enti pubblici. Accade da anni infatti che questi ultimi, riconoscendo l'utilità e il ruolo dell'operato del non profit in molti ambiti irrinunciabili, ne sollecitino e ne sostengano l'azione con erogazioni importanti. Nell'ultimo decennio, come vedremo meglio nelle pagine che seguono, in Italia, come nella maggior parte dei paesi europei, l'entità di questi flussi è andata riducendosi, e

i meccanismi di accesso alle fonti pubbliche (quasi sempre mediante la partecipazione a bandi di gara o di concorso selettivi) sono divenuti per le associazioni sempre più competitivi. Ciò ha comportato per gli enti non profit la necessità di investire ingenti risorse professionali e formative nelle competenze di progettazione (per imparare ad intercettare i bandi, a costruire i partenariati, a scrivere e a presentare i progetti) e di rendicontazione (per apprendere ad amministrare adeguatamente i fondi ottenuti, e a raccontare i risultati del proprio operato); nonché di *fund raising*, per garantirsi, come dicevamo, fonti di finanziamento alternative.

Adesso che il quadro dell'azione del non profit è tratteggiato, almeno nelle sue linee essenziali, non resta che rimuovere il campo da alcune opinioni di senso comune che l'esperienza ci dice diffuse, ma che non corrispondono alla realtà dei fatti.

Se il non profit è l'unico settore produttivo caratterizzato dalla presenza del volontariato, ovvero da forme di impegno profuse a titolo gratuito, l'equazione che identifica il Terzo Settore con il volontariato e con l'azione totalmente gratuita è illegittima. Il non profit, infatti, è sì popolato da volontari (oltre sei milioni, secondo i più recenti dati Istat, di cui quattro impegnati in organizzazioni e gruppi), ma nelle organizzazioni questi coabitano, per la gestione dell'ente e dei servizi, con dipendenti, consulenti e collaboratori di vario genere, ovvero persone che vi svolgono la propria attività a titolo professionale, per il corrispettivo di una retribuzione, con tutti i diritti e i doveri che a tale posizione sono legati. Se è vero dunque che l'impegno volontario non prevede forme di compenso, è sbagliato dedurre che in questo mondo non vi sia circolazione di denaro. Se l'azione dei volontari non è retribuita, lo è quella dei dipendenti e dei professionisti che vi lavorano; inoltre, l'erogazione del servizio può avvenire gratuitamente, ma anche prevedere un contributo da parte dei cittadini beneficiari o, più spesso, dello Stato. E di sicuro essa ha un valore economico (Unicredit Foundation 2013; Istat 2013). Ancora, il mantenimento della struttura ha dei costi, che devono essere gestiti dai soci, così come le risorse procacciate dai privati o quelle elargite dal pubblico. Insomma, la rinuncia al profitto e le forme di dedizione gratuita pongono dei limiti, e caratterizzano in maniera distintiva la vita delle organizzazioni; ma in ogni caso queste costituiscono un'area, un attore importante del settore produttivo dei servizi,

e rimangono immerse in un'economia di mercato, con la quale devono confrontarsi, e interagire, per molteplici aspetti. Immaginarsi questi enti come avulsi dal mercato e totalmente estranei alle logiche produttive e competitive è scorretto e fuorviante.

Concludiamo questo paragrafo con una nota concernente una scelta autoriale. In considerazione della *mission* anti-utilitaristica di questo settore, e dell'anima altruistica che lo caratterizza, soprattutto attraverso la presenza e lo sforzo del volontariato, alcuni considerano improprio l'utilizzo del termine *lavoro* per indicare i suoi processi produttivi. Ritengono cioè che chiamare così le attività e i servizi che le onlus realizzano svilirebbe la portata etica del loro impegno, attenuando inopportunamente la distanza tra questo ambiente e il settore profit. Chi scrive abbraccia una visione meno «purista» e ritiene plausibile, con i dovuti distinguo, fare riferimento al suddetto concetto, e alle categorie ad esso inerenti, anche nel trattare del non profit. Soprattutto in un contesto, come è quello di questo libro, che assume a perno del ragionamento la convinzione che sia conveniente promuovere nelle organizzazioni del Terzo Settore la diffusione di competenze professionali, di comunicazione e più in generale di *governance*, il riconoscimento pieno del valore dell'operato di queste strutture è un passaggio indispensabile.

3. Ieri e oggi

Nelle pagine che seguono cercheremo di fornire una serie di elementi che consentano al lettore di acquisire una consapevolezza più piena della rilevanza del non profit nella vita sociale del paese. Incroceremo due prospettive: uno sguardo di lungo periodo, indispensabile per far percepire lo spessore di questa figura; e uno invece focalizzato sul presente, che permetta di cogliere tutti gli aspetti significativi di una fase di emersione come è quella che il Terzo Settore italiano sta vivendo.

Un'ottica storica corregge, e addirittura quasi ribalta, l'impressione di vaghezza che nessun tentativo di definizione del fenomeno concentrato sull'epoca attuale riesce ad evitare. Infatti, tanto sono confusi i nomi che abbiamo passato in rassegna nel primo paragrafo cercando di trovare un appellativo adeguato al nostro



settore, quanto profonda e concreta appare, ogni volta che la si indaghi, la presenza nella storia italiana delle organizzazioni private dedicate ai pubblici bisogni.

Il Terzo Settore nazionale è un oggetto di studio relativamente recente anche per gli storici, e le pubblicazioni in materia sono oggettivamente poche³. Da tutte le ricostruzioni si evince però con eguale convinzione come il ruolo fondamentale svolto da queste organizzazioni nel contrastare, materialmente e simbolicamente, le situazioni di deprivazione e di disagio sociale non può essere compreso se non considerando quello dello Stato. La storia del non profit, infatti, è *la storia delle organizzazioni impegnate a lottare per soddisfare i bisogni sociali*, in una posizione che, sia essa di collaborazione o di competizione con l'apparato pubblico, a questo risulta comunque sempre intrecciata, in un rapporto di reciproca interdipendenza⁴.

All'epoca dell'unificazione dello Stato italiano, nella seconda metà dell'Ottocento, il mondo che oggi definiremmo non profit si presenta come un panorama eterogeneo di *istituzioni cattoliche di assistenza, carità e beneficenza* (ospedali, orfanotrofi, scuole e biblioteche), di tradizione secolare, accomunate dall'esprimere la vocazione della Chiesa per i più deboli e bisognosi. Accanto a questi enti, patrioti e garibaldini che hanno appena depresso le armi danno origine in tutte le regioni del Centro-Nord alle prime associazioni di volontariato laiche per il soccorso nelle emergenze e il sostegno quotidiano all'indigenza: a dispetto dell'eterogeneità delle etichette (croci verdi, bianche, d'oro, società di salvamento, fratellanze militari e popolari), esse riescono a riunirsi in Federazione nazionale (Anpas) già nel 1904 (Conti 2004). Non si dimen-

³ In proposito, un'opera sicuramente da segnalare è quella curata da Emanuele Rossi e Stefano Zamagni, *Il Terzo settore nell'Italia unita* (2012). Si tratta della ricostruzione sociale e giuridica più compiuta sul tema, pubblicata per le celebrazioni dei centocinquanta anni dell'Unità d'Italia. L'anniversario è stato un'occasione di ricerca e di rivisitazione delle proprie radici e della propria memoria storica per molte organizzazioni non profit.

⁴ Per una sintetica ma efficace ricostruzione della storia del non profit italiano si veda *1861-2011. Breve (e incompleta) cronologia dell'Italia solidale*, a cura di G. Marocchi e M. Novarino, <http://www.forumterzosettore.it/2011/03/17/1861-2011-unita-ditalia-breve-e-incompleta-cronologia-dellitalia-solidale/> (11 marzo 2011).



tichino poi le società operaie di mutuo soccorso, il primo esempio di protezione sociale dei lavoratori, nonché luoghi essenziali di promozione della cultura e dell'istruzione: se si dovesse cercare una data di nascita del moderno non profit italiano, probabilmente la palma spetterebbe proprio a una di queste associate, la Società operaia di mutuo Soccorso di Pinerolo, la cui costituzione risale al 1848.

A cavallo tra i due secoli si continua ad assistere al fiorire di associazioni locali e nazionali, nelle quali si possono rintracciare le origini di alcune delle grandi reti che hanno fatto la storia del paese. Qualche esempio, tra i tanti: nel 1899 nasce l'Unione federative delle Misericordie, che riunisce alcune tra le più antiche esperienze di volontariato italiane (la nascita della Misericordia di Firenze è attestata addirittura nel 1244!). Nel 1907 Maria Montessori apre nel quartiere San Lorenzo, a Roma, la prima «Casa dei bambini». Pochi anni dopo, altri gruppi di volontari inaugureranno la pratica della donazione del sangue, da cui prenderà vita un altro fiore all'occhiello del paese, l'Avis, l'Associazione nazionale dei donatori di sangue (Avis 1978)⁵.

L'avvento del fascismo, però, dà l'avvio a una stagione di aperta ostilità nei confronti delle organizzazioni di origine civile, in nome di un monopolio statale dell'azione sociale che di fatto mira ad annullare ogni espressione di libera partecipazione alla cosa pubblica. Talvolta si avranno anche episodi di soppressione e repressione. L'acredine del nuovo regime verso questo tipo di associazioni può essere letta come una controprova evidente del potenziale di impegno civile e democratico che esse possono profondere nella società.

La fine della guerra segna l'inizio di una nuova vita per il popolo italiano, in cui ai cittadini e alla società civile sono riconosciuti ruoli e spazi completamente diversi dal passato. La Costituzione repubblicana, che scaturisce da un compromesso tra le forze politiche cattoliche e quelle comuniste basato proprio sul rifiuto

⁵ In proposito si veda anche il Cd-rom prodotto dall'Avis provinciale di Milano, con il sostegno dell'Avis nazionale e in collaborazione con la Compagnia del Teatro Lux di Pisa, in occasione del settantesimo della fondazione della prima associazione italiana: *AviStoria. Una grande avventura italiana* (regia di Paolo Pierazzini, sceneggiatura di Gaia Peruzzi).

del pensiero fascista, disegna il perimetro di un sistema politico-sociale-economico in cui, pur non essendovi riferimenti espliciti al settore che poi ci abitueremo a chiamare non profit, «vi erano dei principi importanti, che hanno fornito una copertura costituzionale significativa all'affermarsi della *solidarietà organizzata*» (Addis, Ferioli, Vivaldi 2012, pp. 174-175; corsivo nostro).

La *solidarietà politica, economica e sociale* è affermata come un dovere inderogabile sin dall'apertura del documento, nell'articolo 2: essa è l'altra faccia di quei diritti inviolabili che la Repubblica riconosce e garantisce ai cittadini, sia come singoli sia nelle *formazioni sociali* ove essi sviluppano la propria personalità. Subito a seguire, nell'articolo 4, troviamo un'esplicita valorizzazione dell'*homo socius*, ovvero del cittadino che si impegna per il progresso «materiale o spirituale» della collettività. Ancora, la nascente Repubblica si impegna per la promozione di tutti quei settori (*cultura, ricerca scientifica e tecnica, paesaggio e patrimonio storico-artistico, costruzione e difesa della pace e della giustizia*) in cui rapidamente si affermerà come indispensabile l'operato dell'associazionismo. Oltre che nei principi fondamentali, la *piena autonomia dei corpi sociali intermedi* è ribadita in diversi articoli della prima parte della Carta – quella dedicata ai diritti e ai doveri dei cittadini nei rapporti civili, etico-sociali, economici e politici – mediante il riconoscimento della libertà di organizzazione e di associazione, della cooperazione, dell'iniziativa e della disciplina privatistiche.

Nel nuovo contesto repubblicano «risorgono» molte associazioni ridotte al silenzio negli anni bui della dittatura. Ma è l'onda dei movimenti degli anni Sessanta e Settanta che, con il suo clima diffuso di speranza nel cambiamento e di aggregazione, dà impulso a una nuova stagione di impegno e associazionismo. In cui non solo fioriscono nuovi gruppi e nuove organizzazioni – alcuni dei quali si radicheranno stabilmente nella nostra società⁶ –, ma si

⁶ Si pensi, a solo titolo di esempio, al Gruppo Abele di Torino e alla Comunità di Capodarco di Fermo. Il Gruppo Abele, fondato nel 1965 da don Ciotti nel capoluogo piemontese, diviene rapidamente un luogo simbolo dell'accoglienza e del contrasto all'emarginazione sociale conseguente alle cause più diverse: dipendenza da sostanze, violenza fisica, prostituzione, povertà. Agli inizi degli anni Ottanta l'associazione accompagnerà la nascita del Cnca, il Coordinamento

trasforma pure radicalmente il concetto stesso di azione sociale: se in passato, e fino ad allora, la solidarietà era stata concepita, e agita, come beneficenza, atto di carità e di misericordia verso i bisognosi, l'*imprinting* politico delle rivendicazioni operaie e sindacali interviene a connotare in maniera indelebile sia l'idea sia la pratica di intervento sociale, con un richiamo esplicito ai valori di *giustizia*, di *mutuo soccorso*, di *prevenzione* e di *partecipazione*.

È il decennio successivo, però, quello che sembra raccogliere l'eredità di tanto fermento: negli anni Ottanta si assiste infatti alla diffusione e al consolidamento su tutto il territorio della penisola di un numero notevole di organizzazioni, che configurano quello che oggi chiamiamo Terzo Settore. Per quanto il ruolo di questi enti appaia da subito fondamentale per integrare i servizi sanitari e sociali erogati dal pubblico, colmandone anche eventuali lacune, lo Stato in questo periodo è ancora un deciso fautore di un'idea di *welfare* a forte matrice pubblica, che garantisca un'erogazione universalistica e territorialmente uniforme delle prestazioni di protezione e di assistenza sociale.

A incrinare il protagonismo assoluto dello Stato nella gestione del *welfare* intervengono però, proprio negli anni a seguire, in Europa e in Italia, i primi sintomi di quella crisi fiscale che, infrangendo l'illusione di un progresso economico illimitato, costringerà da allora in poi le democrazie europee a fare i conti con la sostenibilità economica dei compiti sociali attribuiti all'apparato pubblico. Il passaggio dal *welfare state* alla *welfare community* è un processo complesso, nel quale si intreccia, come in tutti i grandi cambiamenti storico-sociali, una molteplicità di cause e di effetti, il cui approfondimento non può essere oggetto di questa trattazione. Ciò che qui ci interessa è che nel cambiamento da un sistema incentrato su un'erogazione (esclusivamente) pubblica a uno partecipato da molti attori, trovano spazio per emergere le associazioni non profit. Lo Stato rimane centrale, con un ruolo di

nazionale delle comunità di accoglienza, e nel 1995 darà vita alla rete internazionale più famosa nella lotta alle mafie, Libera. La Comunità di Capodarco, invece, nata nel 1966 nelle Marche per iniziativa di un piccolo gruppo di disabili, guidati da don Franco Monterubbianesi, raccoglie in tutta la penisola centinaia di persone – tra comunitari, operatori sociali e volontari, ragazzi impegnati nel servizio civile – che organizzano e promuovono servizi per i disabili e i disagiati.

erogatore importante e, *in primis*, con quello di regista; ma sulla scena si muovono adesso come protagonisti anche nuovi attori: le famiglie e, appunto, le nostre organizzazioni, che si accreditano rapidamente, soprattutto nel campo socio-sanitario, come soggetti svolgenti funzioni e compiti di natura pubblica, *complementari allo Stato*. Anche la politica allora comincia a prestare attenzione al nuovo settore: non è un caso che nell'arco di tempo compreso tra gli inizi degli anni Novanta e i primi anni del nuovo millennio si possano datare quasi tutte le leggi che hanno provveduto ad istituzionalizzare, anche se in maniera non sempre sistematica ed omogenea (come vedremo meglio nel prossimo paragrafo), gli enti di Terzo Settore in Italia.

Il breve *excursus* che abbiamo delineato mirava a illustrare le radici della presenza delle organizzazioni non profit nella vita sociale del paese, seguendo una tradizione di pensiero consolidata che identifica nei servizi socio-sanitari il loro bacino principale di azione. Di recente, sembra sempre più diffusa fra gli studiosi l'attenzione a considerare il *valore aggiunto* come un concetto multidimensionale.

Si riconosce al Terzo Settore un valore aggiunto *economico* nell'investimento che esso fa, nelle politiche culturali, ambientali e sociali, di risorse ingenti, umane e materiali, di più rapida e flessibile azione di quelle statali. Il valore aggiunto *sociale* consiste invece nel monitoraggio continuo dei bisogni della popolazione, realizzato in maniera più tempestiva e dettagliata (anche grazie a una diffusione più capillare sul territorio) rispetto alle strutture pubbliche. Infine, ponendo attenzione al versante *culturale* della questione, il valore aggiunto del lavoro del Terzo Settore è individuato nella diffusione di idee e di pratiche sociali sovente nuove per l'epoca, sia presso la cittadinanza che di fronte ai legislatori. Quest'ultimo aspetto è forse quello di cui si ha in generale, dentro e fuori le organizzazioni, meno consapevolezza, per una tendenza diffusa a concentrarsi, quando si valuta la rilevanza del Terzo Settore, sul suo ruolo sociale, sottovalutandone la funzione culturale; riteniamo utile perciò, in questo contesto, dedicargli qualche riga ulteriore.

Le organizzazioni di volontariato, e più in generale non profit, hanno rinnovato, come dicevamo, il concetto stesso di impegno sociale: da pratica missionaria e caritatevole ad azione laica, disinteressata, nella maggior parte dei casi anonima. Contempo-

raneamente, hanno promosso una visione della *solidarietà* come attività sì volontaria, ma necessariamente *organizzata, responsabile e competente*: in altri termini, *professionale*. L'input silenzioso all'origine di queste due immagini è la convinzione che rimuovere i bisogni che impediscono ad alcuni soggetti di vivere pienamente la propria condizione sociale di uomini e di donne, di cittadini, significa procedere verso una società nel complesso più giusta e più pacifica. Emanuele Rossi e Stefano Zamagni riconoscono il grande contributo del Terzo Settore alla storia del paese proprio nella diffusione di quella che essi chiamano «una verità semplice e fondamentale»: «il fatto di essere 'un animale con bisogni' è altrettanto importante alla definizione di persona umana quanto l'essere 'un animale con ragione'» (Rossi, Zamagni 2012, p. 19).

Considerando globalmente tutti questi elementi, si può affermare che la presenza delle organizzazioni di solidarietà sociale ha rappresentato, almeno nel nostro paese, un indubbio *motore di modernizzazione*: per aver contribuito incessantemente, nel tempo, sia a fornire supporto materiale e concreto ai bisogni e allo sviluppo di tutto il territorio sia, grazie alla sua straordinaria *capacità profetica*, all'innovazione culturale della società, con continue proposte di sperimentazione, di revisione e di aggiornamento, all'organismo statale e a tutti i livelli delle pubbliche amministrazioni, delle politiche di prevenzione e di intervento sociale, culturale e ambientale.

4. Dimensioni e caratteristiche

La sezione *Industria e Servizi* dell'ultimo censimento ha dedicato una rilevazione specifica, molto più dettagliata che in passato, alle istituzioni non profit; i dati emersi costituiscono la panoramica più completa e dettagliata ad oggi disponibile in Italia del mondo della solidarietà organizzata.

Stando alla banca dati Istat, a fine 2011 sono attive in Italia oltre 300mila istituzioni del Terzo Settore, che costituiscono il 6,4% delle unità giuridico-economiche presenti sul territorio nazionale. Gli addetti impiegati sono quasi 700mila, pari al 3,4% dei dipendenti dell'intero mondo produttivo italiano. I cittadini impegnati come volontari sono più di quattro milioni e mezzo.

Se i dati restituiscono un settore dalle dimensioni notevoli, la variazione rispetto al decennio precedente disegna anch'essa una crescita poderosa, sia dal punto di vista delle strutture che da quello delle risorse umane: dal 2001 al 2011, infatti, il numero delle organizzazioni non profit marca un +28%; volontari, dipendenti e lavoratori temporanei salgono rispettivamente del 39%, del 43%, del 48%. Per i collaboratori esterni si registra addirittura un boom: +169%. Anche se gli incrementi sono stati maggiori nelle regioni del Nord e in quelle del Centro, lo sviluppo ha riguardato tutta la penisola. Questi dati ci appaiono ancora più significativi se accostati a quelli del profit, cresciuto nel medesimo decennio a ritmi molto più bassi (8% per numero di enti, 4,5% in termini occupazionali), e del pubblico, investito addirittura da un brusco processo di contrazione (-20% di strutture).

Così, ad oggi in alcuni settori (arte e cultura, sport, *loisir*) il non profit costituisce la principale realtà produttiva del paese; in altri (sanità e assistenza sociale) la sua presenza risulta, anche solo da un punto di vista statistico, comunque fondamentale.

Le statistiche appena illustrate hanno avuto un ruolo insostituibile nel tracciare le coordinate e le dimensioni di uno sviluppo che già da qualche anno si intuiva, anche senza averne esatta contezza, importante. Accanto a queste, altre indagini, di natura qualitativa, sono intervenute di recente a «colorare» il ritratto del non profit nazionale. Per esempio, un rapporto sul valore economico del Terzo Settore ha sottolineato «l'elevata qualità del capitale umano» ivi presente (Unicredit Foundation 2013, p. 52). Altre ricerche convergono nel definire il non profit italiano come un settore molto dinamico e innovativo, incamminato già da qualche anno in un percorso importante di *professionalizzazione delle proprie funzioni e dei propri servizi* (Borzaga, Fazzi 2011; Borzaga, Depedri 2012). In parte per reagire alla riduzione dei finanziamenti pubblici avviata da molti Stati nell'ultimo decennio, in parte grazie a una cultura della progettazione sempre più diffusa, molte organizzazioni non profit hanno intrapreso importanti percorsi di innovazione, fra cui: la ricerca di nuovi pubblici (oltre al bacino classico dei portatori di forme di disagio «tradizionali»), la costruzione di relazioni con nuovi *stakeholders* (*in primis* le imprese), l'ampliamento della gamma dei servizi offerti. Tali strategie ricalcano quelle adottate dalle organizzazioni non

profit di altri paesi occidentali negli ultimi vent'anni (Alexander 2000; Jaskyte 2004). La letteratura documenta ampiamente come queste scelte comportino complessi processi di ridefinizione della *mission* e dell'identità delle strutture, in primo luogo l'attenuarsi delle vecchie ideologie, con ripercussioni importanti sulle pratiche, sulle culture e sui linguaggi organizzativi e professionali (Parsons, Broadbridge 2004; van der Pijl, Sminia 2004; Hoffmann 2011; Rieddr, Piening, McCandless Baluch 2012). Questo clima di cambiamento e innovazione che ha caratterizzato, e continua a caratterizzare, il movimento espansivo del non profit è, accanto alla sua crescita oggettiva, l'altro importante elemento che ci interessava evidenziare per spiegare la rilevanza crescente che questo mondo si sta guadagnando nella sfera pubblica.

5. Le organizzazioni del non profit

Qualunque attività professionale svolta nell'ambito della *governance* del non profit, comunicazione compresa, non può prescindere da una conoscenza, anche sommaria, delle strutture che lo costituiscono. Dedichiamo dunque questo paragrafo a una rassegna delle organizzazioni che popolano il settore, premettendo che, per ciascun modello, nella realtà si danno poi casi molto diversi per dimensioni, caratteristiche funzionali e operative, tradizione e prestigio.

È importante considerare che il riconoscimento e la regolamentazione delle organizzazioni di quest'area produttiva sono avvenuti attraverso la sovrapposizione e la giustapposizione nel tempo di leggi diverse, e il *corpus* eterogeneo e non organico che ne risulta ad oggi non consente una classificazione ideale, con categorie mutualmente esclusive, dei soggetti coinvolti. Un tentativo di riforma complessivo di questo mondo è in corso proprio durante i mesi in cui scriviamo questo libro e, stando alle linee guida e agli interventi sinora pubblicati, uno degli obiettivi principali del disegno di legge governativo sarebbe proprio quello di individuare dei criteri formali più rigidi per la delimitazione del settore e l'identificazione dei soggetti che lo compongono. Nello specifico, la direzione pare quella di approdare a una definizione formale di Terzo Settore, fondata su quattro criteri-pilastro (le

finalità solidaristiche e civiche, l'assenza di scopo di lucro e quindi la non distribuzione degli utili, il chiaro beneficio pubblico delle attività, l'utilità sociale indiscutibile dei settori di intervento), più restrittiva di quella di non profit. In sostanza, con la nuova legge, mentre la seconda continuerebbe a comprendere tutti gli enti senza fini di lucro, nella prima si farebbero rientrare solo quelli di cui si potessero accertare, mediante requisiti formali, la funzione sociale e il beneficio collettivo.

Per i fini che qui ci interessano, sociologici e comunicativi, è sufficiente comunque conoscere e distinguere i principali soggetti che tradizionalmente abitano questo mondo: associazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale, organizzazioni non governative, fondazioni, cooperative sociali. Inoltre, ci sarà indispensabile introdurre una categoria di diversa natura – non un modello organizzativo, bensì un'etichetta giuridico-fiscale – quale è quella di onlus.

L'*associazionismo* è la forma di organizzazione tipica del Terzo Settore, nel senso che quando si parla di *solidarietà organizzata* si fa comunemente riferimento a un mondo costituito da associazioni. Per associazione si intende un insieme di persone che si sono riunite spontaneamente per perseguire uno scopo comune, una finalità ideale, orientata non al profitto ma al beneficio comune. L'associazionismo è espressamente riconosciuto dalla nostra Repubblica come espressione di partecipazione, di solidarietà e di pluralismo, per il contributo notevole e originale che – come abbiamo visto con riferimento alla Costituzione, ma come anche altre leggi ribadiscono – esso apporta nelle attività di natura sociale, civile, culturale e di ricerca, sia etica che materiale. Le associazioni che costituiscono il Terzo Settore sono principalmente di due tipi: quelle di volontariato e quelle di promozione sociale.

Le *organizzazioni di volontariato* sono state istituite dalla legge quadro sul volontariato n. 266/1991. Innanzitutto, essa definisce il volontariato come quel tipo di attività prestata in modo personale, spontaneo e gratuito, per fini di solidarietà e mai di lucro. Nel secondo articolo il legislatore specifica esplicitamente che l'azione del volontario si realizza per il *tramite di un'organizzazione*, e che il mancato ritorno economico è da intendersi come assenza di compensi (ma non di rimborsi). Nell'articolo successivo, dedicato alle organizzazioni di volontariato, si stabilisce che

queste sono organismi che si avvalgono *in modo determinante e prevalente* delle prestazioni dei volontari. Questo passaggio è fondamentale non solo perché individua il tratto distintivo di tali associazioni, ma anche perché fa di questi enti il cuore, il centro propulsore del Terzo Settore: infatti, se la presenza dei volontari è trasversale a tutto il non profit (i volontari prestano servizio in tutte le organizzazioni del settore, e anche in movimenti e gruppi più informali, come vedremo alla fine del paragrafo), è però solo in questo tipo di associazioni che essi risultano in proporzione preponderante rispetto a dipendenti e collaboratori di altra natura. Accanto a questo requisito, la legge impone poi alle organizzazioni di volontariato la *democraticità della struttura*, ovvero l'elettività e la non retribuzione delle cariche elettive, e la gratuità delle prestazioni erogate.

La legge quadro sul volontariato ha introdotto, accanto a quella delle associazioni, un'altra figura organizzativa importante: i *Centri di servizio per il volontariato*, Csv per gli operatori del settore. Si tratta di associazioni di associazioni istituite su base territoriale (provinciale o regionale), con l'esplicita funzione di *progettare e gestire servizi per sostenere e qualificare le attività delle organizzazioni di volontariato*, le quali risultano al contempo fruitori e controllori di questi organi. Il medesimo testo normativo dispone che a finanziare questi Centri siano le fondazioni bancarie. Nel 2015 i Csv che operano in Italia sono più di settanta, articolati in oltre trecento sportelli distribuiti su tutto il territorio nazionale. Quotidianamente, essi erogano alle organizzazioni non profit una serie di servizi, che possono essere così raggruppati: *servizi di sportello* (informazione, orientamento, consulenza e accompagnamento nella gestione di un'associazione di volontariato, soprattutto in materia legale, fiscale e amministrativa); *servizi di formazione* (corsi, workshop e seminari per volontari e operatori, ma anche consulenza per l'organizzazione di percorsi formativi da parte delle singole associazioni); *sostegno alla progettazione* (consulenza per la ricerca di bandi e la richiesta di finanziamenti, per il *fund* e il *people raising*, per le relazioni istituzionali); *supporto logistico* (messa a disposizione delle associazioni di spazi e attrezzature); *servizi di comunicazione* (raccolta e pubblicazione di informazioni, notizie, documentazioni e dati sulle attività del volontariato locale e nazionale; promozione

della cultura della solidarietà nelle scuole, fra i giovani e fra i cittadini). Comunque se ne valuti l'operato, è indubbio che in oltre due decenni di attività il sistema dei Csv, creato «dall'alto» e diffusosi capillarmente sul territorio, abbia contribuito in maniera rilevante a infrastrutturare il non profit italiano. Si tratta di un'esperienza unica nel suo genere, nel panorama non solo nazionale ma anche internazionale.

Le *associazioni di promozione sociale* sono disciplinate anch'esse da una legge appositamente dedicata, la n. 383/2000. Essa riconosce come associazioni di promozione sociale tutte le associazioni, con o senza personalità giuridica, i movimenti, i gruppi, i coordinamenti e le federazioni che si sono costituiti per svolgere attività di utilità sociale a favore sia dei propri associati che di terzi, senza finalità di lucro e nel pieno rispetto della libertà e della dignità di tutti i membri. Esclude invece da questo insieme tutte quelle associazioni che si propongono come fine la tutela esclusiva degli interessi dei propri associati, e non quella più ampia della collettività (per esempio organizzazioni sindacali, associazioni dei datori di lavoro, associazioni professionali e di categoria), e quelle associazioni (come i circoli privati e i *clubs*) che prevedono limitazioni e discriminazioni per l'accesso dei soci.

Come è evidente, l'etichetta di promozione sociale è più ampia di quella di volontariato, ma gli spazi di sovrapposizione sono notevoli: entrambe le organizzazioni condividono la *mission* di un'utilità sociale rivolta a terzi, e principi di uguaglianza e democrazia nella *governance* e nella routine gestionale. Ciò che rimane a distinguere i due modelli è il requisito di una quota discriminante per le associazioni di volontariato, e il fatto che le associazioni di promozione sociale possono assumere e retribuire i soci.

Sempre sul piano formale, accomuna i due tipi di organizzazione anche il fatto di aver dato vita a molte reti territoriali, locali e addirittura, nel caso delle associazioni più grandi e prestigiose, nazionali. Queste possono presentarsi nella forma di *associazioni di associazioni, federazioni* o *coordinamenti*: nella maggior parte dei casi sono costituite da associazioni della stessa famiglia, ma possono essere anche raggruppamenti di enti di tipo diverso, che uniscono le forze per azioni di rappresentanza e di lobby.

Le *organizzazioni non governative*, comunemente chiamate *ong*, sono enti non profit impegnati in attività di cooperazione

allo sviluppo, per la promozione della pace e della giustizia, lo sradicamento della povertà e la riduzione delle disuguaglianze, l'affermazione dei diritti umani e della parità di genere. Il modello italiano di cooperazione allo sviluppo si ispira, come recita l'articolo 1 della legge n. 125/2014, ai principi della Carta delle Nazioni Unite e alla Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea; esse interpretano la solidarietà tra i popoli come fondata su principi di interdipendenza e partenariato. La maggior parte delle azioni di cooperazione internazionale consiste nell'ideazione e nella realizzazione di progetti scientifici, tecnologici e culturali mirati a promuovere o riconvertire l'agricoltura, a dotare il territorio di infrastrutture fondamentali (scuole e ospedali *in primis*), a migliorare le condizioni della popolazione, con particolare riguardo a donne e bambini. Ancora, rientrano nell'ambito della cooperazione la soluzione di controversie internazionali, il soccorso nelle emergenze, l'intermediazione nei percorsi di adozione (a distanza e non), l'intervento nelle politiche migratorie e l'assistenza ai rifugiati. Le ong si avvalgono abitualmente di personale altamente qualificato, idoneo a lavorare in attività e contesti delicati, e di volontari. Il loro ruolo è stato istituito dalla legge n. 49/1987, e confermato di recente dalla legge n. 125/2014, che ha ridisegnato il sistema della cooperazione nazionale. Fra le principali novità: l'istituzione di un'*Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo*, con ruolo di programmazione e attuazione degli indirizzi impartiti dal ministero degli Affari esteri e della cooperazione internazionale, e il pieno riconoscimento della possibilità per gli enti non profit e territoriali (comprese le università) di partecipare ai progetti del settore.

Le *fondazioni* sono organismi senza fini di lucro, basati su un patrimonio e orientati a fini di pubblica utilità. Come le associazioni, le loro attività hanno il vincolo inderogabile di doversi risolvere in benefici per il territorio e la collettività, e sono concentrate nei settori «tradizionali» del non profit (sanità e servizi sociali, ambiente, arte e cultura, scienza e ricerca). Del tutto peculiare, rispetto a quello degli altri enti che stiamo passando in rassegna, è invece il loro funzionamento. Mentre nelle associazioni sono i soci, le persone riunite in gruppo, a costituire il senso e la forza dell'organizzazione, nelle fondazioni è il patrimonio a istituire il significato originario e l'indirizzo quotidiano dell'organismo. Il

patrimonio è un bene prezioso (un'ingente somma di denaro, un immobile prestigioso, una collezione) che un soggetto decide di investire in una causa sociale, con un progetto di lungo periodo: la fondazione, appunto. Dal momento in cui entra in vigore lo statuto che ne formalizza la nascita, la fondazione diviene un ente indipendente dalla volontà dei fondatori, assoggettata soltanto alle regole stabilite nell'atto costitutivo. Una *governance* (variamente denominata: consiglio di amministrazione, direttivo, *board*), designata anche questa per statuto, gestisce l'amministrazione della fondazione: struttura non democratica, dunque, ma *verticistica*. Le fondazioni, che alcuni studiosi vogliono «un prodotto tipico italiano» (Barbetta 2013, p. 7), sono organizzazioni molto diffuse nel mondo occidentale, seppure con caratteristiche diverse da paese a paese, e svolgono funzioni importanti di promozione della filantropia e della partecipazione civile e politica.

In questa sede accenniamo solo alla classificazione principale, che distingue due tipi di organizzazioni: le *fondazioni operative*, che svolgono direttamente le attività necessarie alle finalità statutarie (per esempio, le fondazioni che gestiscono musei, case di riposo, ospedali), e che sono il tipo prevalente in Italia; e le *fondazioni di erogazione*, molto diffuse nei paesi anglosassoni, che elargiscono i proventi derivanti dall'amministrazione del proprio patrimonio a soggetti terzi, in genere organizzazioni non profit altamente specializzate e accuratamente selezionate, in grado di fornire competenze molto qualificate. Le fondazioni sono istituti di diritto privato, di conseguenza normative; una serie di provvedimenti legislativi negli anni Novanta ha obbligato le fondazioni di origine bancaria a configurarsi separatamente dagli istituti creditizi e a devolvere parte dei propri contributi in cause umanitarie.

Le *cooperative sociali* sono un'altra fortunata «invenzione» del nostro paese. La cooperativa è un'organizzazione produttiva che si caratterizza per il fatto di riunire in sé due dimensioni che per molto tempo sono state concepite come opposte: quella economica, distintiva delle imprese che agiscono nel mercato per ottenere profitti, e quella sociale, tipica invece degli enti che perseguono obiettivi solidali, generando benefici a vantaggio della collettività. La cooperativa opera, potremmo dire, *per un mercato civile*: per un mercato cioè che, pur accettando le regole di base della

produzione e del commercio, non sia orientato esclusivamente all'accrescimento del profitto (come è quello capitalistico), ma sia attento invece a non riprodurre, se possibile anche a colmare, le disuguaglianze economiche e sociali. L'Europa ha visto fiorire nei secoli diverse specie di cooperative: *di consumo* in Gran Bretagna, *di lavoro* in Francia, *di credito* in Germania, *agricole* in Danimarca, *sociali* in Italia.

Le *cooperative sociali*, o *imprese sociali*, sono state istituite nel nostro paese dalla legge n. 381/1991, con il fine precipuo della promozione umana e dell'*integrazione sociale* dei cittadini. La stessa disciplina distingue: le *cooperative sociali di tipo A*, che si occupano della gestione di servizi socio-sanitari ed educativi, e le *cooperative sociali di tipo B*, che si adoperano per il reinserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati, operando nei settori dell'agricoltura, dell'industria, del commercio. Nella fattispecie, esempi del primo caso sono le cooperative che gestiscono *hospices* e strutture sanitarie, che offrono prestazioni di assistenza domiciliare e infermieristica, che integrano i servizi degli enti pubblici rivolti agli anziani e, sempre più spesso, ai bambini (come percorsi di educazione familiare, campi solari, ecc.). Nel secondo modello rientrano invece tipicamente cooperative di pulizia, giardinaggio, trasloco, ma recentemente anche ristoranti e stabilimenti balneari, che impiegano direttamente persone con disabilità fisica o psichica, ex detenuti, ex tossici.

Come avevamo anticipato, al termine della rassegna dei modelli organizzativi, per completare la redazione di questo vocabolario minimo del mondo non profit, è indispensabile presentare anche un altro concetto, di natura però diversa dai precedenti. Si tratta di una *categoria giuridico-fiscale*, introdotta dalla legge n. 460/1997 sul riordino della disciplina tributaria degli enti non commerciali e non orientati al profitto, meglio nota come «Legge Zamagni». *Onlus*, infatti, è l'acronimo di *organizzazioni non lucrative di utilità sociale*, ed è una qualifica che si applica indistintamente a una moltitudine di enti (associazioni, comitati, fondazioni, società cooperative), i quali, a prescindere dalla personalità giuridica, si dichiarano impegnati in attività socialmente utili, in uno dei seguenti settori: assistenza sociale, sanitaria, beneficenza, formazione, istruzione, sport dilettantistico, tutela e valorizzazione del patrimonio storico-artistico e ambientale, tutela dei diritti

civili, ricerca. Lo status giuridico di onlus, nel mentre impone ad un ente di devolvere gli utili derivanti dalle attività dell'organizzazione nell'assolvimento delle proprie finalità istituzionali, gli concede delle agevolazioni fiscali.

Onlus è, senza dubbio, una formula molto ampia, che si lascia utilizzare da una grande varietà di organizzazioni. Di recente, questa sua genericità è stata additata come una delle cause principali della natura magmatica, troppo eterogenea e confusa, finanche dannosa, del non profit italiano (Moro 2014)⁷: la critica è ben motivata, e per diversi aspetti certamente condivisibile. D'altra parte, altri autori hanno fatto notare come proprio l'invenzione di questa etichetta, provocando l'emergere sotto uno stesso ombrello di tante organizzazioni, per quanto disparate, abbia nel complesso favorito l'assurgere della questione non profit al centro del dibattito nazionale (Barbetta, Maggio 2008).

Con quest'ultimo soggetto, una presentazione essenziale del non profit nazionale potrebbe dirsi conclusa. Per offrire al lettore un quadro d'insieme efficace è necessario però aggiungere alla panoramica che abbiamo appena effettuato qualche altro dettaglio. Come abbiamo detto poco fa, gli enti di Terzo Settore tendono ad associarsi in reti anche di più livelli. La conoscenza dei principali fra questi network è imprescindibile per chi desideri operare professionalmente in questo ambito. Presentiamo dunque sinteticamente le tre strutture nazionali più importanti. Si tratta di: Csvnet, Forum Nazionale del Terzo Settore e Cnv.

Csvnet è il Coordinamento nazionale dei centri di servizio per il volontariato. Esso è nato nel 2003, ha sede a Roma, e lavora per rafforzare la collaborazione fra tutti i Csv componenti e la loro partecipazione alla dimensione di intervento internazionale. Ad oggi Csvnet riunisce e rappresenta la quasi totalità dei 74 Csv italiani.

L'altra grande rete dell'associazionismo italiano è il Forum

⁷ Il testo di Giovanni Moro merita una menzione, perché la sua uscita ha suscitato un ampio dibattito. Il titolo, *Contro il non profit*, è eloquente: si tratta di un tentativo di «decostruzione» della teoria sociale del non profit, e dunque del soggetto politico che lo incarna, a partire da una disamina critica del concetto stesso di non profit. L'analisi contiene diversi passaggi interessanti, di cui alcuni inevitabilmente condivisibili. Eppure, a parere di chi scrive, la *vis polemica* dell'autore non è esente da alcune enfattizzazioni critiche fuorvianti.

Nazionale del Terzo Settore. L'idea della sua costituzione risale al 1994, e per la precisione alla manifestazione del 29 ottobre «La solidarietà non è un lusso», in occasione della quale diverse migliaia di persone, appartenenti ad associazioni, gruppi e movimenti di volontariato e cooperazione sociale, si trovarono a sfilare insieme per le vie della capitale, rivendicando un ruolo da protagonisti nella riforma allora in corso dello Stato sociale. La *mission* del Forum è politica: esso partecipa a tavoli ministeriali e interministeriali e a consultazioni con gli organi istituzionali nelle singole regioni, con l'obiettivo di promuovere un modello di sviluppo attento all'equità sociale, alla sostenibilità economica e ambientale, ai diritti delle categorie più vulnerabili. Il portavoce del Forum ha funzioni di rappresentanza davanti alle istituzioni. Il Coordinamento nazionale, che ha funzioni direttive, è formato dai rappresentanti di venti fra le associazioni aderenti più importanti; invece tutte le organizzazioni iscritte (ad oggi circa settanta) partecipano all'assemblea e ai Forum regionali.

Il *Cnv*, o *Centro nazionale per il volontariato*, è stato fondato a Lucca nel 1984 per iniziativa congiunta di varie associazioni di volontariato e istituzioni pubbliche, intenzionate a creare un luogo di incontro permanente tra gruppi, associazioni e istituzioni, in un momento in cui il volontariato rappresentava ancora un mondo sconosciuto ai più. Ad oggi esso raccoglie più di centottanta soci, di diverso orientamento politico e culturale, e il suo impegno principale consiste in studi, ricerche e attività di *networking*. Dal 2011 il *Cnv* promuove il *Festival del Volontariato*, il primo evento di rilevanza nazionale dedicato specificamente alla promozione del settore.

In appendice a questa ricostruzione, ci pare opportuno segnalare che, accanto ai diversi tipi di organizzazioni che abbiamo passato in rassegna, esistono anche delle modalità più informali di esercizio della solidarietà: pensiamo al *volontariato non organizzato*, ovvero a tutti coloro che donano tempo o risorse sempre a titolo gratuito, ma senza vincoli di tempo o di appartenenza ad un'organizzazione; o ai gruppi di cittadini che si attivano intorno a una causa comune per il tempo necessario alla realizzazione dell'obiettivo – spesso il recupero o la manutenzione di un bene comune (un giardino, una piazza, una scuola). Si tratta di figure sociologiche molto diverse dai modelli organizzativi che

abbiamo presentato, che, dal punto di vista della comunicazione, come delle altre attività di *governance*, richiederebbero un discorso specifico. Di sicuro però in questi ambiti di azione si stanno sviluppando nuove esperienze di dialogo tra i cittadini, le amministrazioni e i territori che disegneranno le nuove frontiere della comunicazione sociale.



III

L'ufficio stampa delle organizzazioni non profit

1. *Al cuore dell'organizzazione: l'ufficio comunicazione*

L'istituzione di una struttura deputata ai rapporti con i media è un passaggio ormai imprescindibile per un'organizzazione non profit interessata a gestire in maniera professionale le proprie attività di comunicazione.

Benché il mondo dell'associazionismo in passato abbia faticato molto a riconoscere il ruolo strategico della comunicazione, e continui spesso a mostrarsi reticente di fronte alla prospettiva di investimenti adeguati¹, è indubbio che nell'ultimo decennio si siano compiuti dei progressi importanti. La maggior parte delle associazioni di grandi e medie dimensioni vantano ad oggi un ufficio dedicato alla comunicazione, e, con ruoli più o meno formali, e con tempi più o meno contingentati, competenze specifiche sono presenti anche negli enti più piccoli e periferici. A favorire quest'acquisizione di consapevolezza hanno contribuito fattori diversi, tra cui: le esigenze di professionalizzazione di tutte le figure della *governance*, conseguenti alla riduzione dei finanziamenti pubblici e al nuovo clima di competizione creatosi nel non profit

¹ Per correttezza, è giusto specificare che c'è un'area del non profit che costituisce un'eccezione virtuosa rispetto al quadro appena delineato: si tratta delle organizzazioni non governative. Da anni, infatti, le campagne delle ong si contraddistinguono per la qualità sempre elevata dei prodotti. Di sicuro, le risorse necessarie per operare in contesti internazionali, popolati da culture più competitive della nostra, hanno anticipato quei processi di professionalizzazione delle competenze comunicative che solo più di recente hanno investito il non profit italiano.





per il reperimento delle risorse necessarie alla sopravvivenza; il bisogno di visibilità derivante dalla maturata consapevolezza che, senza un ruolo culturale commisurato alla funzione sociale che quotidianamente svolge, il Terzo Settore rischia di veder vanificati molti dei propri sforzi per accreditarsi sulla sfera pubblica; *last but not least*, i corsi di formazione sul tema, erogati in gran numero nell'ultimo decennio per le proprie affiliate da diverse reti nazionali, spesso con il supporto dei centri di servizio.

In questo capitolo cercheremo di costruire un modello ideale di ufficio stampa del non profit che tenga conto, dalla messa a fuoco degli obiettivi sino alla pratica delle routine produttive giornaliera, delle esigenze e delle caratteristiche peculiari di questo mondo.

Il nome, innanzitutto: *ufficio stampa* o *ufficio comunicazione*?

La prima etichetta suggerisce che le intenzioni della *governance*, nel progettare la comunicazione, fanno perno quasi esclusivamente sullo *stakeholder* «classico» della comunicazione esterna: i media.

La seconda espressione denota invece una visione più strategica della vita organizzativa, che riconduce idealmente alla comunicazione tutte le attività finalizzate a costruire relazioni e immagine, sia che esse si rivolgano a soggetti esterni sia che riguardino soggetti interni, e le raccoglie fisicamente in un unico centro: l'ufficio comunicazione, appunto, concepito come una sorta di *presidio* – per usare le parole di Emanuele Invernizzi (2000) –, luogo di raccordo e propulsore delle attività fondamentali per l'identità e la buona reputazione dell'ente². In ogni caso, quale che sia il nome che si sceglie per questo organo, esso rimane un ganglio nevralgico al cuore della struttura.

Dove si colloca, con precisione, l'ufficio comunicazione in un'organizzazione non profit? La sua posizione ideale è in quello snodo strategico della *governance* occupato dagli organi di am-

² Questo paragrafo è dedicato all'ufficio comunicazione proprio perché riteniamo che questo sia il nome ideale in una struttura modello; è nostra convinzione che tutte le attività che passiamo in rassegna in questo volume dovrebbero dipendere, o in qualche modo fare riferimento, a una struttura così concepita. Al contrario, il capitolo è intitolato all'ufficio stampa per sottolineare che il rapporto con le redazioni dei mass media è il tema centrale di queste pagine.



ministrazione, segreteria e, appunto, comunicazione, a metà fra l'area politica e l'area tecnica della struttura. Nelle associazioni, l'anima politica e quella tecnica sono incarnate rispettivamente dal presidente e dal direttore: il primo rappresenta la *vision* e gli obiettivi alti dell'organizzazione; il secondo «traduce» in finalità e azioni concrete la strada indicata dalla leadership.

In posizione intermedia tra i due piani, come spiegavamo poco fa, si trovano gli uffici di segreteria, amministrazione e comunicazione, che intessono la trama della vita organizzativa ed espressiva dell'ente.

La *segreteria* è una struttura molto complessa, che predispone le attività e la tempistica per rendere esecutive le decisioni prese dalla *governance*. Segue, per l'aspetto organizzativo, tutti i processi e i rapporti che si sviluppano tra dentro e fuori l'organizzazione, ed è quasi sempre la prima interfaccia con l'esterno.

La *struttura amministrativa* esercita funzioni di impulso e di controllo attraverso la gestione e la supervisione degli aspetti economici e finanziari.

Infine, il nostro *ufficio comunicazione e media* agisce tra il piano politico e quello esecutivo mediante l'esercizio di un'altra funzione vitale, la progettazione e la cura delle dimensioni espressive, relazionali e identitarie.

2. Una mission superiore: farsi fonte

L'ufficio stampa è la struttura deputata al rapporto con i media. La sua funzione principale è quella di costruire una relazione con le redazioni giornalistiche e mediali per riuscire a far filtrare sulla sfera pubblica alcune informazioni concernenti l'organizzazione e i suoi servizi e, in prospettiva, a costruire, e mantenere, un'identità positiva e interessante dell'ente. A tal fine, l'ufficio stampa sceglie, e all'uopo si fabbrica, informazioni che propone alle redazioni giornalistiche, sotto forma principalmente di comunicati stampa, sperando che questi riescano ad attrarre l'attenzione dei giornalisti, a superare i processi di *gatekeeping* e ad entrare nel processo di *newsmaking* (Sorrentino 2002; Lo Savio, Lorenzetti 2008; Veneziani 2009; Chieffi 2011).

L'ufficio stampa dunque costruisce e propone l'immagine con



cui l'organizzazione vorrebbe presentarsi all'esterno; allo stesso tempo, deve avere la capacità di osservarsi dal punto di vista dei media e, in prospettiva, da quello del grande pubblico, che rimane il suo destinatario finale, per poter immaginare le strategie di accreditamento più convincenti nei confronti di questi soggetti.

Se questo è il profilo essenziale di un ufficio stampa, quali sono gli *stakeholders* e gli obiettivi specifici dell'ufficio stampa di un ente non profit?

L'elenco ideale dei destinatari di un'associazione o di un'impresa sociale comprende, oltre ai *media*, le *organizzazioni di Terzo Settore*, i *soci* dell'organizzazione, le sue *reti di appartenenza*, le *istituzioni e le amministrazioni pubbliche* di riferimento, le *fondazioni*, eventuali altri *finanziatori o partner*; e, sempre, i *volontari e i cittadini*. Riguardo ai mezzi di informazione, è importante ricordare che, accanto al giornalismo *mainstream* e alle testate tematiche specialistiche (quelle del settore specifico in cui opera l'organizzazione: sanità piuttosto che immigrazione, consumo critico o disabilità, Terzo Mondo o ambiente, ecc.), esistono alcuni media di livello nazionale, dedicati al non profit e ai temi sociali, che sono strategici, proprio in virtù del loro carattere – che è stato definito *sociale generalista* (Peruzzi 2011) –, per raggiungere *pubblici popolari trasversali*. Pensiamo, in particolare, a Redattore sociale, la prima e unica agenzia stampa specializzata sui temi del disagio e dell'associazionismo; «Vita», il *magazine* italiano interamente dedicato al non profit; *Corriere sociale*, la sezione del quotidiano milanese dedicata al volontariato, alle ong e al Terzo Settore.

Procedendo nel nostro ritratto, dobbiamo interrogarci adesso su che cosa comunica, o dovrebbe comunicare, un'organizzazione non profit. La risposta a questo interrogativo si declina su due piani. Di sicuro, l'ufficio stampa di siffatto ente si adopera per pubblicizzare i servizi, le iniziative e tutto ciò che può contribuire ad accreditare il lavoro e la buona reputazione dell'organizzazione. Oltre a queste attività, che costituiscono ovviamente le *issues* più immediate in una logica incentrata sull'organizzazione, un ente non profit dovrebbe avere però come preoccupazione costante anche la promozione dei diritti e della solidarietà intorno ai temi di propria competenza. Il secondo dei due rami è quello che ci conduce dritto al cuore del paragrafo, ovvero la *mission* comunicativa di un'associazione solidale.



Prima di inoltrarci nel ragionamento, però, anche la prima delle due attività citate necessita di una breve nota di dettaglio. Come si spiegava nel primo capitolo, nel mondo del Terzo Settore è molto diffusa, e incentivata, la pratica del *networking*, o azione di rete: in senso verticale, tra le organizzazioni di una stessa affiliata, in network quasi sempre organizzati su scala territoriale; e in senso orizzontale, quando il lavoro fa perno su un progetto intorno al quale si mettono in rete, con il pretesto del contenuto, enti di natura diversa. In entrambi i casi, l'ufficio stampa è chiamato a un supplemento straordinario di lavoro relazionale, indispensabile per mettere a fuoco, e restituire con chiarezza ed efficacia, ruoli e titolarità delle decisioni, prospettive e immagini condivise, equilibri e rapporti di forza tra i partecipanti. Si tratta di un aspetto che è bene tenere presente, perché attribuisce alla comunicazione della nostra struttura una connotazione politica ben accentuata.

Torniamo adesso al secondo obiettivo, che, come potremo comprendere meglio fra poco, idealmente sarebbe addirittura il primo.

Se la promozione dell'organizzazione e dei suoi servizi è un obiettivo evidentemente necessario, la vocazione solidaristica e partecipativa dell'ente non profit impone al suo ufficio di comunicazione una missione superiore, «trascendente» rispetto alle concrete finalità quotidiane: quella di lavorare per diffondere conoscenza, empatia e solidarietà intorno al tema sociale di cui si occupa. In altre parole, l'azione dell'ufficio stampa di un'organizzazione non profit dovrà essere sempre subordinata alle priorità del problema sociale, e all'attualità del panorama politico e culturale, materiale e simbolico, in cui questo si colloca. Questa traslazione concettuale, dal bisogno contingente dell'organizzazione alle necessità comunicative del tema, si traduce operativamente in *un vincolo permanente alle dimensioni etiche* dei propri messaggi, e in *un'attenzione costante all'evoluzione delle priorità sulla sfera pubblica*.

Per esempio, se i comunicatori di un'impresa possono decidere di concentrare tutti gli sforzi nella pubblicità di un unico prodotto, o di rischiare toni e linguaggi provocatori per attirare l'attenzione del pubblico, nella consapevolezza che i profitti derivanti da queste scelte saranno il «metro» finale di giudizio del loro

operato, l'ufficio comunicazione di un'associazione di volontariato, di una ong o di un'impresa sociale non potrà mai prescindere, nel proprio lavoro, da considerazioni di tipo valoriale. In altre parole, non potrà mai rischiare che il suo messaggio si presti ad interpretazioni ambigue rispetto alla prospettiva di solidarietà e di inclusione dei soggetti svantaggiati. Ancora, l'addetto stampa di un'associazione che si occupa di donazione del sangue, quale che sia sul momento la partecipazione dei propri donatori, dovrà sempre avere presente, per contestualizzare il proprio messaggio, il quadro del fabbisogno nazionale; così come per l'ufficio comunicazione di un ente che si occupa di disabilità potrebbe essere opportuno, in seguito a un episodio di cronaca, farsi avanti per far sentire il proprio punto di vista, indipendentemente dal fatto che la vicenda riguardi o meno direttamente l'organizzazione.

In un contesto di questo tipo, in cui le esigenze espressive dell'organizzazione risultano sempre fortemente vincolate al *frame* della questione sociale, la strategia più utile per l'ufficio stampa diventa quella di *farsi fonte sul tema*, ossia di *accreditare la propria organizzazione come una fonte affidabile e interessante per i media, per tutto quello che concerne il tema di cui essa si occupa*. Costruire un rapporto di fiducia con i giornalisti e le redazioni dei media professionali significa fornire loro la disponibilità di un punto di vista originale, di un testimone competente su vicende e questioni sociali d'attualità (ricordiamo in proposito quanto illustrato nel primo capitolo a proposito del patrimonio di conoscenze specialistiche delle associazioni non profit). Dall'altra parte, significa procurare all'organizzazione delle opportunità per far pervenire al grande pubblico il punto di vista del volontariato e del mondo della solidarietà. È solo all'interno di un rapporto di tal genere che l'ufficio stampa può sperare di riuscire a far filtrare anche qualche informazione «minore», concernente le iniziative e i servizi della propria organizzazione. In altre parole, è investendo sull'obiettivo più «alto», sulla *mission* ideale di lungo periodo (*comunicare il tema*), che l'ufficio stampa può avere un ritorno anche sugli obiettivi più immediati e contingenti (*comunicare l'organizzazione*).

Si tratta, evidentemente, di una strategia complessa e sofisticata, che richiede all'ufficio stampa la capacità di concepire, e soprattutto di far «digerire» alla propria organizzazione, una

prospettiva di azione e uno stile espressivo calibrati sulle priorità dell'attualità esterna piuttosto che su quelle interne dell'ente.

La comunicazione del non profit che funziona con i grandi media – che «passa», come si direbbe in gergo – non è quella classica dell'impresa commerciale o della pubblica amministrazione, dai contenuti strutturati («vi presento l'associazione, che produce questo prodotto e porta avanti questo progetto»), quanto piuttosto *la storia, il racconto del volontario intervistato come testimone, o persona esperta, su un fatto di cronaca o su un tema d'attualità.*

Il rischio di rimettere con sistematicità l'occasione della comunicazione all'evento esterno, spesso creandosi anche appositamente l'aggancio con l'attualità per proporsi ai media, è ovviamente quello di produrre, o alimentare, un'immagine del sociale legata all'emergenza, alla crisi, alla catastrofe. L'unico vero antidoto a questo pericolo, come suggerisce l'esperienza dei responsabili degli organi di comunicazione di alcune grandi reti nazionali, è nella relazione positiva con il giornalista. Se costui è un buon professionista, il rapporto di fiducia con l'associazione instaurerà nel tempo un circuito virtuoso, per cui egli imparerà a conoscere il funzionamento e le dinamiche del non profit e sarà in grado di ricostruire, prendendo spunto dai comunicati stampa dell'ente come dalle storie dei volontari, un'informazione progressivamente più corretta e approfondita anche riguardo al ruolo complessivo del Terzo Settore.

In proposito, c'è da considerare che la percezione del sociale nell'immaginario popolare è sensibilmente cambiata nel tempo, e il quadro in cui si trovano ad operare i comunicatori del non profit oggi è di certo migliore di quello del passato. Si possono distinguere tre fasi nella comunicazione del moderno associazionismo italiano.

La prima è quella che va dagli anni Ottanta alla seconda metà dei Novanta, caratterizzata da una sostanziale *incomunicabilità tra il mondo del non profit e quello dei media*. Le organizzazioni lamentano il disinteresse e la scarsa attenzione dei giornalisti, ma sono esse stesse le prime responsabili della propria invisibilità, considerando che la maggior parte trascura, nella propria vita organizzativa, le attività di comunicazione, nell'erronea convinzione che si tratti di una dimensione superflua, un lusso che solo poche associazioni, le più grandi e le più ricche, possono permettersi. In

questo periodo, a parte qualche eccezione, fra cui si annoverano alcune esperienze innovative di Pubblicità Progresso, la comunicazione del non profit italiano è *una comunicazione nel complesso poco professionale*, quasi sempre «fatta in casa», caratterizzata da toni e stili alternativi a quelli dei media *mainstream*.

Tra la fine del secolo scorso e l'inizio del successivo il non profit si affaccia finalmente «sulla soglia della comunicazione» (Springhetti 2008, p. 22). Anche sulla spinta di una serie di provvedimenti legislativi intervenuti a delimitare e a regolare il settore, il volontariato e l'associazionismo cominciano a maturare consapevolezza dell'importanza della comunicazione – tanto di «comunicare» quanto di «essere comunicati» – per acquisire riconoscibilità e visibilità sulla sfera pubblica. Sono anni caratterizzati da un fermento di iniziative e di eventi dedicati alla comunicazione e al giornalismo sociale: le reti più importanti del volontariato organizzano seminari, convegni, percorsi formativi sul tema. Il ricordo di un'esperienza in particolare, il *Coordinamento degli uffici stampa delle associazioni non profit*, resterà a testimoniare anche nel nome lo spirito di quel periodo: per due anni, dal 1998 al 2000, una rete costituita dai responsabili della comunicazione delle principali organizzazioni nazionali, in collaborazione con la Fnsi-Federazione nazionale della stampa italiana, dette vita a una serie di incontri in cui centinaia di operatori si confrontarono sulle esigenze e sulle opportunità di professionalizzazione del settore.

La comunicazione di quel periodo si caratterizza per assolvere una *funzione essenzialmente informativa*: l'obiettivo condiviso era quello di far conoscere questa realtà emergente all'esterno, ai media e alla politica in primo luogo. Per dare un volto e una consistenza al nuovo soggetto era necessario fornire, e tradurre, al giornalista definizioni e dettagli legislativi, e dati sul volume e sulle dimensioni del settore. Per questo gli uffici stampa delle associazioni si avvalevano spesso, all'epoca, della collaborazione di istituti di ricerca specializzati nella produzione di monitoraggi e di statistiche sul sistema. Dal canto loro, i media leggevano, e raccontavano, il sociale come un mondo di nicchia, fatto di contenuti, logiche e linguaggi specifici, settoriali, per i quali si ritagliavano *pagine dedicate e rubriche di settore*. Alla crescita di consapevolezza e di visibilità del mondo della solidarietà contribuì senza dubbio anche il fiorire di *riviste e media specializzati*,

prodotti da organizzazioni non profit (quelli furono gli anni in cui videro la luce, tra gli altri, due prodotti ancora insuperati nel loro genere, i già citati «Vita» e Redattore sociale): la loro nascita testimoniava della forza e della capacità del Terzo Settore di *farsi voce*. Anche se col tempo si sarebbe compreso che la strada della specializzazione non aiutava a sfondare la barriera della pubblica opinione, e favoriva invece il rischio di restare confinati nel raggio di ascolto di *target* già sensibili, a priori, al tema.

L'ultimo decennio, infine, ha visto la comunicazione del Terzo Settore investita da una trasformazione profonda – forse fisiologica, più che strategicamente guidata – che ha completamente ridisegnato, come dicevamo, il quadro d'azione degli addetti ai lavori. Il sociale è traboccato fuori dai luoghi dedicati e si è infiltrato fra i temi dell'agenda pubblica, connotando in maniera diffusa diversi settori del giornalismo tradizionale, in particolare quelli dell'economia e della politica. Il sociale è divenuto *un bacino di contenuti appetibili da settori giornalistici diversi*, e di sociale si parla trasversalmente in media, servizi e rubriche differenti. In un giorno qualunque, in un giornale qualunque, si possono trovare riferimenti all'operato dei volontari in un articolo sugli sbarchi dei migranti come in uno sull'agenda settimanale dell'Expo, o nel racconto di un progetto di recupero degli scempi ambientali e culturali, che non mancano in nessuna delle nostre regioni... Ciò favorisce ovviamente la percezione del sociale come di una cultura, un insieme di stili di vita che possono interessare, e riguardare, i pubblici più ampi; un mondo di valori e di pratiche da viveri quotidianamente, e non, come si era visto in passato, un settore perennemente legato all'emergenza.

Se questa nuova fase marca un indubbio passo in avanti nel processo di accreditamento del non profit sulla sfera pubblica, essa non ha però comportato la fine delle resistenze interne alle organizzazioni. Autoreferenzialità, sottovalutazione del ruolo strategico della comunicazione, scarsità di investimenti adeguati, difficoltà a lasciarsi raccontare, atteggiamento negativo verso i media, sono ancora difetti persistenti nella *governance* di molte reti e associazioni.

3. Al servizio del giornalista: l'addetto stampa del non profit

Chi è, cosa fa e quali competenze deve avere l'addetto alla comunicazione di un'organizzazione non profit?

Tradizionalmente il reclutamento delle figure di *governance* e amministrative negli enti del Terzo Settore è avvenuto attraverso canali di appartenenza o conoscenza: cioè per ricoprire gli incarichi amministrativi e organizzativi si sceglievano alcuni tra i soci e i volontari che avessero manifestato una qualche propensione per quelle attività, o comunque persone segnalate dai membri dell'organizzazione. Come raccontano le storie di tutte le maggiori reti nazionali, il servizio civile ha costituito per anni un bacino fondamentale di formazione e di preselezione del futuro personale. In pratica, il requisito prioritario per essere assunto in uno di questi enti era quello di conoscere, e frequentare già, il mondo della solidarietà, o meglio l'organizzazione stessa. Rientravano in questo tipo di dinamiche anche le *expertises* di comunicazione, con l'aggravante, già segnalata, di una diffusa difficoltà da parte di presidenti e direttori a riconoscere il valore di questa competenza, e dunque la necessità di investimenti adeguati. Negli ultimi anni, le esigenze di professionalizzazione e le evoluzioni del mercato del lavoro hanno fatto sì che anche nel Terzo Settore si cominciasse ad apprezzare il valore della formazione. Così, le organizzazioni si sono attivate per predisporre molti corsi, sulla comunicazione come sulle altre competenze strategiche per gestire l'innovazione (progettazione, bilancio, *fund raising*, valutazione); e nel reclutamento, complice pure la prassi di tirocini e *stage*, si è cominciato ad attingere al bacino dei laureati dei corsi di studio più pertinenti. Indagini mirate hanno attestato come certe reti vantino competenze di comunicazione qualificate nella maggior parte degli uffici di tutto il territorio nazionale, e come quella femminile sia una presenza rilevante in queste strutture (Peruzzi 2012, 2013).

Secondo la *mission* che si è presentata nel paragrafo precedente, l'ufficio stampa «modello» del Terzo Settore, nel mentre si adopera per rendere interessante per un pubblico esterno qualche evento della propria struttura, lavora incessantemente per trasformare conoscenze, fatti e relazioni che concernono l'organizzazione, ma soprattutto, più ampiamente, il mondo della solidarietà, in dati e storie sul sociale appetibili per il giornalista. Si tratta di

un'attività di pressione e di *lobbying* condotta in nome di un tema sociale, in un terreno di gioco che è il piano simbolico delle idee e delle rappresentazioni sociali.

Concretamente, dunque, il primo compito dell'addetto stampa dell'organizzazione non profit è quello di leggere la realtà della propria organizzazione e del mondo sociale, per individuarvi quegli eventi che possano essere di una qualche rilevanza per il pubblico esterno, e procedere a organizzarli e confezionarli, così da poterli proporre in maniera adeguata ai giornalisti. In questa fase, l'abilità risiede nel riuscire a immaginare quale possa essere la prospettiva più attraente per i media o, meglio, per i diversi tipi di media cui si ritiene opportuno rivolgersi. Si tratta di un lavoro «politico», relazionale, in cui l'obiettivo è trovare, e all'occorrenza costruire, l'incastro tra punti di vista diversi: quello dell'organizzazione, che vuole che i propri interessi ottengano spazio, e visibilità, sulla sfera pubblica; e quello del giornalista, che ha bisogno di materiali sempre nuovi, adatti allo stile del proprio mezzo, e rilevanti per il pubblico. *Un buon addetto stampa lavora alle dipendenze di un'organizzazione, ma al servizio del giornalista.* Scegliere il fatto, interpretarlo, trovare un aggancio con l'attualità e una chiave per proporlo al giornalista, che sia accettabile anche dai propri superiori: sono questi i primi passaggi del lavoro di costruzione di una notizia da parte di un ufficio stampa.

Si prosegue dunque con la redazione della notizia, che consiste nella scrittura del comunicato, e con il confezionamento di tutto il corredo che si presuppone possa essere utile al giornalista: produzione di dichiarazioni, foto, testimonianze e storie, documenti di approfondimento. Seguono l'invio e gli eventuali contatti diretti con i giornalisti ritenuti referenti privilegiati.

Per svolgere questo tipo di lavoro sono necessarie diverse competenze, specialistiche e sofisticate.

Innanzitutto, *una conoscenza approfondita del sistema*, cioè dei soggetti e delle dinamiche del Terzo Settore, e della cultura della solidarietà: come si diceva, infatti, conoscere la propria organizzazione non è sufficiente, perché la *mission* è più alta. Saper reperire rapidamente informazioni, fonti, testimoni, volontari, storie, e padroneggiare dati e statistiche sulla propria materia, presuppone il possesso di una solida preparazione tecnica e scientifica sui temi di propria competenza. Per la medesima ragione, *la conoscenza dell'at-*



tualità, soprattutto politica e culturale, è un requisito essenziale per un comunicatore del non profit: è nella cronaca e nel clima del momento, infatti, che egli deve trovare l'aggancio per far passare gran parte delle informazioni concernenti la propria struttura.

Per formare, e sviluppare, competenze conoscitive di spessore occorrono, alla base, percorsi di istruzione solidi e di studi mirati. Ma pure l'ufficio va attrezzato in maniera adeguata, per avere costantemente a disposizione tutte le fonti di informazione e di approfondimento necessarie. L'addetto stampa di un ufficio non profit deve conoscere, e all'occorrenza saper consultare: i siti istituzionali e la normativa di riferimento in atto; le grandi reti nazionali e internazionali del non profit e i loro principali esponenti; i più importanti istituti di ricerca italiani (Istat, Doxa, Demoskopea, Eurisko, Makno, Censis); le banche dati del Terzo Settore (Guida all'informazione sociale, Istituto italiano della donazione); le personalità accademiche specializzate sui temi del non profit e del sociale; le società infografiche (del tipo Centimetri). Sul versante dei media: gli organi di informazione nazionali e le principali testate del proprio territorio; le agenzie di stampa «generaliste» (Ansa, Adnkronos, Askanews, Agi) e quelle specializzate (Redattore Sociale, AgenSir-Servizio informazione religiosa, Radiocor-Il Sole 24 Ore); le società di monitoraggio dei media (Press Today, Audiostampa, Telpress); le banche dati contenenti informazioni su giornalisti e testate (Media Address, Agenda del giornalista).

Servono poi *capacità vere di relazione e di mediazione*. L'ufficio stampa di un'associazione non profit deve essere in grado di convincere sia gli organi direttivi che quelli politici della necessità delle proprie scelte, anche, e soprattutto, quando l'immagine dell'organizzazione deve passare in secondo piano rispetto ad altre questioni. Inoltre, deve soppesare e negoziare gli equilibri all'interno di reti e partenariati, per spartire equamente, nei comunicati stampa come nelle altre comunicazioni, spazi e visibilità. Deve, ancora, saper costruire relazioni altrettanto significative e delicate con l'altro fronte, quello dei giornalisti. In questo senso, dunque, è necessario un mix di capacità di ascolto, intraprendenza, diplomazia e credibilità. A questo proposito, è bene chiarire che la credibilità che si gioca in questa relazione è sempre quella personale dell'addetto stampa. Essa è in rapporto necessario e continuo con quella dell'organizzazione, ma sempre distinta da



questa. Un comunicatore può godere di alta credibilità, pur lavorando in un'organizzazione che ne ha poca, o con colleghi reputati non attendibili. Al contrario, un addetto stampa ritenuto poco affidabile dai giornalisti faticherà a lavorare, pur operando in nome di un'organizzazione seria. E si trascinerà in ogni caso la fama dovunque si sposti.

Un altro «grappolo» di competenze importanti sono poi, ovviamente, quelle redazionali: capacità di *scrittura professionale*, innanzitutto. Più versatile di un tempo, perché al giorno d'oggi per qualunque ufficio stampa è indispensabile saper redigere un testo in molteplici formati, adeguati ai canali cross-mediali sui quali transitano e si incrociano le notizie. Inoltre, in questo tipo di comunicazione si richiede un surplus di creatività e di duttilità compositiva. Dal punto di vista linguistico, infatti, quello del non profit è un mondo molto complesso. Da una parte, esso è caratterizzato da termini tecnici e molto specialistici, di non facile comprensione all'esterno: non è scontato, per esempio, che una persona che non frequenta il settore sappia distinguere un'associazione da una cooperativa, un volontario da un cooperante. Dall'altra, la narrazione del sociale è un campo minato di passaggi sdruciolevoli: per molte categorie vulnerabili o svantaggiate, la questione del nome è un dibattito continuamente aperto, tra esigenze di pubblica riconoscibilità e istanze *politically correct*. È meglio chiamare i portatori di handicap *disabili* o *diversamente abili*? Se per indicare una *persona senza fissa dimora* il termine *barbone* è evidentemente stigmatizzante, *clochard* è da ritenersi ugualmente negativo? È meglio parlare di *gay* o di *omosessuali*? Di *carcerati* o di *detenuti*? E ha senso discutere di *femminicidio*, o l'omicidio è universale, ed è più corretto casomai collocare un siffatto evento nel quadro della *violenza di genere*? A quale sostantivo altrettanto efficace posso ricorrere, volendo evitare *bandante*? E *migranti*, *immigrati*, *clandestini*, *rifugiati* e *richiedenti asilo* sono davvero falsi sinonimi? Di fronte a dubbi di questo genere, in cui inciampano non di rado anche i giornalisti delle testate *mainstream*, l'addetto stampa del non profit non può presentarsi inconsapevole, o rischiare un utilizzo delle parole discriminatorio: la riflessione sui diritti e sulle pratiche di promozione della solidarietà è, come si è visto, un segno distintivo della comunicazione sociale, e una delle strade principali di affermazione



della dignità umana passa proprio attraverso i processi di *naming* e di etichettamento³.

Ancora, l'addetto stampa di un ufficio non profit deve *conoscere bene il mondo del giornalismo*: i suoi prodotti principali, i suoi stili, le sue dinamiche produttive, le norme deontologiche, le figure di riferimento. Se l'obiettivo è quello di accreditarsi come fonte, conoscere il funzionamento e gli interessi degli interlocutori (di quelli già sensibili ai suoi temi, ma soprattutto di quelli che non lo sono, ma che potrebbero diventarlo) è fondamentale. Un atteggiamento troppo critico o ostile nei confronti dei mass media, come si ritrova talvolta in questo mondo, non è conveniente per un professionista della comunicazione sociale, il cui obiettivo è proprio quello di colonizzare nuovi media e nuovi spazi degli immaginari pubblici e popolari.

C'è, infine, un'altra caratteristica importante che si richiede all'ufficio stampa dell'organizzazione non profit: *una flessibilità massima nella disponibilità di date e orari*. In generale, l'addetto alla comunicazione professionista non stacca mai il telefono, perché i giornalisti possono chiamare nei momenti più imprevisi. Il sabato e la domenica, poi, è più facile andare in pagina, se non si lavora per un soggetto politico, perché il ritmo della cronaca politica rallenta.

Ma, soprattutto, per il volontariato e il non profit i weekend, così come i dopocena, sono momenti tradizionalmente densi di impegni, perché la maggior parte delle iniziative promozionali pubbliche, destinate al pubblico esterno e al territorio, così come molte delle riunioni organizzative e «politiche», si tengono proprio nei giorni festivi e nei ritagli di tempo libero, quando le persone sono libere dagli altri impegni professionali. Inoltre, per tutte le associazioni impegnate nell'emergenza, la non pre-

³ Ci piace segnalare, in proposito, *Parlare Civile*, il bel progetto realizzato da Redattore Sociale – la storica agenzia stampa specializzata nei temi del non profit – insieme con Parsec, un'associazione impegnata in progetti di intervento e ricerca su diversi fronti del disagio. *Parlare Civile* è un libro (pubblicato sia in formato cartaceo, nel 2013, sia on line, sull'omonimo sito) che contiene oltre duecento schede su parole chiave del mondo sociale, redatte alla luce dell'etimologia, dell'uso corrente, dei dati, di innumerevoli esempi di buono o cattivo uso nella comunicazione, di alternative praticabili. Si tratta di uno strumento accurato ma agile, utile sia per gli studenti che per gli operatori della comunicazione sociale.



vedibilità degli accadimenti, e quindi dell'azione di intervento, è proprio una caratteristica strutturale del lavoro. E un addetto alla comunicazione può ritrovarsi, insieme con la sua organizzazione, in prima linea sul fronte del bisogno, ad ascoltare, fotografare, riprendere, intervistare e scrivere.

Fra esperienze sul campo e compiti di routine, quello dell'ufficio stampa è un lavoro fatto di molte attività, di scrittura e di produzione continua di testi e contenuti multimediali. Per ragioni di spazio, in questo capitolo affronteremo solo le due attività distintive principali di questo ufficio: la redazione del comunicato stampa e l'organizzazione della conferenza stampa.

4. Lo strumento quotidiano: il comunicato stampa

Il comunicato stampa è il primo prodotto dell'ufficio stampa: è il format nel quale si confezionano e si trasmettono le notizie ai giornalisti e a tutti gli *stakeholders*. Si tratta di un documento breve ed efficace, complesso da scrivere proprio perché essenziale. Nella sua funzionalità si gioca la relazione tra l'addetto stampa e il giornalista.

Il comunicato stampa deve contenere (almeno) una notizia, chiara e immediata: l'attivazione di un nuovo servizio, i risultati di una ricerca, un evento importante (per la collettività, non solo per l'associazione!). Nel costruirlo, l'addetto stampa deve sforzarsi di indossare i panni del proprio interlocutore, ossia deve scrivere immaginando ciò che potrebbe interessare il giornalista. Adottare il punto di vista del destinatario, e non il proprio – inteso come quello della propria organizzazione o dei propri referenti –, è la migliore garanzia contro il rischio più diffuso della comunicazione sociale, quello dell'autoreferenzialità.

I criteri di notiziabilità cui attenersi sono quelli classici del *newsmaking* giornalistico: la novità del fatto, la sua attualità; la rilevanza per il pubblico finale, misurata dalla vicinanza a questo, fisica o psicologica; la fama delle figure coinvolte. Un elemento di interesse che l'ufficio stampa può creare è il senso di attesa intorno a un evento, proponendolo come un qualcosa da cui ci si aspetta uno sviluppo futuro, una sorta di «storia a puntate».

Ma come si scrive, concretamente, un comunicato stampa?

Il modello di riferimento è quello di un testo di agenzia: sinte-



tico e compatto, esso deve contenere gli elementi necessari a far afferrare la notizia, individuare il soggetto, inquadrare il contesto.

Per quanto riguarda la struttura del documento, la lunghezza standard è di una cartella. Il corpo centrale è costituito dal titolo, più il testo contenente il messaggio.

Il *titolo* è fondamentale: se non si ha il titolo – come dicono i professionisti del settore – non si ha la notizia. Ed è riposta quasi esclusivamente in questo grassetto la speranza di catturare l'attenzione del giornalista, e convincerlo a leggere almeno le prime righe sottostanti. Quello del comunicato stampa è un titolo enunciativo, e non evocativo, come invece è spesso quello giornalistico: deve annunciare, dichiarare, illustrare un fatto, e non commentarlo, né valutarlo o enfatizzarlo. Di sicuro, sarà intervenendo anche sul titolo che il giornalista personalizzerà la propria interpretazione e riscrittura del comunicato: quindi il nostro addetto, dal canto suo, può permettersi di puntare tutto sulla chiarezza e sulla linearità.

Ancora: laddove possibile, sarebbe utile anteporre al titolo una *chiave*. Con questo nome si indica quella formula, immediatamente precedente il titolo, che individua l'ambito al quale ricondurre la notizia riferita dal comunicato. Per essere efficace, la chiave deve intercettare un evento o un tema d'attualità che fungano da lasciapassare per il comunicato nei processi di *gatekeeping*, suggerendo al giornalista che il documento in questione potrebbe configurarsi come una fonte di approfondimento per il suddetto argomento. Mentre scriviamo questo capitolo, potrebbero essere efficacemente proposte come chiavi (se il tema del comunicato fosse pertinente, ovviamente) le seguenti *issues*: *Expo 2015*; *Iter di riforma del Terzo Settore*, o un qualunque altro argomento sulla «cresta dell'onda» che possa fungere da *frame* del comunicato che vogliamo lanciare.

Alcuni uffici stampa hanno l'usanza di numerare progressivamente i propri comunicati; nel caso, il numero va apposto prima del titolo o, eventualmente, della chiave.

Passando alla costruzione del *messaggio*, questa deve avvenire secondo le regole della scrittura giornalistica più classica: la notizia più importante deve stare in apertura, e devono essere riportati tutti gli elementi fondamentali (in risposta alle cinque W: *What?*, *Who?*, *Why?*, *When?*, *Where?*) affinché l'informazione risulti completa. A seguire, in ordine di importanza decrescente,



le notizie secondarie (secondo quell'architettura che è stata definita «a piramide rovesciata»). Quella più complessa in genere deve occupare la posizione centrale, dove c'è spazio per (di)spiegarla. La trattazione degli aspetti marginali deve essere ridotta allo stretto necessario.

In un comunicato stampa non sono tollerate contraddizioni o incoerenze, e tutte le proposizioni e i concetti generici, probabilistici o dubitativi devono essere «tradotti» in numeri, affermazioni e dati. Allo stesso modo, non hanno senso commenti o considerazioni proprie del comunicatore: la realtà cui ci si deve attenere è quella dei fatti, e le uniche opinioni concesse sono quelle di eventuali *opinion leaders* intervistati (ad esempio, il presidente dell'associazione, o un volontario), anch'esse sintetiche e comunque virgolettate.

Da un punto di vista redazionale, è molto importante mantenere sempre la composizione «ariosa» e leggera, calcolando margini e interlinee spaziosi. Si consiglia l'uso di un carattere «pulito», preferibilmente «bastoni», o «senza grazie». Carattere 12 o 14 per i titoli. Sempre in nome dello stesso obiettivo, la leggibilità, nell'organizzazione del testo è possibile proporre un'*articolazione in paragrafi*. Se funzionale alla fruibilità del medesimo, è consentito (a parere di chi scrive, addirittura da sostenersi) l'uso del *grassetto*.

La scrittura ideale è semplice e scorrevole: sintassi lineare (soggetto, verbo, complementi), linguaggio concreto e immediato, scevro da ricercatezze. Aboliti tutti i gerundi, gli avverbi e i superlativi. Da evitare, se possibile, i tecnicismi e le formule gergali. Gli aggettivi devono essere utilizzati solo quando davvero necessari e significativi. Espressioni come «notevole», «innovativo», «all'avanguardia», suonano quasi sempre inutili, perché vaghe: se si vuole qualificare il soggetto/l'oggetto in questione, è meglio ricorrere a un dato che restituisca oggettivamente le dimensioni che si intende sottolineare.

Una preoccupazione che si riscontra di frequente fra gli aspiranti comunicatori delle aule universitarie, durante le esercitazioni di redazione di comunicati e format diversi dell'ufficio stampa, concerne l'originalità del testo. Molti lamentano di non riuscire a scrivere, con così tanti vincoli di formato e stilistici, comunicati originali «quanto vorrebbero». In proposito, può essere utile ricordare che ogni scrittura redazionale professionale si colloca

all'interno di un *continuum* ideale, che va da un livello di *minima creatività/massima formalità* (con il rischio di un testo «piatto», ma sicuramente chiaro) al polo opposto, della *massima creatività/minima formalità* (con un testo questa volta il più originale possibile, anche a scapito dell'immediatezza). Sia il comunicato stampa che l'articolo giornalistico, come tutti i prodotti redazionali, devono cercare un equilibrio fra questi due estremi; e siccome le due scritture sono necessariamente in relazione, mentre quella dell'articolo finale può indulgiare verso la creatività, il comunicato deve tendere sempre a sinistra, verso la formalità. In quest'ottica, però, i requisiti di essenzialità e di asciuttezza non sono da considerarsi due vincoli negativi, due «catene», bensì dei vincoli generativi, delle condizioni che, delimitando il campo e il percorso produttivo, guidano, finanche «ispirano», il processo creativo.

Procedendo nella redazione del nostro comunicato, in testa e in coda al corpo del testo sono indispensabili i riferimenti dell'organizzazione e dell'ufficio stampa. In alto, il nome e il logo (obbligatorio!) dell'associazione. In caso di comunicazioni concernenti progetti o attività co-partecipati, è necessario giustapporre al logo dell'ente che sta parlando quelli di tutti i partner coinvolti e, sicuramente, quelli dei finanziatori e dei promotori. La composizione delle immagini deve restituire proporzionata visibilità ai soggetti, rispettandone l'ordine di importanza: in genere, i loghi principali si trovano al centro o a destra dell'intestazione. In basso, invece, va apposta la firma dell'autore, con i riferimenti completi dell'ufficio stampa (nome e cognome dell'autore, sede dell'ufficio, recapiti fisso e cellulare, indirizzo del sito, account Twitter e Facebook ufficiali).

Infine, l'invio. Il comunicato stampa deve essere incollato nel corpo del testo e solo successivamente allegato, preferibilmente in formato word e non pdf, per agevolarne la lettura anche tramite cellulare: prassi che, in un'epoca dai ritmi di lavoro in continua accelerazione, per certe professioni – come quella di cui ci stiamo occupando – è ormai divenuta una consuetudine.

Nell'oggetto della email bisogna evitare titoli troppo lunghi e dispersivi. Fortemente sconsigliata è, a nostro parere, la dicitura «con preghiera di diffusione»: un addetto stampa professionista scrive perché è convinto dell'utilità dell'informazione che propone, e non ha bisogno di favori per sottoporre la propria merce.

Il comunicato stampa si spedisce per email a una serie di destinatari selezionati per l'occasione. L'invio è *ad personam*: il messaggio è indirizzato a un giornalista, non a una testata; per lo stesso motivo, gli indirizzi email dei destinatari devono essere sempre «nascosti». Nell'indirizzario standard di un ufficio stampa del non profit non dovrebbero mancare: agenzie di stampa, free press, quotidiani (anche on line), periodici *mainstream* con rubriche interessate al sociale, radio, tv, newsletter e media specializzati del settore.

Il momento dell'invio va scelto in base all'obiettivo. La regola «classica» di effettuare la spedizione nel pomeriggio, nella fascia oraria tra le 15.30 e le 17.30, rimane un'indicazione valida se il tentativo è di uscire sul quotidiano cartaceo. Per altri media possono essere necessarie valutazioni diverse. Se si desidera ottenere un'eco sui social, il tardo pomeriggio e la prima serata sono i momenti in cui l'attività si fa più intensa. Per le radio, l'ora di punta è la mattina. I periodici, dal canto loro, richiedono ancora altri calcoli.

Alla spedizione del comunicato si fa seguire il *re-call*, una telefonata diretta al giornalista, per segnalargli l'evento e la rilevanza dell'informazione che gli abbiamo recapitato, e per accertarsi che non abbia esigenze particolari.

La relazione con il giornalista rimane un compito prioritario per l'addetto stampa. Quindi, egli dovrà porsi sempre con la massima disponibilità di fronte alle sue richieste, sforzandosi di procurargli al meglio le informazioni. In caso ignorasse le risposte, è più conveniente ammetterlo che fingere, perché il rischio di compromettere la propria credibilità va sempre evitato. Per la stessa ragione, nel caso ci si accorga di aver comunicato delle inesattezze, è opportuno richiamare il giornalista e avvertirlo di non pubblicare la notizia. Se è troppo tardi, sarà buona norma ammettere l'errore direttamente col suo direttore. Nel rispetto delle reciproche competenze, è inutile perdere tempo a rimproverare un giornalista quando il testo pubblicato non è riportato nei termini che noi desideravamo. Si ha invece tutto il diritto di lamentarsi quando ci troviamo di fronte a imprecisioni che potevano essere evitate, e soprattutto a casi di malafede.

Talvolta l'invio di un comunicato deve essere accompagnato dall'avviso di *embargo*, ovvero il divieto di pubblicare la notizia prima di una data e di un orario prestabiliti. Con questa richiesta,

l'ufficio stampa avverte implicitamente che una comunicazione anticipata rispetto al termine indicato creerebbe problemi all'organizzazione. In caso di notizie importanti, l'embargo è una garanzia anche per la redazione, che è informata del tempo a propria disposizione per approfondire le questioni ritenute più rilevanti, senza il rischio di vedersi «bruciata» sui tempi da altri media. Al giorno d'oggi l'embargo coinvolge indistintamente testate cartacee e on line. Il rispetto dell'embargo si fonda sul rapporto di reciproca fiducia tra l'addetto stampa e il giornalista: violarlo, da parte di quest'ultimo, significa auto-etichettarsi come inaffidabile, e tagliarsi fuori dai giochi.

Il comunicato stampa ha pure dei «fratelli minori», che per economia di spazio presentiamo qui sinteticamente: la nota stampa, la dichiarazione ufficiale e la smentita.

La *nota stampa* è una comunicazione brevissima, dalla struttura simile a quella di un telegramma. Serve per dare un'informazione concisa e precisa, spesso per fornire un chiarimento in merito a un fatto di cui si è già data conoscenza.

La *dichiarazione ufficiale* è un altro testo essenziale, che riporta, come si evince già dal nome, l'opinione di un personaggio di spicco. Fra gli enti non profit, possono ricorrervi quelli che, relativamente al proprio territorio, possono vantare come presidente una figura di rilievo, magari un politico. Di fatto, la dichiarazione è un virgolettato, assimilabile a un titolo. L'occasione è spesso un evento pubblico, e la divulgazione deve essere immediata. Si può fare l'invio direttamente dallo smartphone, a patto di utilizzare l'account ufficiale (cioè quello dell'organizzazione).

La *smentita* è uno strumento il cui utilizzo deve essere limitato il più possibile. Per i motivi spiegati poco sopra, evitare tensioni con i giornalisti e le redazioni è una priorità fondamentale. Senza contare, soprattutto, che una smentita è una notizia data due volte.

Un'ultima annotazione, cui dedichiamo solo poche righe in questa sede, ma che costituisce, a nostro parere, una questione molto rilevante per il futuro della comunicazione sociale: *le immagini*. Quando possibile, sarebbe utile allegare alla spedizione di un comunicato anche una o due foto, che potrebbero aiutare la notizia a conquistarsi spazio e visibilità nella pubblicazione. Dovrebbe trattarsi, però, di immagini significative. E qui si tocca un

nodo delicato, perché, se c'è un ambito in cui la comunicazione sociale sembra essere cresciuta poco, nel tempo, è proprio quello della cultura visuale. La comunicazione delle associazioni è fatta per lo più di ritratti di presidenti, direttori e personalità in posa, quando si tratta di foto; mentre nei loghi e nella grafica pullula di girotondi, manine intrecciate o impegnate a salutare, raggi di sole, cerchi di fiori, piante e quant'altro, dal mondo della natura umana e vegetale, possa suggerire immediatamente armonia e cooperazione. *Nella comunicazione sociale, è difficile vedere la realtà sociale.*

Le ragioni di questa forma di autocensura sono diverse, e profonde. Il disagio e la sofferenza, che per anni hanno costituito uno dei principali motivi di identificazione del non profit nell'immaginario pubblico (ma anche, bisogna dirlo, di autoidentificazione del settore), sono soggetti spesso molto difficili da mostrare e da rappresentare. Per questioni di delicatezza, perché visivamente disturbanti, facili a suscitare, se non adeguatamente rappresentati, sia rigetto raccapricciante che voyeurismo morboso. Di fronte alla possibilità di tali reazioni, che potrebbero attirare su una comunicazione già marginale, come è quella sociale, il rischio di ulteriori confinamenti o, peggio, accuse di abusi e di sfruttamento del dolore, l'associazionismo si è per anni trincerato dietro una comunicazione ripetitiva, oscillante tra il grigiore di figure ingessate e l'ingenuità di figurine colorate ma infantili. La scarsa consapevolezza del ruolo strategico della comunicazione – e soprattutto, come si è detto più volte, la mancanza di investimenti adeguati – non ha fatto che aggravare la situazione. Oggi però si nota qualche timido segnale di un'inversione di tendenza.

5. *L'evento «straordinario»: la conferenza stampa*

La conferenza stampa è l'evento caratteristico dell'ufficio stampa. Vi si ricorre in casi eccezionali, quando si ritiene che la notizia che si ha da comunicare sia così importante che sarebbe inopportuno affidarla a un comunicato stampa. In una situazione di routine, l'ufficio stampa di un'organizzazione non profit, al pari di quello di un'impresa o di un ente pubblico, dovrebbe sforzarsi di limitare il più possibile il ricorso a questa modalità comunicativa, per accreditarsi presso la comunità scientifica come una

struttura seria, che segnala come straordinari solo fatti meritevoli di questo attributo.

Il passaggio preliminare all'organizzazione dell'evento è dunque quello di *individuare con esattezza*, al di là delle richieste di presidenti e direttori – che spesso premono per incontrare i giornalisti, nell'erronea convinzione che questo sia il modo sicuro per ottenere visibilità –, *che cosa la conferenza stampa potrà aggiungere a quanto potrebbe annunciare da solo il comunicato*. Solo nel caso in cui la risposta confermi l'esistenza di un elemento di interesse concreto e significativo sarà utile proseguire nell'operazione; in caso contrario, sarà indispensabile, anche se faticoso, far comprendere ai propri referenti che rischiare di compromettere il rapporto di fiducia con i giornalisti, dando loro l'impressione di averli convocati senza una vera necessità, alla lunga si rivelerebbe solo un boomerang.

Una volta messo a fuoco il messaggio, chiaro e forte, si procede a selezionare il pubblico, che sarà costituito dai media e dai giornalisti più interessati e sensibili al tema, nonché da qualche *stakeholder* importante.

Nell'organizzazione della conferenza stampa, uno dei momenti più delicati è rappresentato dalla *scelta della data*. A parte gli imprevisti, dai quali per definizione non ci si può riparare, per il resto bisogna evitare a tutti i costi sovrapposizioni con qualunque altro tipo di evento giornalmisticamente rilevante sul territorio, informandosi quanto prima possibile su tutte le date ritenute plausibili per l'appuntamento. Inoltre, è fondamentale considerare se nella lista degli invitati si siano inclusi dei periodici, settimanali e/o mensili, ed eventualmente tener conto delle loro esigenze produttive. La fascia oraria ideale, in genere, è nella seconda mattinata, tra le undici e mezzogiorno.

Uguualmente, delle accortezze sono da tenere ben presenti anche per decidere la *location*. La priorità è che questa sia facilmente raggiungibile. In genere, si tratta di uno spazio nella sede dell'organizzazione. Per le associazioni non profit, che lavorano spesso in rete, anche con le istituzioni, accade di frequente che nella realizzazione del servizio o del progetto sia presente, come partner o promotore, un ente pubblico. Tale collaborazione legittima l'organizzazione non profit a chiedere ospitalità per l'evento alla pubblica amministrazione: per una conferenza stampa, la sede

istituzionale è quasi una garanzia di pubblico, considerando che i giornalisti raramente sceglieranno di non presenziare a un evento che ha carattere istituzionale.

Avendo introdotto l'argomento dello spazio, proseguiamo con qualche nota sui suoi requisiti. La sala deve contenere, oltre al tavolo dei relatori, uno spazio sufficientemente ampio per potervi sistemare le sedie per gli ospiti (il cui numero deve essere proporzionato a quello degli invitati attesi, per evitare di ritrovarsi con gente in piedi, ma anche con troppi posti vuoti, cosa che darebbe l'impressione che l'evento sia stato un flop!). La presenza di attrezzature tecnologiche di base (portatile, proiettore, microfoni e amplificatori, nonché un sistema di illuminazione adeguato) è implicita, e il loro funzionamento va sempre verificato in anticipo.

Fuori della sala si deve sistemare un banchetto per l'accoglienza e per gli accrediti. Bisogna poi tappezzare di manifesti e locandine dell'evento sia l'entrata principale che gli eventuali snodi per l'accesso alla sala, al crocevia di corridoi e porte; ugualmente, sono da allestire gli spazi alle spalle dei relatori e, se possibile, il loro tavolo. È importante infine predisporre, in un angolo della sala o nelle immediate vicinanze, uno «sfondo» per le interviste radio-televisive, adeguatamente allestito e illuminato.

Una volta che si siano scelti data e luogo, si può procedere all'invio degli inviti. Lo strumento deputato è l'*invito stampa*. Trattasi di un testo brevissimo, in cui alla dicitura «invito per conferenza stampa», o «invito stampa», segue in forma molto stringata l'annuncio della conferenza. Luogo, data e ora dell'appuntamento devono essere in evidenza. Per incuriosire il giornalista e convincerlo a lasciare l'ufficio, nel giorno prestabilito, serve un titolo molto efficace. Il tema deve essere annunciato, ma svelato solo in parte.

Il comunicato e l'invito stampa sono entrambi comunicazioni tra due professionisti, l'addetto stampa e il giornalista, ma sono due prodotti differenti, e non devono essere confusi: il primo segnala un evento che aspira ad essere pubblicato come notizia; il secondo è, come dice la parola, un invito per il destinatario, che esaurisce la sua funzione nell'annunciare la conferenza e richiedere la presenza della redazione. È dunque un errore, e un sintomo di scarsa professionalità, intitolare «comunicato stampa» un invito.

L'invito stampa si spedisce al responsabile della pagina dove ci piacerebbe piazzare il servizio, al desk e, ovviamente, al nostro contatto personale. Per l'invio, il periodo di riferimento è la settimana precedente l'evento, e comunque i giorni di anticipo non devono essere più di sette. È opportuno un secondo invio, se c'è di mezzo il weekend. Ne può essere fatto anche un terzo, a ridosso dell'evento – il giorno prima, o addirittura qualche ora prima –, ma per non risultare ridondanti, e considerando che siamo all'ultima *chance* per convincere il nostro ospite, questa volta l'informazione sul tema deve contenere qualche dettaglio in più. Poi c'è il *recall*, ovviamente: una telefonata per assicurarsi che l'informazione sia giunta a destinazione, che la conferenza sia stata annotata in agenda, e che l'interlocutore sia effettivamente disponibile e interessato a partecipare.

Il giorno dell'evento, all'entrata, i partecipanti sono invitati a registrarsi: la rilevazione è non solo una misura della forza delle proprie relazioni, ma anche un'occasione per verificare eventuali aggiornamenti relativi ai recapiti di posta e telefonici, e per integrare la nostra rubrica con eventuali nuovi contatti. In quest'occasione, l'ufficio stampa consegna la *cartella stampa*, che deve contenere: l'invito stampa, il comunicato relativo all'evento (anche in più formati, se si intendono agevolare giornalisti di testate con spazi e con esigenze diversi), tutti i documenti che si possono ritenere utili alla comprensione e all'approfondimento della notizia (report, risultati di ricerche, interventi integrali dei relatori, pubblicazioni o estratti delle medesime), una scheda di presentazione dell'organizzazione, il suo organigramma, il profilo di tutti i relatori presenti. Infine, non deve mancare mai il biglietto da visita dell'ufficio stampa. Una prassi sempre più diffusa è quella di distribuire il materiale in formato digitale, con la cartella stampa già copiata su una pennetta.

La conferenza vera e propria non dovrebbe durare, in genere, più di un'ora, massimo un'ora e mezza. In questo arco di tempo si devono far rientrare la presentazione del fatto, gli interventi dei relatori e il dibattito con il pubblico, cioè con i giornalisti. Le domande di questi ultimi sono la prima riprova della riuscita dell'evento: troppe richieste di spiegazioni dimostrano che si è stati poco chiari nell'illustrare la notizia, e le posizioni dell'ente; troppe domande critiche lasciano intuire che il messaggio non ha

suscitato consenso; l'assenza di domande suggerisce perplessità o disinteresse. Conoscendo lo stile di presidenti e direttori delle associazioni non profit, spesso inclini a un'oratoria retorica (magari funzionale a gestire le assemblee con i volontari, o le trattative politiche, ma non certo occasioni di questo tipo), il confronto diretto con i giornalisti, abituati a tempi e stili più immediati, può risultare difficile. Al fine di scongiurare situazioni imbarazzanti, sarà utile che l'ufficio stampa prepari i propri «superiori» all'incontro, imponendo loro il rispetto di tempi prestabiliti. Non si dimentichino mai i «cavalieri» con i nomi dei relatori, sul tavolo degli ospiti.

Un espediente che si utilizza spesso per attrarre i giornalisti è quello di far intervenire alla conferenza stampa *un ospite esterno* all'organizzazione: in genere, un personaggio particolarmente autorevole o famoso, la cui sola presenza è sufficiente a far notizia. Nel non profit, se si esclude il caso di qualche cantante o attore sensibile alla causa, la categoria di ospiti più accessibile e più diffusa è senza dubbio quella dei politici che hanno sostenuto l'associazione, o che ne riconoscono pubblicamente l'utilità. Nel costruire tali operazioni, spesso effettivamente utili, è bene mettere sempre in conto il rischio che la presenza del personaggio famoso «oscuri» mediaticamente la notizia per la quale si è organizzato l'evento.

Per il termine della conferenza, sarebbe molto utile programmare in anticipo qualche intervista, riservata alla televisione o ai giornali più importanti. In ogni caso, che si siano già presi o no degli accordi in merito, è opportuno – come già si è accennato – aver individuato in precedenza, e predisposto (almeno per quel che riguarda gli allestimenti e la posizione delle luci), uno spazio idoneo.

Gli uffici stampa delle imprese e delle grandi istituzioni hanno ormai una certa consuetudine con questo tipo di eventi, così come alcune delle principali associazioni non profit di dimensione nazionale e regionale. Per quelle medie e piccole può essere utile invece ricordare che la conferenza stampa è un evento *in diretta*, con tutti i vantaggi e i rischi che un incontro in presenza, immediato nel senso più proprio del termine, cioè *non* mediato, comporta. Tutti gli aspetti caratterizzanti la situazione, dall'iter procedurale alla gestione dei tempi, dall'allestimento della *location* alla prepa-

razione dei materiali, sino, soprattutto, alle relazioni dirette fra tutti i partecipanti, devono essere preparati e curati con la massima professionalità, diligenza e accuratezza. Finanche con una certa eleganza, qualunque sia lo stile con cui un'associazione intende tradurre questo concetto: l'importante è capire che *nell'evento dal vivo l'immagine ha una sua ineludibile rilevanza*.

Quando si conclude la conferenza, il lavoro dell'ufficio stampa non è ancora finito. Questo infatti è il momento di fare un ultimo tentativo con i giornalisti assenti, stando ovviamente attenti a non danneggiare in alcun modo coloro che si sono mostrati disponibili e interessati presentandosi all'appuntamento. Una buona soluzione può essere quella di pubblicare on line, sul sito dell'associazione, il materiale della cartella stampa: esso renderà accessibili a tutti i contenuti preparati per l'evento, senza restituire però nulla di quanto emerso *in loco*. Ai giornalisti che non si sono presentati, ma che reputiamo comunque interlocutori importanti, si può inviare il comunicato, e addirittura fare una telefonata. Anch'essi non avranno il «colore» della notizia, e partiranno un po' svantaggiati con i tempi rispetto ai colleghi che erano presenti, ma potrebbero ancora valutare di riservare uno spazio alla notizia.

Ancora, quando cominciano ad uscire, bisogna controllare i *takes* di agenzia, per verificare subito che la notizia sia stata rilanciata e, soprattutto, che lo sia stata in modo corretto. Nel pomeriggio, infine, sarebbe opportuno richiamare i giornalisti intervenuti, per assicurarsi che il lavoro proceda bene, che essi siano davvero convinti di pubblicare il pezzo, e che non necessitino di ulteriori spiegazioni o dettagli. Ma solo l'indomani mattina, all'arrivo della rassegna stampa quotidiana, si saprà qual è stato effettivamente il risultato del nostro lavoro.



IV

La comunicazione organizzativa nel non profit

1. *Una definizione di comunicazione organizzativa*

La riflessione sulla comunicazione organizzativa prende le mosse dai due termini che la compongono: comunicazione e organizzazione.

Fino a non molto tempo fa sarebbe stato utilizzato solo il primo dei due termini, con a fianco l'aggettivo organizzativa per distinguerla dalla comunicazione esterna. Una terminologia che tendeva a distinguere un «dentro» dal «fuori» della comunicazione, come se ci fossero delle barriere invisibili che si frapponessero fra i processi e gli accadimenti che non si vedono dall'esterno e i processi e gli accadimenti riconoscibili e visibili dall'esterno. Lo stesso ragionamento era svolto per i processi organizzativi: un'organizzazione ha attività e funzioni interne, talvolta invisibili anche ai propri membri, ma ha pure attività e funzioni che possono avere conseguenze (qualche volta ricercate) su coloro che non sono membri dell'organizzazione.

Tralasciando per il momento la discussione su chi fa parte o meno di un'organizzazione, quello che è importante sottolineare è che la comunicazione organizzativa ha travolto barriere visibili e invisibili fra il dentro e il fuori di un ente:

La comunicazione organizzativa può essere dunque definita come l'insieme dei processi strategici e operativi, di creazione, di scambio e di condivisione di messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nell'ambiente.

La comunicazione organizzativa coinvolge i membri interni, i colla-



boratori interni-esterni e tutti i soggetti esterni in qualche modo interessati o coinvolti nella vita dell'organizzazione, compresi i suoi clienti [destinatari/beneficiari] effettivi o potenziali (Invernizzi 2000, p. 20).

L'aspetto più importante del concetto di comunicazione organizzativa è che esso identifica, comprende e integra tutti i processi comunicazionali necessari alla vita e allo sviluppo dell'organizzazione. Esso quindi ingloba il concetto di comunicazione organizzativa, diventato ormai troppo stretto per una funzione che ha una rilevanza cruciale per il successo dell'organizzazione e comprende anche la comunicazione esterna usata con finalità di informare e coinvolgere i soggetti esterni come quelli interni. E comprende anche la comunicazione di prodotto, in particolare quella che si propone di potenziare prodotti e servizi migliorando le capacità relazionali del front-line e di stabilire relazioni sistematiche e durature con i clienti effettivi e potenziali (ivi, p. 22).

Da queste definizioni potrebbe sembrare che per alcuni aspetti l'organizzazione debba essere esclusa. Ma, come vedremo più avanti, adattando la terminologia e costruendo contenuti e strumenti comunicativi adeguati, è fondamentale adottare questa prospettiva di intervento che restituisce una visione globale dell'organizzazione e della sua comunicazione.

Ancora secondo Invernizzi, all'interno della comunicazione organizzativa si possono individuare quattro livelli principali: 1) la comunicazione funzionale; 2) la comunicazione strategica; 3) la comunicazione formativa; 4) la comunicazione creativa.

Il primo livello, quello della comunicazione funzionale, concerne la comunicazione che tratta tutte le informazioni di tipo operativo necessarie a supportare i processi organizzativi e decisionali interni e l'attività degli operatori *front line*, nonché quelle necessarie a supportare i processi organizzativi di cooperazione con l'esterno. È un tipo di comunicazione prevalentemente di tipo interpersonale. Il contenuto della comunicazione funzionale è costituito da tutte le informazioni che supportano l'erogazione dei servizi e delle attività degli operatori *front line*, e più in generale da tutte le comunicazioni che hanno luogo nelle diverse occasioni di lavoro e di scambio con l'esterno. Gli strumenti utilizzati sono i colloqui, le riunioni di lavoro, le lettere e le circolari informative, le bacheche, gli opuscoli.

Il secondo livello, quello della comunicazione strategica, ri-

guarda tutte le informazioni necessarie a far conoscere l'organizzazione nel suo complesso, o parti di essa, le sue strategie e le sue politiche ai diversi pubblici di riferimento interni ed esterni. Il contenuto della comunicazione strategica fa riferimento sia al concetto di visibilità, intesa come una modalità per far conoscere l'organizzazione come realmente è, sia al rapporto stretto tra forma e sostanza della comunicazione, che non possono assumere direzioni divergenti. Gli strumenti utilizzati sono le riviste dell'organizzazione, le lettere personalizzate, le conferenze e i comunicati stampa, le campagne promozionali specifiche.

Il terzo livello, quello della comunicazione formativa, riguarda l'attività formativa continua, svolta all'interno dell'organizzazione, sui temi della comunicazione interpersonale e mediata. La formazione sulla comunicazione interpersonale consente lo sviluppo di una consapevolezza diffusa della centralità della comunicazione nel contesto organizzativo.

Il quarto livello, quello della comunicazione creativa, riguarda tutte le situazioni costruite per realizzare occasioni di scambio e di dialogo orizzontale e verticale per il trasferimento del sapere anche in modo informale. Al centro della comunicazione creativa vi sono la soluzione cooperativa dei problemi e la costruzione cooperativa delle attività; essa prevede una struttura organizzativa di tipo reticolare che privilegia momenti e situazioni di apprendimento e lavoro cooperativo.

Sempre secondo Invernizzi, esistono inoltre delle caratteristiche della comunicazione organizzativa che guidano le azioni concrete:

- 1) tutte le iniziative di comunicazione devono essere riferite ai valori guida dell'organizzazione, che devono essere specifici, eticamente fondati ed esplicitati con modalità tali che tutti li possano conoscere;
- 2) è importante realizzare un'elevata coerenza e sinergia fra le azioni di comunicazione rivolte all'interno e all'esterno e fra queste e le azioni più strettamente gestionali e organizzative;
- 3) è indispensabile supportare i processi di innovazione organizzativa e di sviluppo gestionale, e più in generale tutti i cambiamenti rilevanti, con piani di comunicazione adeguati a farli conoscere e condividere da tutti;
- 4) è importante diffondere le competenze di comunicazione



interpersonale fra tutti e sviluppare la formazione sui temi della comunicazione;

5) è indispensabile costruire un presidio strategico a livello direzionale per la gestione e lo sviluppo della comunicazione organizzativa.

Ciascuna di queste proposizioni ha lo scopo di mettere in evidenza aspetti specifici della comunicazione organizzativa. Quello che sottolineiamo è la fondamentale importanza degli interpreti della comunicazione organizzativa, sia interni che esterni. Focalizzare sugli interpreti, come vedremo più avanti, significa adottare strumenti e percorsi che mettono al centro le persone e le soggettività. Significa anche porre l'attenzione sulle relazioni e sulle narrazioni reciproche che si producono e si riproducono continuamente dentro e fuori l'organizzazione.

2. Il valore sociale aggiunto del Terzo Settore

Il valore sociale aggiunto del Terzo Settore è stato esplorato in alcune recenti ricerche (Volterrani, Tola, Bilotti 2009; Bassi 2011; Ceccherelli, Spinelli, Tola, Volterrani 2012) che avevano l'obiettivo di individuare le caratteristiche distintive delle organizzazioni di Terzo Settore rispetto alle imprese e alla pubblica amministrazione, al fine di evidenziare i contributi specifici alla crescita della coesione sociale e del capitale sociale.

Ricostruire l'*habitus* del volontariato significa analizzare ed evidenziare tutte quelle dimensioni, quelle pratiche sociali, quei concetti, quegli ambiti, che possono far parte dello spazio sociale condiviso dalle organizzazioni e, contemporaneamente, porsi il problema della valutazione della potenzialità distintiva del Terzo Settore. Nelle parole di Bourdieu (1983, p. 174), l'*habitus* è

infatti contemporaneamente principio generatore di pratiche oggettivamente classificabili e sistema di classificazione di queste pratiche. È proprio nel rapporto tra queste due capacità che definiscono l'*habitus*, capacità di produrre pratiche ed opere classificabili, e capacità di distinguere e di valutare queste pratiche e questi prodotti (il gusto), che si costituisce l'immagine del mondo sociale, cioè lo spazio degli stili di vita.



Parlare di tratti distintivi e di *habitus* significa affrontare le caratteristiche identitarie del Terzo Settore in un'ottica relazionale, processuale e strategica. Relazionale, perché esiste identità se si è in presenza di relazioni di riconoscimento da parte di altri soggetti. Processuale perché l'identità è mobile nel tempo e nello spazio. Strategica perché l'identità di un'organizzazione è costruita e ricostruita anche consapevolmente da coloro che ne fanno parte. Per questo motivo è importante sottolineare sia le relazioni con l'ambiente (cittadini, istituzioni e utenti), sia le potenziali caratteristiche distintive del Terzo Settore.

In entrambi i casi le dimensioni individuate tendono a rappresentare una sorta di tensione ideale, un «dover essere» delle organizzazioni di Terzo Settore. Se effettuiamo l'analisi empirica su alcuni di questi aspetti collocheremo le organizzazioni di Terzo Settore in modo differenziato: talvolta molto vicine e coincidenti con la dimensione ideale, talvolta in aperta e chiara opposizione, più spesso in posizioni intermedie. Ma la valutazione del valore sociale aggiunto è uno strumento importante per poter impostare correttamente qualsiasi strategia di comunicazione organizzativa che possa avere successo.

3. Le dimensioni del valore sociale aggiunto

Ciascuna delle dimensioni che seguono rappresenta un aspetto rilevante del valore sociale sul quale lavorare con metodi e strumenti della comunicazione organizzativa per la promozione dell'identità della singola organizzazione di Terzo Settore.

La prima dimensione è la sostenibilità sociale delle azioni, delle progettualità e dei servizi del Terzo Settore nei territori di riferimento per assicurare la riproducibilità sociale, ambientale ed economica per le future generazioni. Si tratta cioè di un primo importante riferimento alla potenziale capacità di valutare l'impatto sociale delle proprie attività da parte delle organizzazioni.

La seconda dimensione, composta ed articolata, è quella della relazionalità diffusa e del capitale sociale *linking*¹, ovvero sia le capacità di: 1) cucire il tessuto comune del territorio (memoria,

¹ Per un approfondimento sul capitale sociale *linking* vedi Lin 2001, 2005.



storia, cultura e progettualità presente e futura) dentro i territori di appartenenza; 2) riprodurre relazionalità nei vuoti e nei buchi strutturali creati anche dalle logiche strettamente di mercato intorno a individui e gruppi vulnerabili ed esclusi socialmente²; 3) promuovere relazioni condivise fra persone provenienti da culture, contesti, comunità differenti; 4) promuovere relazioni paritarie in contesti caratterizzati da disegualianza di potere e di opportunità, favorendo l'assunzione di responsabilità all'interno delle comunità di riferimento; 5) promuovere la diffusione del capitale sociale che mette in relazione (*linking*), che riguarda cioè i legami tra persone diverse, in contesti sociali diversificati, e grazie al quale si può accedere a un ambito di risorse più esteso rispetto a quello della comunità di appartenenza. È questa una delle dimensioni che maggiormente caratterizzano il Terzo Settore e lo differenziano dalle altre organizzazioni sia pubbliche che private. Sul tema del valore positivo del capitale sociale la discussione è aperta e le evidenze empiriche forniscono ancora dati contraddittori. Ma quello che a noi interessa sottolineare è la portata distintiva di questa dimensione all'interno del nostro «*habitus* idealtipico» e, soprattutto, la sua valenza comunicativa.

La terza dimensione è quella della democraticità e della partecipazione, ovvero sia la capacità del Terzo Settore di: 1) promuovere spazi, luoghi e meccanismi reali di partecipazione democratica interna ed esterna alle organizzazioni (nei territori della politica, ma anche in quelli del mercato); 2) rappresentare un luogo di apprendistato alla partecipazione democratica e politica, oltre che all'educazione civica e alla solidarietà. Favorire percorsi di dialogo e di confronto, ma anche di conflitto nel rispetto reciproco, è un modo disinteressato per sostenere e promuovere la cultura democratica nei territori di appartenenza. Comunicare la partecipazione è la sfida di questa dimensione.

Una quarta dimensione, maggiormente rivolta a coloro che sono destinatari di servizi e di attività, è quella della riproduzione di relazioni: ovvero sia la capacità di promuovere autonomia e responsabilità nei destinatari, con particolare attenzione alla ri-

² Per un approfondimento sul tema della vulnerabilità vedi Castel 1995, Ranci 2002 e, più recentemente, Sassen 2014.



mozione delle cause del disagio e alla ricostruzione delle persone non come portatori di disagio, ma come cittadini. Una prospettiva difficile da intraprendere per qualsiasi organizzazione che opera nel sociale, ma che distingue chi pone al centro la promozione e l'autodeterminazione delle persone e dei gruppi. Una dimensione in cui la comunicazione è calata a livello interpersonale e di piccolo gruppo dentro e fuori l'organizzazione.

Spostandoci nell'alveo delle relazioni con le istituzioni, ricordiamo la necessità di dare risposte adeguate ai bisogni in un quadro di programmazione e co-progettazione con le istituzioni pubbliche, privilegiando l'integrazione e il fare rete da parte del Terzo Settore. Processi basati su questo tipo di partnership favoriscono il mutuo apprendimento e danno luogo ad una elaborazione congiunta degli standard di qualità sociale che si perseguono. Questa qualità richiede e a sua volta riproduce qualità delle istituzioni. E in questo contesto la qualità ha la necessità di costruire spazi di comunicazione condivisa con una molteplicità di attori attivi sul territorio.

Un'altra dimensione da rilevare è il perseguimento di un'efficace capacità di azione sinergica rispetto alle attività degli enti pubblici e agli altri attori del volontariato e del Terzo Settore, con attenzione al radicamento sul territorio e alle relazioni intrattenuate con gli altri soggetti (pubblici o del volontariato), all'attivazione di un ruolo complementare e non sostitutivo rispetto al territorio di riferimento e alla condivisione di obiettivi e metodi attraverso i quali i servizi sono erogati.

Passando ad esplorare le pratiche relazionali che si instaurano nell'ambito delle attività e dei servizi offerti, va menzionata la flessibilità, ovvero la capacità di dare risposte veloci grazie all'utilizzo di percorsi informali, con attenzione alla trasformazione dei bisogni, all'adattabilità del servizio offerto e ai mutamenti che questo necessariamente subisce nel corso della sua realizzazione. Ancora, è importante l'universalità dell'accesso e delle prestazioni offerte, facilitando l'accesso a tutti coloro che fanno parte della comunità territoriale di riferimento. Apparentemente scontata, caratterizza invece il Terzo Settore per coloro che non sono considerati appartenenti alla comunità perché, ad esempio, immigrati irregolari o clandestini, senza fissa dimora e, in generale, collocati nelle marginalità estreme.

Altri aspetti importanti sono la costruzione condivisa e partecipata della valutazione della qualità dei progetti e dei servizi offerti e la valorizzazione della prossimità. Le organizzazioni di Terzo Settore sono prossime ai territori sia per la capacità di leggere e interpretare i bisogni in sintonia con le persone, sia per la dimensione organizzativa e per le radici profondamente innestate nel territorio (cultura, valori, persone, risorse). Infine, non va dimenticata la valorizzazione del territorio. Il territorio, il *local*, è un punto di forza delle organizzazioni di Terzo Settore. Un territorio che non è solo uno spazio di mercato ma, anzi, un luogo antropologicamente significativo verso il quale non sono pensabili (né attuabili) azioni esclusivamente orientate al profitto, pena il depauperamento delle risorse simboliche, materiali e umane che rappresentano la linfa vitale del tessuto sociale dal quale prendono vita le organizzazioni stesse. Il flusso continuo di comunicazione tra e con il territorio è un altro elemento caratterizzante la comunicazione organizzativa.

Per poter acquisire adeguatamente le dimensioni e le pratiche relazionali sottostanti prima evidenziate, le organizzazioni di Terzo Settore dovrebbero sviluppare e/o acquisire altre dimensioni qualitative. Quindi risultano nevralgiche l'elaborazione di una strategia che preveda la definizione precisa ed esplicita di ruoli e procedure, la creazione di canali di partecipazione aperti sia agli associati/soci che agli esterni, l'attenzione a processi organizzativi, metodi di lavoro, modalità di organizzazione e gestione di riunioni, assemblee e, in generale, delle occasioni di coinvolgimento degli utenti. Fanno parte del valore sociale aggiunto anche la valorizzazione dell'ascolto, ovvero sia la capacità del Terzo Settore di costruire un rapporto di ascolto con ogni destinatario, e la comunicazione come impegno al radicamento nel territorio e alla visibilità del Terzo Settore presso i destinatari e la pubblica amministrazione.

Non possiamo non nominare un'altra dimensione centrale: la formazione e l'apprendimento costante per garantire continuità e certezza del servizio, continuo e ampio impegno nel coinvolgere soci, volontari e operatori, con attenzione ai processi organizzativi, al rischio di *burn out* per i volontari, i soci e gli operatori e al bagaglio di competenze da loro posseduto. Questa è inoltre la dimensione della trasferibilità delle conoscenze e della comuni-

cazione intergenerazionale, che è stata probabilmente carente nel condividere competenze valoriali e non solo tecnico-professionali.

Ancora, ricordiamo l'etica della responsabilità verso le persone, l'organizzazione, il territorio. È una dimensione difficile da comunicare e, spesso, entra in contraddizione con modalità gestionali ed operative sovente scarsamente coerenti con qualsiasi etica della responsabilità.

Ha valenze strategiche per la comunicazione organizzativa anche l'innovazione, ossia la capacità sia di sviluppare azioni in ambiti non interessati da interventi del mercato (perché poco o per niente redditizi) o dello Stato (perché di difficile gestione e/o poco diffusi e/o non ancora percepiti come rilevanti), sia di proporre servizi, azioni e progetti inediti per il territorio di riferimento e/o di sviluppare azioni che incrementino l'autoriflessione di quest'ultimo.

Altri aspetti specifici riguardano da un lato la scelta di temi e ambiti marginali e/o sconosciuti anche alla comunità territoriale di appartenenza e la capacità di lavorare «borderline» e in situazioni di evidente disagio (organizzativo, gestionale e ambientale) e pericolo, assumendo il rischio di esiti non positivi di azioni, servizi e progetti; dall'altro l'immaginazione, ovvero la capacità di immaginare il futuro della comunità di appartenenza, ma anche dell'organizzazione, delle sue attività e delle sue progettualità.

Infine, vanno tenuti presenti lo sviluppo del *knowledge work*, ossia la capacità di diventare degli esploratori della conoscenza contestualizzata e territorializzata per trovare feconde interrelazioni fra teorie e pratiche, e la *governance* allargata, ovvero la capacità di affrontare e gestire la crescente complessità dei territori coinvolgendo la pluralità di attori e di culture che li caratterizzano.

Perché il valore sociale aggiunto è importante per la comunicazione organizzativa?

Costruire comunicazione su tutte le dimensioni qui ricordate significa poter contribuire ad esaltare il valore sociale aggiunto dell'organizzazione e, contemporaneamente, migliorare la coesione interna ed esterna, il protagonismo e la partecipazione di tutte le componenti dell'organizzazione (volontari, soci, cittadini, utenti) e del territorio di riferimento. Un compito difficile per la comunicazione organizzativa, ma sostenibile se si fanno propri alcuni principi, alcuni metodi e una cassetta degli attrezzi adeguata.



4. *Intorno all'organizzazione: narrazione, animazione e comunicazione con il territorio*

Comunicazione, organizzazione e narrazione. È questo l'approccio che proponiamo rispetto a un ambito composto di analisi e di pratiche che si è sviluppato inizialmente all'interno della forma organizzativa impresa nel contesto del mercato e che, successivamente, ha valicato i confini, modificandosi e arricchendosi per arrivare a coinvolgere anche altre organizzazioni.

Adottare un approccio narrativo alla comunicazione organizzativa significa innanzitutto esaltare il ruolo delle storie, di tutte le storie, che nascono dentro e fuori l'organizzazione, fra le persone che fanno parte strutturalmente dell'organizzazione e quelle che ne fanno parte solo per un certo periodo di tempo, fra l'organizzazione e le altre istituzioni pubbliche, le altre organizzazioni della società civile e del mercato presenti sul territorio. Esaltare il ruolo di tutte queste storie mira non solo a rendere visibile l'organizzazione e a comunicarne meglio gli obiettivi, le azioni, gli eventuali ostacoli, ma anche a riconoscere che, oltre ad essere un insieme di metodi e di strumenti di lavoro, essa è un inestimabile patrimonio di idee e pratiche da valorizzare e da condividere con l'intera comunità territoriale di riferimento.

Perché è proprio questo un primo aspetto importante: la comunicazione organizzativa non è un fine, ma un mezzo che consente di migliorare la vita della comunità-organizzazione nelle più ampie comunità territoriali di riferimento. Se adottiamo questa prospettiva, le azioni comunicative che possono essere intraprese non sono semplici strumenti di miglioramento delle relazioni interpersonali piuttosto che inter-istituzionali. Sono, invece, parte di una strategia sia per lo sviluppo delle relazioni con il territorio e le comunità sia per un maggiore coinvolgimento e una maggiore partecipazione di tutti gli attori rilevanti per l'organizzazione (istituzioni locali, società civile, imprese del territorio).

5. *Narrare l'organizzazione: dentro e fuori*

La comunicazione organizzativa è, allo stesso tempo, un modo di pensare l'organizzazione e un insieme articolato di strumenti per gestire e promuovere i processi organizzativi all'interno e all'ester-



no dell'organizzazione. Di seguito cercheremo di evidenziare quegli aspetti maggiormente connessi e coerenti con l'organizzazione.

Per parlare di comunicazione organizzativa è opportuno chiarire innanzitutto perché, e in quale senso, essa costituisca una questione rilevante per le organizzazioni.

Il discorso sulla comunicazione organizzativa è strettamente legato a quello dell'identità di gruppo. Quest'affermazione fa riferimento a un tipo di 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 organizzativa 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 i compagni, 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 la 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 organizzativa costruisce e rafforza l'identità di un gruppo.

È ovvio che l'organizzazione, soltanto per il fatto di essere un gruppo di persone anche molto articolato e vasto, è già direttamente interessata dal problema della comunicazione organizzativa. Esistono però altre ragioni che fanno avvertire questo tema come un'esigenza specifica e immediata delle organizzazioni.

Il mondo dell'organizzazione sta attraversando, anche se non

per la prima volta, una fase particolarmente delicata della sua esistenza. Fino a qualche tempo fa la maggior parte delle organizzazioni non si poneva neppure il problema di sanare la frattura spesso esistente tra *un'immagine organizzativa*, fatta di convinzioni solide ed orgogliose, e una *percezione esterna*, non sempre comprensiva delle dinamiche specifiche interne.

Una volta appurata l'utilità per l'organizzazione di affrontare il problema della comunicazione organizzativa, 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, però, si è ritenuto opportuno soffermarsi su questo punto per almeno due ragioni: la questione del coinvolgimento dei membri delle varie componenti assume nell'organizzazione una rilevanza del tutto particolare rispetto a quella che può avere in un qualsiasi altro gruppo, per la natura completamente diversa delle motivazioni che li sostengono. Poiché una comunicazione organizzativa 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, qualche approfondimento sullo stretto legame che intercorre tra la dimensione organizzativa e quella comunicativa all'interno di un gruppo può certamente aiutare il lettore a comprendere meglio l'importanza della comunicazione organizzativa per l'organizzazione.

Una strategia di comunicazione organizzativa che voglia essere efficace deve coinvolgere tutti i membri e i partecipanti all'attività dell'organizzazione. Indipendentemente dal loro numero, e 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. Probabilmente il cerchio delle persone che sarà individuato potrà essere giudicato a un 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'organizzazione. Si è parlato non a caso di attenzione e di disponibilità all'ascolto, da intendersi come condizioni di base per l'apertura di un dialogo. È ovvio che poi il grado di responsabilità e di investimento richiesto alla singola persona per attuare la nuova strategia comunicativa varierà in base al suo effettivo coinvolgimento nell'organizzazione.

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

Sulla base di quanto detto finora, dovrebbe risultare chiaro che il concetto di comunicazione organizzativa cui facciamo riferimento presenta, per certi aspetti, elementi di forte affinità e contiguità con quello di *organizzazione*, intesa come processo e come struttura.

Una buona comunicazione organizzativa favorisce una più rapida ed efficace risoluzione dei processi di lavoro in corso, e quindi migliora l'organizzazione; allo stesso tempo, una comunicazione organizzativa efficace ha bisogno di avere alle spalle 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. Questo emerge anche dall'analisi di Quaglino, Casagrande e Castellano (1992), per i quali la comunicazione (organizzativa di 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 organizzativa anche in relazione agli aspetti organizzativi e gestionali dell'organizzazione; 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 organizzativa efficace. Prima di assolvere a questo compito riteniamo doverosa un'ulteriore precisazione. La strada fin qui proposta (impostazione e adozione di una strategia di comunicazione organizzativa finalizzata al rafforzamento dell'identità e della coesione tra i membri e, conseguentemente, alla fluidificazione dei meccanismi organizza-



tivi) non è esente da rischi. L'adozione di pratiche di cooperazione e di concertazione può 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'organizzazione si manifestino conflitti e fratture. Ipotesi senza dubbio spiacevole, soprattutto in un contesto, come quello dell'associazione non profit, 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'organizzazione che abbia deciso di preoccuparsi della comunicazione organizzativa.

Ripensare la comunicazione organizzativa nell'ottica fino ad ora descritta significa ripensare le strategie complessive di comunicazione e di organizzazione delle organizzazioni. Un salto di qualità necessario per affrontare adeguatamente la sfida della trasformazione e della crescente complessità dei territori e delle società nei quali le organizzazioni sono immerse.

6. *Pensare a una strategia di comunicazione organizzativa*

Cosa deve fare un'organizzazione non profit per migliorare la sua comunicazione organizzativa? 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, scenderemo adesso a 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 paragrafo è pensato in modo specifico per le organizzazioni non profit. 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 a un certo livello di generalità. Sarà compito di ogni gruppo dirigente interpretare i suggerimenti, adattandoli alle caratteristiche e alle esigenze specifiche della propria organizzazione. L'unico aiuto che da parte nostra può venire in questo senso consiste nell'elencare



una serie di variabili che sicuramente incidono in modo determinante nel definire l'identità dell'organizzazione. Variabili che sono le seguenti:

- numero del personale interno;
- numero degli interlocutori (destinatari, soci, ecc.);
- dimensioni e qualità delle sedi operative;
- estensione territoriale/ambito territoriale di azione;
- caratteristiche sociali, culturali ed economiche del territorio
- caratteristiche del personale (età, motivazione, professionalità, capitale culturale, capacità relazionali);
- caratteristiche degli interlocutori (età, capitale culturale, capacità relazionali, background familiare);
- modalità operative prevalenti nel gruppo (lavoro di gruppo, lavoro individuale, abitudine alla supervisione).

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

Completata la presentazione della cornice nella quale ci muoviamo, 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.

Il punto essenziale da precisare riguardo all'adozione della strategia è che essa deve essere chiara e consapevole. Decidere di lavorare sulla comunicazione organizzativa 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 organizzativa 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 pren-



dere l'iniziativa di proporre, ed eventualmente pensare ed avviare, una strategia di comunicazione per l'organizzazione?

Chiunque, indipendentemente dalla posizione che vi ricopre, percepisce all'interno dell'organizzazione l'esigenza di affrontare questo problema dovrebbe assumersi la responsabilità, nei tempi e nei modi che riterrà più opportuni, di sollevare la questione.

7. La cassetta degli attrezzi

La cassetta degli attrezzi della comunicazione organizzativa non è definibile una volta per tutte, ma varia secondo le stesse dimensioni che abbiamo individuato per la costruzione della strategia.

Quelle che proponiamo qui di seguito sono solo alcune indicazioni molto generali su taluni metodi e strumenti che possono aiutare l'organizzazione a dare sostanza alle attività comunicative che collegano il suo interno con l'esterno. Per alcune di queste sarà sufficiente adottare regole di buon senso; per altre, invece, sarà necessario costruire percorsi di apprendimento specifici; per altre ancora occorrerà condividere con altri i percorsi previsti. Inoltre è da sottolineare che non parleremo qui dei nuovi media (lo faremo nel prossimo capitolo) perché, per le loro caratteristiche e gli usi possibili, essi sono parte integrante di ogni metodo e strumento proposto. Infine, benché questa presentazione non sia esaustiva, riteniamo fondamentale che l'organizzazione acquisisca la consapevolezza della centralità di un pensiero comunicativo organizzativo.

7.1. Il lavoro sulle relazioni interpersonali Fra gli strumenti che possono essere utilizzati per intraprendere il cammino di crescita dell'organizzazione non profit 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 psicolo-



gia 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 questa sede 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.

Infine, è bene imparare a non dare mai per scontato il carattere positivo di una relazione. 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 organizzativa.

I soggetti che costituiscono un'organizzazione variano in relazione alle dimensioni e all'attività svolta dall'organizzazione di cui fanno parte.

Quello che emerge dall'analisi dei diversi soggetti è che le motivazioni specifiche che li legano all'organizzazione possono essere delle più disparate. Obiettivi, orizzonti di permanenza all'interno dell'organizzazione, motivazioni: questi sono solo alcuni degli aspetti che differenziano gli individui appartenenti ai vari gruppi e di cui occorre tener conto quando si lavora sulla formazione, la riqualificazione e il coinvolgimento di questi soggetti.

Lavorare sui vari gruppi di soggetti presenti nell'organizzazione 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 perciò avere obiettivi diversi, perché diverso è il rapporto che ciascun gruppo ha con l'organizzazione nel suo complesso. Sebbene ci sia quindi l'esigenza di utilizzare percorsi formativi specifici che trattino particolari temi, e approfondiscano particolari concetti, è comunque necessario porre in primo luogo attenzione proprio a questo tipo di rapporto.

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

Il modello proposto fa riferimento alla teoria e 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 e alle organizzazioni aumentando il coinvolgimento e il senso di appartenenza attraverso un allenamento continuo alle co-decisioni, alla critica costruttiva, alla valutazione congiunta dei risultati.

Gli obiettivi specifici di un percorso di *empowerment* possono essere così riassunti:

- far conoscere l'organizzazione che promuove il corso: la sua struttura organizzativa, i soggetti di riferimento, le attività organizzate, il ruolo dei vari soggetti;
- promuovere lo scambio di esperienze fra i partecipanti, educarli all'ascolto, al confronto e alla rielaborazione di tali esperienze;
- lavorare sulle motivazioni;
- valutare le aspettative di ognuno;
- rafforzare le risorse e le potenzialità del singolo e dei gruppi.

Gli incontri, tenuti da esperti di comunicazione e di tecniche di animazione, sono rivolti a piccoli gruppi di massimo venti partecipanti. Ogni incontro è caratterizzato da una metodologia attiva, coerente con gli obiettivi, atta a garantire il massimo coinvolgimento dei partecipanti e ad utilizzare l'esperienza di cui ciascuno è portatore. Il metodo è così appreso 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.

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, e aumentati 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 non 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.

7.2. La gestione delle riunioni e delle assemblee 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, nelle associazioni 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 fra tutti i partecipanti, di una discussione democratica finalizzata all'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.

In un'ottica di comunicazione organizzativa questo «strumento» è fondamentale. Dare vita organizzativa e legittimità alle riunioni è anche conseguenza di un possibile percorso di *empowerment*.

Quando dalle riunioni (organizzate per un numero ristretto di persone) si passa alle assemblee (aperte a tutti gli operatori), ai problemi delle prime si aggiunge in genere un senso di smarrimento e di inutilità da parte dei membri, dovuto 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 e inutilità, in un'occasione reale di scontro e 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.

7.3. Gli eventi socializzanti interni e la gestione degli spazi 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 valore anche in ambienti di lavoro orientati prevalentemente al profitto, assume una rilevanza davvero notevole in un contesto, come quello dell'organizzazione, in cui la motivazione, gli aspetti psicologici e quelli simbolici giocano un ruolo così fondamentale per la partecipazione e il coinvolgimento degli individui.

Le feste, le gite, le cene, gli spettacoli, le pause, le date celebrative collegate alla specifica organizzazione, sono da considerarsi occasioni fondamentali e privilegiate per la costruzione di relazioni e per il rafforzamento del senso di solidarietà e amicizia fra tutti i membri dell'organizzazione. Ne discende immediatamente l'importanza di gestire bene, e ancora prima di creare, momenti di incontro che favoriscano la socializzazione fra tutti i gruppi individuati precedentemente.

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'organizzazione 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'organizzazione, ma anche sulle dinamiche relazionali che intercorrono tra i vari membri del personale interno dell'organizzazione e tra questi e gli interlocutori esterni che, in qualità di utenti ma anche di partecipanti, si ritrovano a frequentare l'organizzazione.

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

Sempre in una logica di gestione degli spazi, suggeriamo di organizzare una bacheca per l'affissione dei messaggi a uso interno dell'organizzazione. La bacheca, collocata naturalmente in un luogo visibile e accessibile a tutti, dovrà comprendere uno spazio per le comunicazioni più urgenti ed importanti; un'altra parte invece sarà 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 a una disposizione ordinata e non casuale dei messaggi; da evitare assolutamente, ad esempio, l'affissione di fogli dello stesso colore in una stessa parte. La logica della bacheca può essere adottata anche on line negli spazi condivisi dell'organizzazione non profit seguendo le indicazioni adottabili per quella fisica.

7.4. *L'identità visiva* Binotto e Santomartino (2012) hanno costruito un percorso particolarmente analitico sull'identità visiva di un'organizzazione non profit. Qui ne trattiamo solo alcuni aspetti, rimandando al loro testo per ulteriori approfondimenti.

Sui motivi che rendono necessaria la costruzione di un'immagine coordinata e coerente dell'organizzazione ci siamo già soffermati parlando dei caratteri generali di una strategia di co-

municazione. 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'organizzazione 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, contribuirebbero in modo notevole a rafforzare la percezione di continuità, affidabilità e dunque solidità dell'organizzazione.

All'interno del discorso sull'identità visiva, un posto speciale spetta alla newsletter, lo strumento per eccellenza deputato alla diffusione delle informazioni sullo stato e le attività dell'organizzazione. 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.

7.5. *La peer review come strumento per la valutazione condivisa* La *peer review* è una metodologia che a livello europeo conosce un impiego soprattutto nell'ambito della divulgazione scientifica accademica (dove viene usata in larga misura per convalidare nuove pubblicazioni) e nel campo della formazione-educazione, dove collegi di revisori valutano l'operato di educatori, insegnanti e istituzioni scolastiche.

Il concetto di fondo su cui si basa la *peer review* è che nessuna valutazione espressa su un sistema o un progetto può essere più accurata e meglio argomentata di quella svolta da un revisore che abbia la stessa professionalità e le stesse competenze sull'argomento.

Come si costruisce la *peer review*?

- La prima fase riguarda la costruzione dei gruppi di pari che poi saranno direttamente coinvolti nella *peer review*.

- La costruzione dei gruppi non è scontata: vi possono essere infatti diverse classificazioni alle quali attingere per selezionare i partecipanti ai gruppi.

- Su quali parametri si basa la scelta dei pari?

- stessa provenienza
- storia professionale simile
- ambito territoriale omogeneo

I parametri possono (debbono) essere condivisi e adeguati al contesto nel quale vogliamo effettuare la *peer review*.

Una volta stabilito chi debba essere considerato «pari», è logico individuare anche quali siano gli oggetti della *peer review*, cioè quale sia l'evaluando.

Come usare la *peer review* nel processo di comunicazione organizzativa? Uno dei percorsi possibili è quello della individuazione, valutazione e promozione delle buone prassi organizzative attraverso un lavoro da effettuare sia all'interno dell'organizzazione che con la collaborazione di altre organizzazioni nello stesso territorio. Uno strumento particolarmente delicato che espone al giudizio reciproco le organizzazioni non profit, ma che, se ben utilizzato, permette di far crescere una comunità di pratiche (Wenger 1998) unica e interessante.

7.6. Le narrazioni come strumento di intervento nell'organizzazione

L'importanza delle narrazioni per la comunicazione organizzativa non è solo teorica. Esse sono uno degli strumenti da collocare nella cassetta degli attrezzi dei comunicatori delle organizzazioni non profit.

Prima di fare qualche esempio di possibile uso delle narrazioni, può essere utile tracciare un quadro delle caratteristiche delle storie.

Allan, Fairclough e Heinzen (2002) propongono una tipologia delle storie su tre dimensioni: 1) reale/irreale (che non coincide con vero/falso); 2) frammentaria/onnicomprensiva (da storie singole a storie multiple e complesse); 3) familiare/originale. Essi individuano inoltre due dimensioni per la costruzione delle storie: la prima dimensione è rappresentata dalla coppia emergente (spontanea)/progettata; la seconda dalla coppia individuale/collettiva. Nello spazio costruito dalle due dimensioni esistono molti modi «ibridi» di costruire delle storie utilizzabili all'interno delle organizzazioni.

Infine, vogliamo sottolineare come elemento di sfondo le caratteristiche che rendono coinvolgente una storia (Allan, Fairclough, Heinzen 2002, p. 283):

- 1) movimento: esiste uno sviluppo degli eventi, la ricomposizione di una contraddizione o di un conflitto;
- 2) suspense: qualcosa rimane sconosciuto o irrisolto fino alla conclusione della storia;
- 3) protagonisti interessanti: persone, luoghi oppure organizzazioni con caratteristiche inconsuete o particolari che permettono una riconoscibilità immediata;
- 4) emozione: i personaggi o le situazioni possono toccarci e commuoverci;
- 5) pertinenza: la storia è appropriata al suo pubblico anche se è nata in un contesto completamente differente;
- 6) respiro: individuare la durata corretta rispetto ai pubblici di riferimento;
- 7) semplicità: eccesso di dettagli o complessità non richiesta non costruiscono storie coinvolgenti.

Ma arriviamo ai metodi per utilizzare le storie all'interno della comunicazione organizzativa. I metodi sono molti³. A titolo di esempio in questo contesto ne proponiamo due: le metafore e lo *storyboard*⁴.

Le metafore L'uso delle metafore nelle storie consente di lavorare sulle analogie, evidenziando determinati aspetti di una situazione organizzativa. Riflettere sulle metafore e sulle analogie può stimolare nuove idee o nuovi punti di vista e aiutare a comprendere meglio la condizione in cui ci si trova.

Un utile esempio di uso delle metafore e delle analogie è la costruzione di situazioni di progettualità fra persone con ruoli e competenze diversi. Per iniziare si chiede alle persone coinvolte nell'organizzazione non profit di costruire una storia su un progetto significativo e condiviso rispondendo a domande del tipo:

- 1) se A fosse un animale, che animale sarebbe?

³ Per un panorama abbastanza completo e articolato vedi ad esempio Allan, Fairclough, Heinzen 2002.

⁴ Entrambi i metodi sono descritti dettagliatamente ivi, pp. 286-295.

2) se A fosse la famiglia protagonista di una serie televisiva o di una soap, a quale famiglia assomiglierebbe?

3) all'interno di A, quali persone hanno il ruolo di re, regina, jolly o fante?

Le risposte possono dar luogo a delle storie e, per proseguire con le metafore e con un'articolazione più ampia delle storie, altre richieste potrebbero essere:

1) create una storia in cui si parla di quello che accadrà ad A;

2) descrivete una giornata tipica nella vita dell'animale A;

3) cosa succede se il re passa un giorno col jolly? E la regina con il fante?

Le risposte alle domande consentono di sviluppare una riflessione comune al gruppo di lavoro sul progetto posto sotto osservazione. La riflessione può portare a modificare aspetti specifici, ma anche comportamenti e atteggiamenti diffusi, e spesso inconsapevoli, all'interno del contesto organizzativo.

Lo storyboard È uno strumento che consente a un gruppo di lavoro di visualizzare la situazione e di ragionare sugli scenari futuri. Gli step per costruire uno *storyboard* sono i seguenti:

1) in primo luogo, devono essere fornite alle persone coinvolte nell'organizzazione non profit immagini tratte da film, ma anche foto con gruppi di persone o paesaggi;

2) in secondo luogo, è necessario suddividere il gruppo di lavoro complessivo in piccoli gruppi che hanno l'obiettivo di costruire uno *storyboard* per uno spot televisivo a partire dalle immagini fornite; un possibile schema di massima da seguire prevede: *a)* una scena d'apertura, *b)* una scena critica, *c)* un punto di svolta decisivo, *d)* una scena finale;

3) una volta terminato, ciascun gruppo presenta il proprio *storyboard*;

4) ogni piccolo gruppo commenta lo *storyboard* degli altri, seguendo una traccia, per esempio, di questo tipo: *a)* che cosa rappresenta lo *storyboard*?, *b)* quali sono gli aspetti più interessanti? quali le somiglianze e quali le differenze?

L'uso degli *storyboards* costringe i partecipanti innanzitutto a concentrarsi su alcuni aspetti specifici di un problema e, successivamente, a trovare il modo migliore per raccontarlo agli altri. È lo sviluppo di un pensiero narrativo interno all'organizzazione.



7.7. *Le tecniche di ascolto e di partecipazione* Gli approcci e le tecniche di ascolto servono soprattutto nella fase preliminare della costruzione della strategia di comunicazione organizzativa, quando si tratta di avviare un processo inclusivo e partecipativo, di individuare i possibili interlocutori e capire quali sono i temi su cui lavorare.

Il tema della partecipazione è uno dei tratti distintivi delle organizzazioni di Terzo Settore ma, spesso, le pratiche partecipative non sono applicate. Le motivazioni sono legate alla persistenza di una cultura organizzativa che deriva o da quella aziendalistica idealizzata⁵ o da quella gerarchica presente in molte organizzazioni pubbliche⁶. Per fare un salto di qualità è necessario approfondire la conoscenza dei metodi e delle tecniche, ma anche, e soprattutto, cambiare il pensiero sulle persone e sull'organizzazione.

Quelle che proponiamo qui brevemente sono solo alcune delle tecniche di partecipazione (interne ed esterne) utilizzabili, perché il panorama è molto più ampio e articolato⁷.

La prima che citiamo è l'animazione territoriale, che viene usata soprattutto nei progetti di sviluppo locale concertati (patti territoriali, progetti integrati territoriali, piani educativi integrati, ecc.). Integrati all'azione di animazione territoriale sono i metodi della ricerca-azione e dei focus group come strumenti usati contemporaneamente per la conoscenza e per lo sviluppo di condivisione e di partecipazione. Una seconda tecnica è quella dell'*action planning*, un metodo di progettazione partecipata di origine anglosassone, che serve a individuare i bisogni e a definire i problemi, in un determinato contesto territoriale, attraverso il contributo della *comunità locale*, per arrivare a formulare le linee di intervento insieme a coloro che conoscono i disagi perché li affrontano quotidianamente. C'è poi la *future search conference* (Janoff, Weisbord 2010), costruita sull'idea che valorizzando gli aspetti che accomunano un gruppo di *stakeholders* (portatori di

⁵ Perché nella realtà le aziende adottano metodi e tecniche di partecipazione interna.

⁶ Anche in questo caso alcune organizzazioni pubbliche, come l'esercito, hanno adottato metodi di partecipazione coerenti con le nuove strategie militari *on the field*.

⁷ Per un approfondimento vedi Scavi 2002, 2003; Scavi, Susskind 2011.



interesse per un'attività, sia in ambito non profit che in una realtà locale) sia possibile costruire percorsi di cambiamento efficaci. Infine l'*open space technology*, ideata da Harrison Owen (2008), consente di coinvolgere un numero elevato di persone che contribuiscano a qualunque tema con le loro idee e le loro discussioni. Le regole proposte per la realizzazione (fra cui quella nota dei due piedi, che obbliga gli intervenuti a partecipare a più di un gruppo tematico della sessione dell'*open space technology*) sono tutte tese a valorizzare l'informalità e la partecipazione dei singoli.

Per concludere, ciascuno degli strumenti e delle tecniche presi in esame ha una validità in sé. Una buona strategia di comunicazione organizzativa non contempla tutti gli strumenti e le tecniche presentati, ma piuttosto adotta e adatta quelli più coerenti e adeguati al contesto organizzativo specifico e alla comunità territoriale di riferimento. Gli strumenti e le tecniche sono mezzi e non fini della comunicazione organizzativa e possono (debbono) essere modificati e integrati con le esperienze e le buone prassi che si sono affermate nel tempo.



V

I nuovi media nel Terzo Settore

1. *La rivoluzione digitale*

La rivoluzione digitale ha assunto dimensioni inimmaginabili fino a qualche decennio fa. La nascita e la diffusione del processo di digitalizzazione hanno modificato profondamente gli strumenti di comunicazione.

I cosiddetti nuovi media, nati sull'onda della presenza diffusa del digitale (cellulari, smartphone, tablet), ne sfruttano a pieno le potenzialità, mentre i vecchi media (televisione, cinema, radio) si sono adattati, integrando le tecnologie digitali; altri hanno visto modificarsi usi e funzioni. Un esempio di integrazione è quello della televisione, che ha sfruttato il digitale per moltiplicare i canali di trasmissione – a volte, tuttavia, a scapito dello sviluppo, in parallelo, dei contenuti. Un esempio di seconda giovinezza, invece, è quello della radio, che attraverso il digitale ha ampliato le possibilità di fruizione, diventando un media ubiquo per l'ascolto sui dispositivi mobili e contaminante la rete per il proliferare delle web radio, quasi un revival della nascita delle radio e delle tv libere alla fine degli anni Settanta in Italia.

La digitalizzazione attraverso l'uso del codice binario ha straordinariamente potenziato la trasmissione e, soprattutto, il passaggio da un media ad un altro. Un esempio concreto tratto dalla quotidianità è la possibilità di gestire (anche manipolando pesantemente le caratteristiche iniziali attraverso software grafici, come Adobe Photoshop) una fotografia digitale (senza dover realizzare il negativo o stampare su carta) in una presentazione *power point* piuttosto che all'interno di un progetto di video su



iMovie o MovieMaker, o in una tradizionale proiezione casalinga con videoproiettore.

Al di là delle questioni tecniche e tecnologiche, pure importanti, quello che sottolineiamo in questa sede è la straordinaria diffusione della digitalizzazione nella nostra vita quotidiana, indipendentemente dalla crescita delle capacità individuali o organizzative di comprensione ed uso degli strumenti digitali.

2. *Il digital cultural divide*

La digitalizzazione ha reso difficile l'accesso ai cosiddetti non nativi digitali, creando il *digital divide*. Il problema è stato affrontato ampiamente sia dal punto di vista teorico sia dal punto di vista delle soluzioni possibili per colmare il divario tecnologico (Tarallo 2003; Anzera, Comunello 2005; Gui 2009; Bauerlein 2011). Una fra queste prevede l'alfabetizzazione informatica e digitale di tutti coloro che non sono nativi digitali, senza tenere conto delle differenze sociali e culturali tra le persone. Nella nostra prospettiva, invece, è quest'ultimo aspetto quello maggiormente rilevante, perché il *digital divide* riproduce le disuguaglianze sociali e culturali, accentuandone le conseguenze (Bentivegna 2009).

Una persona può aver colmato il *digital divide* attraverso l'alfabetizzazione e l'addestramento tecnico, ma potrebbe non avere gli strumenti sociali e culturali per sfruttare appieno le potenzialità derivanti dalla digitalizzazione. In questo modo si produce individualmente e, successivamente, anche collettivamente un *digital cultural divide* ben più difficile da colmare con percorsi di semplice alfabetizzazione. Un tema rilevante per le organizzazioni del Terzo Settore, perché coinvolge ampiamente strategie, azioni e progetti dei loro ambiti di attività prevalenti (sociale, socio-sanitario, educativo, sportivo), prefigurando scenari dove si rende indispensabile un lavoro per colmare il gap – culturale, educativo e di competenze – diffuso in molti settori della popolazione. La massima espressione del *digital cultural divide* si evidenzia in Internet.

3. La società in rete ed Internet

Tra il 1996 e il 1998 Manuel Castells pubblica la trilogia sulla nascita della società in rete, la *network society*, tre testi che hanno sancito un cambio di paradigma scientifico e sociale particolarmente rilevante. In sintesi, è la *certificazione scientifica* di una progressiva mutazione della società postmoderna verso una infrastrutturazione sociale reticolare, affiancata dalla nascita e dalla diffusione di nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, fra le quali ha un ruolo centrale Internet.

Secondo Castells sono cinque le caratteristiche del nuovo paradigma: la centralità dell'informazione, la pervasività degli effetti delle tecnologie sulla vita quotidiana, lo sviluppo di una logica reticolare con o senza le tecnologie dell'informazione, la flessibilità, la convergenza tecnologica.

Ognuno di questi processi si è rafforzato vicendevolmente a partire dalla metà degli anni Novanta, quando erano ancora deboli i segnali di quello che sarebbe avvenuto nei decenni successivi con lo sviluppo della fruizione ubiqua dei contenuti mediatici¹, della convergenza fra i media (citazioni), dell'appropriazione delle tecnologie da parte di una larga varietà di pubblici e della moltiplicazione dei *prosumers* o *producers* (Boccia Artieri 2012), della presenza sempre più rilevante di immaginari non riferibili alla realtà sperimentata².

Prima di addentrarci nella descrizione di come e quanto questi aspetti siano rilevanti per il Terzo Settore, cerchiamo di capire meglio cosa significa società in rete e quali conseguenze essa ha avuto ed ha sulla nostra esperienza di vita quotidiana.

Ogni individuo nella società contemporanea è inserito in una molteplicità di relazioni interpersonali di tipologie completamente diverse: familiari, lavorative, associative, comunitarie. Queste relazioni non hanno più solo una conformazione statica, dai confini ben precisi – come ad esempio la famiglia o la posizione lavorativa –, ma sono mobili, cangianti e molteplici e, soprattutto,

¹ Riferita non solo agli e-book, ma a tutti i contenuti multimediali proposti attraverso i nuovi media.

² Ad esempio attraverso i videogiochi, oppure attraverso gli immaginari della serialità. Sul primo tema vedi Ceccherelli 2007, sul secondo Brancato 2011.

assumono la forma di reticoli più o meno grandi e con relazioni più o meno intense. Il mantenimento della reticolarità e l'intensificazione delle relazioni hanno reso indispensabili i processi comunicativi nella quasi totalità delle attività quotidiane.

La relazionalità diffusa e la mediatizzazione estesa delle esperienze hanno immerso gli individui delle nostre società in un mondo «altro», dove si sono moltiplicati ruoli e identità e sono profondamente cambiati i processi di crescita evolutiva e di apprendimento. Un cambiamento molto più profondo e meno visibile ai nostri occhi che ha, di fatto, costretto ciascuno di noi a confrontarsi con le realtà multiple descritte da Schutz (2006), con la difficoltà di valutare cosa sia reale e cosa non lo sia. La digitalizzazione e Internet hanno ampliato e diffuso ognuno di questi processi che si erano avviati precedentemente con la nascita e lo sviluppo mediale.

Nonostante l'opinione corrente di una liquefazione della vita quotidiana (Bauman 2002), la società in rete sta proponendo nuove «consistenze». Allargando la metafora reticolare, tra i nodi delle molteplici reti stanno crescendo tessuti emotivi, cognitivi, strutturali, diversi dai precedenti, che forniscono nuovo senso all'agire umano. Ancora non sappiamo se questi tessuti possano costituire nuove basi per la socialità, ma, con ancora molti dubbi in merito, stanno diventando un punto di riferimento nella vita quotidiana on e off line di ciascuno di noi.

Tutto questo, ovviamente, anche grazie alle nuove tecnologie di comunicazione, che offrono possibilità di connessione e di relazione che non potevano essere sperimentate in precedenza.

4. L'ubiquità della fruizione e della produzione mediale

Un primo aspetto da sottolineare per i nostri scopi è la questione dell'ubiquità, ossia la capacità di trovarsi in più luoghi contemporaneamente. I vecchi media (televisione, radio, telefono) hanno annullato in molte circostanze lo spazio fisico (Meyrowitz 1995). I nuovi media hanno moltiplicato i luoghi virtuali della fruizione, rendendoli facilmente accessibili, fornendoci l'opportunità di costruire relazioni multiple contemporaneamente e, in qualche caso, facendoci percepire come indispensabili.

Si sono moltiplicati i luoghi, virtuali e non, del comunicare, da noi abitati frequentemente e quotidianamente. La de-localizzazione e la moltiplicazione dei luoghi dei processi comunicativi hanno reso possibile quello che non sarebbe stato immaginabile fino a poco tempo fa: la nostra pluri-presenza in contemporanea, il dono dell'ubiquità. Questa capacità è ancora poco diffusa anche fra i nativi digitali e, talvolta, avversata dagli altri per la sua potenza attrattiva e la necessaria immersione totale negli spazi comunicativi; ma poiché accompagna e sostiene la nostra partecipazione a molteplici e complessi reticoli di relazioni, sicuramente sarà uno dei cambiamenti più importanti derivanti dalla *network society* di cui tenere conto nei prossimi anni.

5. La convergenza dei media come opportunità di sviluppo

La convergenza dei media, che è stata una conseguenza della rivoluzione digitale (Jenkins 2006), ha cambiato notevolmente il panorama mediale, costringendo tutti gli attori tradizionali del sistema ad adottare strategie di adattamento e cambiamento.

I primi attori che prendiamo qui in considerazione sono le grandi *corporations* e le grandi case di produzione mediale. La convergenza dei media ha inizialmente spiazzato questi grandi attori, perché incapaci di cogliere i collegamenti e i legami fra mercati diversi da quello connesso ai loro singoli *core business*. Chi si occupava di cinema non aveva idea del mercato televisivo o del mercato dei *videogames* o, ancora, di quello di Internet. Anzi, esistevano delle barriere protezionistiche, di tipo commerciale e finanziario, all'ingresso di nuovi attori in ciascun mercato specifico. Con la convergenza dei media, la spinta al cambiamento e all'apertura è arrivata dal basso, attraverso l'azione dei fruitori – come vedremo più oltre ragionando dei *fandoms* – e di quelle aziende che hanno percepito la possibilità di ampliare i propri mercati e di allungare il ciclo di vita dei propri prodotti.

Ma la convergenza ha contaminato anche coloro che non agivano nell'ambito dei mercati, favorendo una nuova stagione di partecipazione attiva di utenti e cittadini (Jenkins, Ford, Green 2013) sia su singole tematiche territoriali, sia su questioni globali, come il clima o l'acqua. In questo ambito le modalità di parteci-

pazione sono state e sono le più variegate. Alcune le affronteremo nel paragrafo successivo; altre, invece, saranno oggetto di approfondimento come possibili strumenti utili per le organizzazioni di Terzo Settore.

Un'altra tendenza interessante nata grazie alla diffusione dei nuovi media è stata la crescita dei cosiddetti *fandoms* (Jenkins 2008). I *fandoms* sono raggruppamenti di persone che, diventate fan di un determinato prodotto mediale, costruiscono spazi di discussione, condivisione e proposta grazie all'uso dei nuovi media. Il fenomeno, ampiamente studiato ed analizzato (Jenkins 2008; Andò, Marinelli 2009), ha per la prima volta sottolineato la potenzialità partecipativa dei fruitori dei media che, attraverso un uso competente e consapevole dei nuovi media, possono intervenire ponendo questioni non facili da risolvere alle case di produzione dei prodotti multimediali amati.

Al di là di un possibile ribaltamento dei ruoli di potere fra produttori e consumatori, con i *fandoms* è iniziata una fase di coinvolgimento e partecipazione dei pubblici dei media che ha cambiato il volto di alcuni prodotti mediali e, di conseguenza, di alcune industrie culturali.

Il passaggio dal coinvolgimento e dalla partecipazione nei nuovi media spinti dalla passione per specifici prodotti mediali (in genere serie e serial prodotti per la televisione) a un coinvolgimento e una partecipazione più ampi e articolati sia nella vita quotidiana sia su alcuni temi specifici, non è semplice, come vedremo più avanti, ma, sicuramente, siamo di fronte a una soglia di accesso all'uso dei media estremamente più bassa rispetto al passato, che in alcune occasioni ha fornito risultati sorprendenti.

È proprio in quest'ottica che sono nati i cosiddetti *producers*. La parola è composta dai termini *production* (produzione) e *users* (utilizzatori). Molti studiosi usano il termine *prosumer* (*production* più *consumer*), coniato da Toffler (1981). Noi preferiamo *producer* (Bruns 2008), e ci vorremmo spingere più in là usando il termine *productizens* (*production* più *citizens*), per dare un senso ancora più forte alla capacità di ogni cittadino di produrre contenuti culturali multimediali fruibili attraverso i nuovi media. La novità è proprio questa: la capacità per le persone di diventare nello stesso momento produttori e consumatori (se siamo nel mercato), utilizzatori (nei servizi pubblici, ad esempio) o cittadini attivi (se

siamo nel contesto della società civile e delle organizzazioni di Terzo Settore).

Lo spostamento tra un ruolo e l'altro è difficile da cogliere, perché ciascuno di noi svolge contemporaneamente ruoli diversi nella vita quotidiana. La cosa cambia se invece guardiamo dalla prospettiva delle organizzazioni di Terzo Settore, perché in questo caso l'obiettivo potrebbe essere quello di un cambiamento verso maggiori opportunità di essere protagonisti della produzione culturale e di nuovi immaginari. È possibile pensare che, potenzialmente, si possano allargare i confini dei *frameworlds*, cornici di mondi costruiti prevalentemente dalla comunicazione commerciale, per tentare di contribuire alla costruzione della *mediapolis*:

spazio mediatico dell'apparire [...] La mediapolis non è legata ad un contesto specifico. Non coincide più con la piazza cittadina, nella quale la somiglianza tra gli interlocutori prevale sulle loro differenze. Trascende lo stato-nazione o è totalmente indipendente rispetto a istituzioni nazionali specifiche. Essa emerge dall'interazione che gli esseri umani instaurano all'interno dello spazio dell'apparire mediato [...]. La mediapolis non sostituisce il mondo dell'esperienza, né annulla la portata dell'interazione faccia a faccia, e la sua concretezza. La mediapolis costituisce la cornice di questo mondo e rende possibile l'azione collettiva (Silverstone 2009, pp. 51-52).

Del resto, è innegabile che la capacità di costruire prodotti culturali multimediali di qualità e in grado di parlare ai molteplici pubblici è molto poco diffusa nella popolazione. La sensazione delle infinite possibilità di protagonismo offerte dai nuovi media deve fare i conti con le competenze culturali e sociali dei singoli individui.

In parte a sostegno delle opportunità piuttosto che dei vincoli, è da sottolineare che l'approccio ai nuovi media, nonostante il senso comune dica il contrario, non è solo individualistico. La presenza diffusa di comunità virtuali on line ci racconta una storia diversa da quella della fruizione solitaria dei nuovi media. Le comunità virtuali nascono intorno a una passione condivisa, a un tema, a una necessità reale o immaginaria, a un bisogno materiale da soddisfare, a un'emozione condivisa, a un problema da risolvere, a una progettualità da costruire. L'elenco potrebbe essere molto

più esteso, tanto quante sono le possibilità di aggregazione degli esseri umani in una società libera. I social network (Facebook, LinkedIn, FriendFeed) sono una delle espressioni più conosciute e agite di comunità e sub-comunità virtuali. E, come in tutte le comunità umane, ci dimentichiamo di farne parte, dando per scontate alcune regole, alcuni comportamenti, alcune modalità di mantenere le relazioni, come vedremo più avanti.

Le comunità virtuali sono un luogo importante per partecipare, per essere protagonisti, per affrontare insieme agli altri le questioni che più ci premono nella nostra vita quotidiana. Esistono, ovviamente, anche comunità virtuali che tendono ad escludere coloro che non ne sono membri, che non privilegiano la partecipazione e che preferiscono agire senza essere riconosciute all'esterno. Esistono, ancora, comunità virtuali create per occasioni specifiche, come ad esempio per l'*e-learning* (Ceccherelli 2012), dove la partecipazione è consapevolmente a termine. Oppure esistono comunità virtuali delle quali facciamo parte senza saperlo, perché possiamo parteciparvi solo attraverso la nostra iscrizione a un fornitore di servizi a pagamento. All'interno dell'immaginario virtuale si riproducono le stesse dinamiche partecipative della vita quotidiana che reputiamo reale, senza che questo ci crei particolari problemi psicologici o di coerenza fra le realtà multiple che agiamo. Anzi, viviamo sempre di più una continuità fra le relazioni che costruiamo nelle comunità virtuali alle quali partecipiamo e quelle delle comunità di pratiche e di vita quotidiana che sperimentiamo direttamente giorno dopo giorno. Una continuità che nelle sue conseguenze individuali può essere contraddittoria e anche patologica, ma da altri punti di vista arricchente e ricca di nuove opportunità.

Questo doppio abitare on e off line è una delle caratteristiche che contraddistingue il nostro rapporto con i nuovi media, sul quale anche le organizzazioni di Terzo Settore dovranno interrogarsi.

Quello che è fondamentale sottolineare per il nostro ragionamento sulla comunicazione sociale, è la nascita di una molteplicità di possibilità partecipative, con una soglia di accesso relativamente semplice, che prima non erano presenti nel panorama della vita e dell'azione delle organizzazioni di Terzo Settore. Una moltiplicazione di spazi di partecipazione che moltiplica anche le relazioni. Ma come reagiscono a tutto questo le organizzazioni di Terzo Settore?

6. Quali opportunità per il Terzo Settore?

Il Terzo Settore ha sempre avuto un passo incerto nei confronti dei nuovi media. Sin dall'inizio dello sviluppo dei media digitali, nei primi anni Novanta del secolo scorso, i nuovi media sono stati considerati poco rilevanti per le attività principali che venivano svolte dalle organizzazioni di Terzo Settore. Per fare un piccolo esempio, prima della fine del secolo, quando era già diffuso in altri contesti, l'uso delle mail era ancora percepito da molte organizzazioni di Terzo Settore come secondario rispetto all'invio di materiali di comunicazione tramite posta ordinaria. Quindi un rapporto difficile e un avvicinamento fatto con sospetto, che ancora oggi sottolinea più gli aspetti incongruenti (almeno in apparenza e secondo la vulgata diffusa, ma non sostenuti dalle ricerche) con l'azione del Terzo Settore che le opportunità: una fruizione individualistica e solitaria, l'impossibilità di costruire relazioni stabili, profonde e durevoli, una soglia di accesso troppo elevata per la maggior parte della popolazione. Abbiamo visto precedentemente che molte di queste affermazioni rappresentano un punto di vista e, semmai, una parte della «verità», sottacendo invece le potenzialità e le possibilità di questi strumenti.

Nonostante questo clima culturale diffuso, una parte importante del Terzo Settore è molto cambiata nell'ultimo decennio in merito al pensare e, soprattutto, usare i nuovi media. Certamente i passi da fare sono ancora molti, ma possiamo provare a individuare alcuni punti fermi. Innanzitutto, molte organizzazioni del Terzo Settore hanno sviluppato una continuità di azione fra reale e virtuale, fra on e off line, facendone un punto di forza delle loro strategie di intervento e di sviluppo. In secondo luogo, i social network sono entrati a far parte delle strategie comunicative di alcune organizzazioni, di altre sono strumenti saltuari, di altre ancora sono rimasti semplicemente vetrina; ma sono certamente una nuova presenza nella cassetta degli attrezzi del comunicatore sociale. In terzo luogo, le piattaforme di condivisione, inizialmente usate per la formazione on line (ad esempio Moodle), sono diventate parte integrante dei percorsi di gestione della formazione, della progettazione e del monitoraggio/valutazione delle attività.

Altri aspetti, invece, sono ancora marginali, ma crediamo che possano diventare di interesse nei prossimi anni: l'attività di *pro-*

duser – o meglio di *prodcitizen* – intelligente che le organizzazioni di Terzo Settore, e soprattutto le persone che vi lavorano (volontari, soci, dipendenti), possono sviluppare grazie ai nuovi media e alle nuove tecnologie; la promozione della partecipazione interna ed esterna grazie a un uso sistematico e razionale dei nuovi media; la promozione della cittadinanza digitale nella popolazione italiana anche attraverso una riflessione che riconosca ai nuovi media lo status di bene comune.

Ognuno di questi aspetti deve essere approfondito per poter comprendere potenzialità e problemi da affrontare e risolvere.

7. La vita del Terzo Settore on e off line

La vita on e off line delle organizzazioni è stata indagata prevalentemente in due tipi di organizzazioni, ovvero le imprese profit e quelle che, prendendo in prestito un'espressione di Rossiter (2006), potremmo definire *reti organizzate*. Con questo concetto lo studioso australiano prova a raggruppare le organizzazioni non profit co-emergenti con la rete, in genere votate alla strenua difesa della cultura *open source* e di forme di cooperazione e di azione orizzontale che mal si adattano ai principi dell'integrazione verticale-orizzontale e della rappresentanza tipici delle istituzioni democratiche «classiche»; in pratica, ci sembra che si possano far ricadere sotto questa etichetta tutte quelle organizzazioni non profit che, nate sull'onda della rete, (quasi) esclusivamente a mezzo di questa mantenute in vita e operanti, attive soprattutto nei settori della politica, dell'ambiente, del mediattivismo e del giornalismo dal basso, esprimono in genere una cultura dichiaratamente *alternativa* o *contro* (il capitalismo, il governo, i poteri istituzionali)³. Talune di queste organizzazioni sono state effimere e sono durate tanto quanto la stagione di attivazione⁴, ma altre

³ Per un approfondimento sulle caratteristiche molto particolari di attualizzazione di movimenti artistici del Novecento da parte di queste organizzazioni e sulle potenzialità di cambiamento insite nell'uso innovativo dei nuovi media vedi Lievrouw 2013.

⁴ Un esempio è quello delle associazioni attivatesi prima per far raggiungere il quorum delle firme per il referendum dell'acqua e, successivamente, per pro-

hanno consolidato la loro azione fino a strutturarsi in organizzazioni di Terzo Settore.

Quello che è interessante sono invece le reazioni delle organizzazioni del Terzo Settore nella versione più «tradizionale» in cui le abbiamo conosciute negli ultimi decenni nel panorama italiano, ovvero onlus (associazioni di volontariato o di promozione sociale, ong, fondazioni, ecc.) che promuovono la cultura della solidarietà e della partecipazione producendo servizi per le persone, per la cultura e per il territorio.

La frammentarietà e la molteplicità di esperienze che popolano la sfera del Terzo Settore, almeno per come esso è andato sviluppandosi e configurandosi nel nostro paese, rendono difficili distinzioni nette. In genere, però, queste organizzazioni – che si avvicinano molto alle *organizzazioni in rete* di Rossiter (2006) – si distinguono da quelle che abbiamo visto prima perché: sono nate prima della rete e, dunque, hanno una vita off line precedente e in genere più intensa di quella on line; nutrono molto spesso un forte legame con il territorio, e quasi sempre agiscono in maniera *cooperativa o complementare* (talvolta anche critica, ma raramente avversa) nei confronti della pubblica amministrazione e delle altre istituzioni circostanti.

Quali sono le conseguenze di un utilizzo regolare e diversificato dei nuovi media *insieme nella vita on line e in quella off line* delle associazioni di questo tipo?⁵

Creare una comunità sul web trasforma l'identità di un'associazione non profit, il suo rapporto con il pubblico e con il territorio.

Cresce il capitale sociale, innanzitutto in termini di ampliamento della relazionalità esterna: aumentano il pubblico delle associazioni culturali o le utenze di quelle sociali, e le interazioni con questi soggetti; inoltre, si rafforzano le pratiche di collaborazione e i partenariati con altri soggetti, privati e pubblici, italiani ma anche stranieri. Queste innovazioni possono innescare processi virtuosi nella vita interna dell'organizzazione, in direzione di un potenzia-

muovere la partecipazione vincente attraverso la rete. Una volta concluso il referendum il movimento attivo sulla rete è andato spegnendosi in pochissimi anni.

⁵ I risultati di questa analisi sono ampiamente analizzati in Peruzzi, Volterrani 2010.

mento delle attività di comunicazione e di una maggiore dinamicità, mediante la riallocazione delle risorse, l'aggiornamento delle competenze, il rafforzamento della cultura della valutazione.

Infine, le analisi hanno fatto emergere una serie di elementi che sembrano influire sulla disponibilità e sulla capacità delle organizzazioni non profit di aprirsi alla vita nel cyberspazio.

Sintetizzando, potremmo così riassumere questi *fattori di predisposizione al web 2.0*: una vocazione esplicita all'innovazione, alle tecnologie e alla contaminazione dei linguaggi; un'esperienza progettuale già consolidata; una propensione al decentramento organizzativo; la presenza nello staff di comunicazione di competenze istruite e giovani; l'autoriflessività, ovvero la capacità di osservarsi e di intervenire sui cambiamenti in corso; infine l'umiltà di sapersi ri-mettere in discussione.

Riconoscere, quindi, la continuità fra on e off line non è solo un problema analitico, ma comporta la crescita della consapevolezza di una trasformazione profonda della quotidianità che riguarda molte persone, che talvolta può essere lesiva della capacità di essere protagonisti, ma che, proprio per questi motivi, necessita di promuovere tale continuità sia in chi non possiede le competenze culturali e cognitive e le capacità d'uso⁶, sia in chi possiede solo le capacità d'uso, con l'obiettivo di attivare processi di inclusione, oltre al superamento del *digital divide*.

8. Social network e social media per il non profit

I social network sono parte integrante della nostra vita quotidiana e il numero di coloro che entrano a farne parte è in continua crescita. Prima di addentrarci nelle specificità di alcuni social network, crediamo sia necessario approfondire le caratteristiche, le potenzialità e le possibili conseguenze derivanti dallo stare all'interno di piattaforme chiuse.

Proprio quest'ultima definizione ci consente di sottolineare che l'appartenenza ai social network è una scelta che deve essere effettuata dallo *user* con sufficiente consapevolezza, visto il necessario conferimento delle credenziali di accesso al primo ingresso.

⁶ Per un approfondimento del concetto vedi Bentivegna 2009.

Questo passaggio, che sembra una banalità, e che molti danno per scontato, è invece una sorta di iniziazione, di superamento di una soglia che apre ad un mondo altro, del quale non abbiamo ancora fatto esperienza. Questo aspetto dovrebbe consentire di valutare come entrare nel nuovo mondo, ma, in realtà, è vissuto dai neofiti dei social network come un automatismo necessario e, spesso, non ci attrezziamo per capire i livelli di privacy, cosa vogliamo rendere accessibile di noi, ecc.

Una volta entrati in un qualsiasi social network l'esperienza principale è un'immersione in un mondo di possibili relazioni che possono, potenzialmente, ampliarsi a dismisura. Essere dei formidabili moltiplicatori di relazioni è la caratteristica che ci interessa in questo contesto. Piuttosto che una vetrina oppure uno spazio dove agire con relazioni di marketing, gli spazi dei social network sono luoghi al cui centro sta la costruzione di nuove relazioni caratterizzate dalla socievolezza e da una scarsa attenzione ai contenuti dei messaggi che vengono veicolati. La relazione diventa il mezzo con cui giocare alla comunicazione.

In questo luogo in cui le relazioni sono rilevanti, tre questioni non sono secondarie: il coinvolgimento e la partecipazione, la visibilità, il potere (Colombo 2013).

Molti autori hanno esplorato la questione partecipazione nei social media (Carpentier 2011; Dahlgren 2009, 2013), sottolineando le forti potenzialità e anche le prassi in questa direzione. Se gestito correttamente, un social network può avere una funzione di coinvolgimento e partecipazione individuale e collettiva di natura pubblica. Il passaggio dalla socievolezza alla partecipazione non è né automatico né scontato: sono necessarie da un lato organizzazioni che favoriscano la partecipazione non solo on line (Ceccherelli, Spinelli, Tola, Volterrani 2012), e dall'altro una forte credibilità e legittimazione della fonte che ha costruito lo spazio o avviato l'attività nel social network. Spesso chi intende sollecitare il coinvolgimento e la partecipazione nei social network è convinto che sia esclusivamente una questione tecnica o di accordi con il social network stesso. Invece una buona partecipazione si avvia quando esiste una doppia valenza: la reputazione del soggetto e la validità e chiarezza della proposta sulla quale partecipare. Entrambi questi aspetti sono costruibili attraverso strategie di comunicazione sociale *ad hoc*. Quello che preme dire

è che per costruire coinvolgimento e partecipazione non ci si può improvvisare strateghi e/o curatori della comunicazione sociale della propria organizzazione.

La ricerca della visibilità è un tema noto anche all'interno dei vecchi media, sia in ambito economico sia in ambito politico (seppure con strategie diverse) (Thompson 2000; Castells 2009). Essere visibili come persone, come organizzazioni, come nazioni, è la capacità di occupare spazio nell'immaginario collettivo, se possibile in modo permanente, per raggiungere i propri obiettivi (politici, di mercato, ecc.). Questo è un problema di interesse per il Terzo Settore? I si prendono in considerazione il fatto che comunque le organizzazioni e i temi di cui esse si occupano devono essere prima visibili, per poi poter essere capaci di cambiare il contesto culturale e l'immaginario collettivo. In questa direzione, ad esempio, qualcuno ha proposto strumenti per la costruzione dell'identità visiva (Binotto, Santomartino 2012). I no, invece, pongono una questione più di natura etica, sostenendo che alcuni temi sociali non hanno necessità di essere visibili, anzi ciò sarebbe controproducente, perché potrebbe danneggiare l'immaginario collettivo di riferimento. Ad esempio, dando eccessiva visibilità alla violenza sui minori si può correre il rischio di accentuare alcuni elementi di fascino e di perversione presenti nell'immaginario.

Indipendentemente da queste considerazioni, la visibilità è importante per un'organizzazione di Terzo Settore se non diventa un fine ma un mezzo per poter promuovere il cambiamento culturale e sociale. Anche nei social network, quindi, la ricerca della visibilità è una strada da perseguire, con alcune annotazioni generali:

- essere visibili senza dare spazio al perché (il tema o i temi di interesse) e agli obiettivi (cosa sto facendo su quel/i tema/i) può provocare un effetto boomerang per le organizzazioni di Terzo Settore;

- essere visibili per obiettivi altri da quelli che sono l'anima dell'organizzazione di Terzo Settore rischia di cancellare la reputazione costruita fino ad allora.

Rispetto ai vecchi media, questi due aspetti hanno caratteristiche aggiuntive. La prima riguarda il fatto che è molto più semplice e veloce acquisire – ma anche perdere – visibilità e reputazione con azioni anche inconsapevoli. La seconda è la velocità di diffu-

sione, che si è moltiplicata rispetto a prima, rendendo più difficile una qualche capacità di «controllo» sulla propria visibilità.

La terza e ultima questione riguarda il potere. Come afferma Colombo (2013), i social network non sono soltanto luoghi di potenziale coinvolgimento e aggregazione e di visibilità, ma anche luoghi in cui le cornici di potere sono particolarmente presenti, a partire da chi ne detiene la proprietà economica e di gestione. È un aspetto che non deve spaventare, ma, piuttosto, dovrebbe indurre i dirigenti delle organizzazioni di Terzo Settore a valutare l'opportunità di «comprare a scatola chiusa» quello che il social network contiene, o a mettere in atto tutte le contromosse necessarie per attivare reti e social network alternativi (Castells 2012), oppure ancora, attraverso l'educazione ai media, svelare quali interessi di potere ci sono nei nuovi (e nei vecchi) media.

Per concludere, crediamo che sia necessario usare la metafora del territorio. I social network sono territori abitati da comunità, da gruppi, da singoli individui, con differenti capitali sociali a loro disposizione. I territori non sono mai cristallizzati, anzi cambiano spesso: qualche volta in meglio, qualche volta in peggio. Nei territori gruppi e organizzazioni ricercano visibilità e potere. Ma chi si occupa di promuovere la partecipazione e il coinvolgimento su questioni e temi rilevanti per i territori? È proprio in questo spazio dei social network che le organizzazioni di Terzo Settore possono intervenire.

9. *Promuovere partecipazione attraverso i social network*

Promuovere la partecipazione attraverso i social network non è semplice, perché si agisce in un contesto che presenta molti vincoli. Proviamo a individuarli, per cercare di comprendere se e come possiamo superarli o attutirne la portata.

Il primo, più importante e pervasivo, è quello della presenza del mercato. Se inizialmente i social network erano percepiti come spazi «neutrali» (seppure promossi da attori del mercato), adesso la presenza di aziende con offerte di servizi e prodotti è piuttosto rilevante; i social network sono entrati a far parte delle strategie di comunicazione e di marketing aziendale perché luoghi, come abbiamo visto, moltiplicatori di relazioni che, nell'ot-

tica del mercato, potrebbero diventare di natura economica. Ma, al di là di questo aspetto visibile, la logica di mercato sovrintende a molti processi simil-partecipativi presenti nei social network, promuovendo nei fatti una sorta di colonizzazione di questi spazi relazionali. Dall'altra parte, alcuni movimenti hanno messo in discussione questa modalità di presenza anche attraverso azioni simboliche di rottura e di denuncia pubblica o di vero e proprio scherno. Rispetto alla prevalenza del mercato, molti (individui e organizzazioni di Terzo Settore, movimenti sociali) hanno iniziato un lavoro di micro-conflittualità dissacrante particolarmente faticoso, ma che ha ottenuto risultati convincenti di cambiamento nei comportamenti di singole aziende o gruppi di aziende⁷.

Il secondo vincolo – lo abbiamo visto all'inizio di questo capitolo – riguarda il *cultural divide*. Molte persone stanno inconsapevolmente sui social network e, soprattutto, li usano molto superficialmente, come diceva Simmel (1997) dei frequentatori dei salotti berlinesi. Il problema non sta nella condanna morale del comportamento individuale, quanto piuttosto nel comprendere che la spinta alla partecipazione non è un meccanismo che si attiva nel momento dell'ingresso negli spazi virtuali dei social network, ancora meno se si pretende una conseguenza anche nella vita reale⁸. Le organizzazioni di Terzo Settore potrebbero svolgere un ruolo di ponte fra i due mondi, cercando di costruire le condizioni on e off line della partecipazione attraverso l'uso di tecniche specifiche che favoriscano il protagonismo e la consapevolezza partecipativa nelle persone. È un percorso che prevede un'immersione completa nell'oceano relazionale dei social network, con una capacità di discernere quando proporre un coinvolgimento leggero o pesante di singoli individui, di organizzazioni, di intere comunità.

Ultimo vincolo: la promozione di partecipazione on line che nasconde altri fini, ad esempio per fare *fund raising* e *people raising*, è assolutamente deleteria, perché è facilmente individuabile

⁷ Ad esempio la denuncia contro aziende che sfruttano il lavoro minorile per realizzare prodotti distribuiti globalmente, come la Nike.

⁸ Il fenomeno della primavera araba, per esempio, non esplose grazie ai nuovi media che, invece, hanno una funzione di catalizzatore e moltiplicatore delle insoddisfazioni di generazioni di persone delle popolazioni del Maghreb (Berkow 2011; Pasquali 2011).

dai frequentatori più abili ed etici dei social network, che metteranno letteralmente alla berlina i soggetti promotori. Come affermano Jenkins, Ford e Green (2013, p. 84),

Le questioni etiche che debbono affrontare sia i comunicatori delle aziende, sia i membri dell'audience, sono fondamentali e sono una dimostrazione delle sfide poste da un mondo ibrido in cui merci e testi dei media si spostano fluidamente fra le logiche delle merci e le economie del dono.

In un contesto che sta cambiando così velocemente, che cosa può fare il Terzo Settore? Oltre alla funzione di ponte che abbiamo descritto precedentemente, sono due i compiti più rilevanti per la promozione della partecipazione.

Il primo cerca di rispondere al problema della limitata partecipazione on line da parte delle persone (volontari e pubblico in genere), per problemi di tempo e reddito disponibile (Seiter 2008), attraverso attività di sostegno e di supporto, ma anche di condivisione di modelli di accesso e presenza sulla rete da imitare (Jenkins, Ford, Green 2013, pp. 202-203). Per ampliare la partecipazione si propone la mobilitazione transmediale, che cambia il ruolo dei comunicatori delle organizzazioni di Terzo Settore da creatori di contenuti ad aggregatori e facilitatori della circolazione di testi medialti (Costanza-Chock 2010).

Il secondo compito è quello di costruire gli spazi nelle comunità reali e virtuali per promuovere quella che Bruns (2008, pp. 18-23) descrive come *produsage*, una sorta di fusione di produzione e uso, attività svolta da «produtenti» attraverso processi collaborativi di creazione e ri-creazione. Si costruisce una comunità senza gerarchie, capace di affrontare e risolvere problemi individuali e collettivi, con la partecipazione di persone che non sono semplicemente consumatori passivi, ma utenti attivi; qualcuno di loro partecipa con maggiore intensità, in modi che sono intrinsecamente costruttivi e produttivi di reti sociali e di contenuti comuni. Occorre quindi prevedere un ruolo diretto e nuovo per diffondere contenuti attraverso i nuovi media, ma anche e soprattutto stimolare continuamente ad essere attivi, nei nuovi media, sui temi e problemi di interesse specifico delle organizzazioni di Terzo Settore, come pure su quelli collettivi delle comunità, reali e virtuali.

Per poter svolgere al meglio i molteplici ruoli che abbiamo descritto sinora è necessario che le organizzazioni di Terzo Settore si attrezzino per apprendere come si costruiscono strategie e come si progetta per i nuovi media, rispettando le questioni etiche della partecipazione e della democrazia.

10. Strategie e progettazione per i nuovi media

Non esistono regole ferree né ricette da seguire pedissequamente per costruire strategie di comunicazione sociale per i nuovi media. Quelli che seguono sono soltanto alcuni suggerimenti perché le organizzazioni di Terzo Settore possano entrare meglio in questo mondo. In generale,

i creatori di successo conoscono gli aspetti strategici e tecnici che debbono padroneggiare per creare contenuti che hanno maggiori probabilità di diffondersi, e pensano a che cosa motivi i partecipanti a condividere informazioni e a costruire relazioni con le comunità che ne determinano la circolazione. Non possono prevedere perfettamente se le audience adotteranno ciò che hanno progettato (Jenkins, Ford, Green 2013, p. 212),

ma possono seguire alcune indicazioni per una più probabile condivisione dei contenuti, che dovrebbero avere alcune caratteristiche (cfr. *ivi*, pp. 213-214). I testi dovrebbero essere disponibili quando e dove le audience li richiedono, per consentire un accesso facilitato; spesso le organizzazioni di Terzo Settore adottano il modello aziendalistico del sito, che cerca di «bloccare» gli utenti togliendo loro l'opportunità di far circolare dei contenuti. La portabilità, nel senso della fruibilità ubiqua che abbiamo visto precedentemente, è un obiettivo da perseguire. Alcune organizzazioni di Terzo Settore hanno progettato contenuti adeguati per gli smartphone e i tablet, ma sono ancora una minoranza.

I testi dovrebbero essere anche facilmente riusabili in modi diversi, anche da quelli pensati originariamente dai produttori. La riusabilità dei testi medialità da parte degli utenti ne consente una maggiore circolazione, anche se diversi dall'originale. Invece molte organizzazioni di Terzo Settore sono «gelose» dei propri contenuti e tendono a non condividerli con gli altri. La rilevanza

per più audience, anche per quelle a cui non avevamo pensato inizialmente, è la direzione per iniziare a pensare di costruire testi medialti per un pubblico più ampio di quello a cui solitamente il Terzo Settore è abituato a parlare. Il testo mediale deve essere parte di un flusso continuo di materiali, e non di un evento occasionale ed estemporaneo, perché è nella continuità che gli utenti riconoscono reputazione e affidabilità della fonte.

Infine, i testi dovrebbero essere capaci di produrre significati per le persone, soprattutto sui temi di interesse del Terzo Settore. Devono cioè essere produttori (*producerly*) (Fiske 1989, p. 104), ovvero capaci di trasformare i beni di consumo in risorse culturali per le persone. Quindi devono essere testi aperti, con molte lacune, che le audience possono interpretare e riempire con il proprio bagaglio di risorse culturali. Alcune tipologie di testi (Jenkins, Ford, Green 2013, pp. 219-237) potenzialmente più popolari di altri sono le fantasie (e gli immaginari) condivisi in un determinato contesto, le storie umoristiche, le parodie, le storie volutamente incomplete, le storie misteriose e quelle controverse.

Le organizzazioni di Terzo Settore devono inoltre valutare, come abbiamo accennato, le questioni etiche. Come afferma Gregory (2010, p. 201),

Le violazioni più crude – attacchi violenti, o anche aggressioni sessuali – sono viste come il materiale che più facilmente si traduce in una perdita di dignità, di privacy e di capacità di iniziativa, e che porta con sé la possibilità di una vera re-vittimizzazione. La distribuzione di video in sé e per sé può anche contribuire a creare ulteriori livelli di vittimizzazione: gli individui che compaiono nelle riprese video di torture sono già umiliati due volte – una prima da quello che accade loro in detenzione, una seconda dall’atto di essere ripresi con una videocamera. Poi sono ulteriormente esposti quando le riprese entrano in una circolazione estesa.

Nonostante gli aspetti etici, è necessaria una riflessione sulle potenziali difficoltà che si possono incontrare nell’adottare queste strategie dentro organizzazioni poco abituate ad essere aperte al confronto e dove, anzi, si privilegiano comportamenti comunicativi verticistici, correlati a leadership talvolta poco competenti e inadeguate sotto il profilo strettamente comunicativo.

Molte organizzazioni continuano a trovare rischiosa la mobilitazione transmediale, perché impone che si aprano le pratiche di comunicazione del movimento a voci diverse, anziché basarsi solo sui leader esperti del movimento, che inquadrino la narrazione del movimento parlando ai giornalisti broadcast durante le conferenze stampa. Quelle formazioni di movimento che adottano il decentramento della voce del movimento possono mietere grandi ricompense, mentre quelle che cercano di mantenere un controllo dall'alto delle pratiche di comunicazione del movimento rischiano di perdere credibilità (Costanza-Chock 2010, pp. 113-114).

Infine, un'ultima considerazione: la possibilità di produrre contenuti culturali individualmente e collettivamente è cresciuta a dismisura grazie ai nuovi media. Parallelamente, gli strumenti per il controllo della qualità e dell'eticità delle nostre produzioni stentano ancora a decollare⁹. In questo gap forse il Terzo Settore può giocare un ulteriore ruolo di avanguardia.

11. Il ruolo del Terzo Settore nella promozione della cittadinanza digitale

In conclusione di questo capitolo ci sembra opportuno fornire alcuni spunti per la promozione della cittadinanza digitale da parte anche delle organizzazioni di Terzo Settore.

In ognuno dei ruoli che abbiamo descritto esistono possibilità per sviluppare azioni di accompagnamento alla crescita di consapevolezza, competenza e capacità per i soci e i volontari delle organizzazioni di Terzo Settore, ma anche per i cittadini delle comunità territoriali in cui le organizzazioni agiscono, per vivere pienamente la cittadinanza anche digitalmente. Ovviamente, come ci suggerisce Colombo (2013, pp. 54-55),

perché oggi vi sia una buona partecipazione e una buona democrazia occorre da subito che vi sia per così dire una buona conoscenza, e forse illudersi che di per sé i social media e il web 2.0 la generino è una bella e pericolosa illusione. Occorre piuttosto chiedersi come avviene

⁹ In controtendenza, un codice dei curatori attento anche alle questioni etiche: www.curatorscode.org.

la formazione delle élites intellettuali, chi sono i chierici oggi, qual è il reale potere di chi esercita la conoscenza e la gestisce, quale parte recitano le tradizionali agenzie formative; in una parola come circola il capitale culturale e quali relazioni intrattiene con gli altri capitali.

Ma attrezzandosi di suggerimenti, attenzioni e consapevolezze, le organizzazioni di Terzo Settore devono provare a vivere di più e meglio gli universi dei nuovi media, per poter raggiungere più adeguatamente l'obiettivo del cambiamento culturale e sociale.



VI

La valutazione di impatto della comunicazione sociale

1. *Il people raising*

La ricerca di personale è un tema difficile da affrontare per il Terzo Settore. La prima questione, seppure banale, è la differenza fra le varie tipologie organizzative presenti in esso: cercare volontari non è la stessa cosa che cercare operatori che potrebbero diventare soci di una cooperativa sociale, oppure cercare soci che sostengano le attività di un'associazione di promozione sociale. Il tipo di impegno, le competenze, la presenza di una retribuzione, necessitano di strategie di autorappresentazione e di promozione dell'organizzazione profondamente diverse. La ricerca di volontari dovrebbe essere accompagnata anche dalla comunicazione di un'idea di presumibile sviluppo della socialità per il potenziale volontario, a differenza della ricerca di un socio lavoratore per una cooperativa sociale, dove le competenze e le esperienze pregresse sono il *Leitmotiv* della ricerca.

La seconda questione riguarda invece quale formazione costruire per la classe dirigente del Terzo Settore. Si tratta di un tema rilevante, al quale né il Terzo Settore nel suo complesso né il sistema universitario italiano hanno ancora dato una risposta strutturata. Molte le offerte formative che sono state proposte su singoli aspetti tematici inerenti le organizzazioni di Terzo Settore, ma ancora poche quelle per una formazione completa dei loro dirigenti¹.

¹ Unica eccezione negli ultimi anni Fqts, progetto per la formazione dei quadri dirigenti del Terzo Settore nel Sud Italia, promosso da Forum Nazionale del Terzo Settore, Csvnnet e Convol, e finanziato dalla Fondazione Con il Sud.





La terza questione è quella comunicativa. Come rendere attraente, nel caso di coloro che cercano un lavoro, un settore che ha mediamente stipendi più bassi e impegno lavorativo e sociale più alto? O che, nel caso del volontariato, richiede un impegno sociale e temporale particolarmente elevato? La fascinazione *tout court* per l'impegno sociale è stata una caratteristica nella storia italiana del dopoguerra che difficilmente potrà ripetersi nelle stesse modalità e con la stessa ampiezza e profondità². Proprio per questo è fondamentale spostare l'attenzione, come abbiamo visto, sulla capacità di costruire le relazioni con il *mainstream*, di comunicare adeguatamente l'organizzazione, di usare i nuovi media con intelligenza e creatività. Ma per attivare un buon *people raising* è fondamentale preliminarmente una strategia ben costruita sulla valutazione di impatto sociale della comunicazione.

2. La cultura della valutazione

La cultura della valutazione in Italia rischia di essere una chimera, perché valutare è ancora inteso come sinonimo di sanzionare e non di migliorare. Ma che cosa è e a che cosa serve la valutazione? In accordo con Bezzi (2014, p. 20),

La valutazione è principalmente (ma non esclusivamente) un'attività di ricerca sociale applicata, realizzata, nell'ambito di un processo decisionale, in maniera integrata con le fasi di programmazione, progettazione e intervento, avente come scopo la riduzione della complessità decisionale attraverso l'analisi degli effetti diretti ed indiretti, attesi e non attesi, voluti e non voluti, dell'azione, compresi quelli non riconducibili ad aspetti materiali; in questo contesto la valutazione assume il ruolo peculiare di strumento partecipato di giudizio di azioni socialmente rilevanti, accettandone necessariamente le conseguenze operative relative al rapporto fra decisori, operatori e beneficiari dell'azione.

Una definizione particolarmente complessa, che evidenzia le caratteristiche conoscitive, processuali e partecipative della valutazione.

² Per un approfondimento sulla storia della partecipazione in Italia vedi Ginsborg 2006.



Infatti l'attività di valutazione è utile, innanzitutto, per sviluppare la disponibilità al cambiamento delle organizzazioni coinvolte. In secondo luogo, ha la funzione di rendere trasparenti azioni, attività e progetti sia all'interno che all'esterno. In terzo luogo, ha il compito di valorizzare quello che si sta facendo, sottolineando le eccellenze raggiunte ma anche le difficoltà incontrate. Infine, sviluppa l'apprendimento individuale, organizzativo e territoriale, perché accresce le conoscenze e le competenze esplicite ed implicite che accompagnano la vita di un progetto. La valutazione, inoltre, è anche un processo partecipato, che coinvolge in maniera attiva tutti i soggetti rilevanti di un'organizzazione (beneficiari, committenti, operatori, partner, comunità territoriale di riferimento) e li rende partecipi della costruzione e/o del cambiamento di un servizio/processo/pratica. In questo processo possono nascere aspettative e conflitti che la *governance* della valutazione deve affrontare e gestire.

Se entriamo nello specifico della valutazione della comunicazione, dobbiamo aggiungere a quanto abbiamo elencato anche un'idea diffusa sia fra coloro che se ne occupano sia fra coloro che ne usufruiscono: non è possibile effettuare una valutazione sulle attività di comunicazione perché esse, essendo immateriali, intangibili e aleatorie, non sono valutabili e non hanno le caratteristiche di misurabilità che possono avere altri ambiti delle attività umane. Non sono della stessa opinione molti valutatori che, invece, propongono percorsi di valutazione e di valutazione di impatto sociale particolarmente utili per migliorare le strategie di comunicazione, corredati di indicatori (misurabili con scale quantitative e/o qualitative) e di standard di riferimento³.

3. La valutazione di impatto sociale

Definiamo impatto il cambiamento fisico o sociale che può avvenire in individui, gruppi, organizzazioni, sistemi dopo aver svolto attività, azioni, progetti. L'impatto a lungo termine rappresenta il

³ Per un approfondimento sulla costruzione degli indicatori vedi Bezzi, Cannavò, Palumbo 2013.



fine ultimo dell'attività comunicativa incentrata sulla comunità ed è influenzato da molte variabili.

Gli step da seguire per poter effettuare una valutazione di impatto della comunicazione sono i seguenti:

1) definizione degli obiettivi: è la prima fase del processo di valutazione di impatto, che introduce e delinea tutti gli altri step;

2) analisi della comunità di riferimento. Se fossimo ancora in presenza del *broadcasting* questo passaggio si denominerebbe analisi delle audience. Capire le persone a cui ci rivolgiamo, comprendere la loro vita quotidiana, le loro aspettative e i loro desideri, è fondamentale sia prima sia durante e dopo l'attività di comunicazione;

3) misurazione del coinvolgimento e della partecipazione: che cosa potrebbero fare e cosa fanno le persone con i contenuti dell'attività di comunicazione? Quanto e come sono coinvolte dai temi proposti?

4) valutazione dell'impatto sociale della comunicazione: sin dalla formulazione del progetto di comunicazione è necessario prevedere quali potrebbero esserne gli impatti.

Partendo dalla definizione degli obiettivi, occorre innanzitutto chiedersi che cosa si sta cercando di realizzare e con chi. Se ci si pone il problema dell'impatto, ci si dovrà porre anche il problema di quale cambiamento ci si aspetta dall'azione comunicativa che si intende intraprendere.

Ogni azione comunicativa sociale ha un duplice scopo: diffondere contenuti ma anche, e soprattutto, promuovere un cambiamento e/o una discontinuità nella comunità. Per questo nella definizione degli obiettivi è necessario porsi le seguenti domande:

- Qual è l'impatto finale che si sta cercando di ottenere?
- Il progetto comunicativo ha lo scopo di aumentare la consapevolezza o la conoscenza del problema? Speri di influenzare un cambiamento negli atteggiamenti e nelle opinioni diffuse oppure miri a costruire o aumentare la responsabilità della comunità?
- Oppure l'obiettivo è un cambiamento permanente di comportamenti e abitudini nella vita quotidiana? O, ancora, vuoi che i cambiamenti individuali siano solo il primo passo per un cambiamento comunitario e di sistema?

Per rispondere a queste domande una delle strade da seguire è la ricostruzione della storia che la progettualità comunicativa



dovrebbe avere, partendo dalle condizioni iniziali per arrivare alla fine con la descrizione dell'impatto. Fra i due estremi è importante definire:

- a) l'individuazione del pubblico o dei pubblici ai quali rivolgersi nella comunità;
- b) le modalità più adeguate di coinvolgimento degli individui e della comunità sin dall'inizio del progetto comunicativo;
- c) il tempo necessario per poter valutare i cambiamenti attesi;
- d) gli indicatori che dimostrino il raggiungimento dell'impatto;
- e) la sostenibilità generale (non solo finanziaria) del progetto comunicativo.

Ognuno di questi passi consente di affinare la progettazione della comunicazione sociale, facendo emergere con forza il binomio progettazione-valutazione come una delle bussole da seguire per la costruzione di una buona comunicazione sociale.

4. *Comprensione della comunità (e non delle audience)*

Per comprendere meglio l'impatto è importante, innanzitutto, comprendere la comunità a cui facciamo riferimento. Per i media *broadcasting* questo significa conoscere e misurare le audience (De Blasio *et al.* 2006). Nel caso della comunicazione sociale a ciò si aggiunge la conoscenza e la «misurazione» delle caratteristiche della comunità perché, come abbiamo visto in precedenza, le organizzazioni non profit non possono prescindere dal territorio di riferimento.

Le caratteristiche che possono essere misurate sono molte: demografiche, geografiche, sociali, economiche e culturali. Tuttavia, quello che un'organizzazione non deve tralasciare è sapere dove reperire velocemente le informazioni su ciascuno degli ambiti in qualsiasi momento, iniziando dai database disponibili sia internamente sia esternamente, dai dati raccolti durante le proprie attività di comunicazione (ad esempio con i social media), dalle ricerche effettuate anche con altri scopi rispetto a quelli che si sono scelti, e con un'attenzione ai canali di distribuzione per comprendere quali sono i preferiti della comunità. Altra questione importante è il dimensionamento della comunità a cui ci si rivolge, affinché gli obiettivi da realizzare siano realisticamente raggiungibili con



le persone e/o con il contesto che abbiamo individuato. Sembra una banalità, ma spesso parliamo di numerosità delle persone da coinvolgere senza avere consapevolezza delle conseguenze sulle nostre attività. Al dimensionamento si accompagna la segmentazione, che contribuisce ad individuare come le varie parti della comunità possano reagire diversamente alle attività di comunicazione sociale proposte. La segmentazione è comunque utile anche nel caso in cui ci si rivolga all'intera comunità, perché consente di affinare meglio la valutazione di impatto sociale.

Un'attività di monitoraggio della comunità, dunque, premessa alla progettazione della comunicazione sociale e della valutazione di impatto sociale.

5. Misurare la quantità e la qualità del coinvolgimento

Il tema dell'*engagement* è uno degli aspetti fondamentali non solo per la valutazione di impatto della comunicazione sociale (Couldry, Livingstone, Markham 2010). Il coinvolgimento delle persone e della comunità è uno dei segnali del successo di un'attività progettuale e di comunicazione. La difficoltà sta nel riuscire a misurare qualità e quantità del coinvolgimento, soprattutto nell'ambito della comunicazione.

Abbiamo già visto nel capitolo sui nuovi media quali sono le frontiere del *prosumerism* sulle quali le organizzazioni di Terzo Settore possono spingersi, e che ritroviamo anche qui. Ad esse sono da aggiungere le dimensioni comunitarie del coinvolgimento (costruzione di relazioni con le istituzioni, coinvolgimento di altre persone, ecc.), perché completano il quadro di impegno che può essere sollecitato attraverso le attività di comunicazione sociale.

Il passaggio da un basso a un alto coinvolgimento non è né automatico né semplice, poiché i fattori intervenienti possono essere diversi da quelli proposti nell'attività di comunicazione. Una persona o una comunità possono aumentare il livello di coinvolgimento e partecipazione su un determinato tema indipendentemente dall'azione comunicativa proposta. Essere consapevoli di questo è importante per evitare di attribuire alla comunicazione sociale anche impatti che, invece, derivano da altre azioni attivate. In secondo luogo, il livello di coinvolgimento e partecipazione



Tabella 1. *Misurazione del coinvolgimento delle persone nei media off line*

Basso coinvolgimento	Medio coinvolgimento	Alto coinvolgimento
Sottoscrizione base	Vendite ai box office	Sottoscrizioni complete
Media delle visioni / ascolti	Partecipazione passiva a eventi	Acquisti
Totale spettatori film	Risposte positive alle ricerche	Donazioni
	Richieste informazioni telefoniche specifiche	Partecipazione attiva a eventi

Fonte: nostra elaborazione da Learning for Action 2013.

Tabella 2. *Misurazione del coinvolgimento delle persone nei media on line*

Basso coinvolgimento	Medio coinvolgimento	Alto coinvolgimento
Nuovi visitatori	Visitatori «di ritorno»	Consulenze on line
Nuovi visitatori unici	Interazioni	Partecipazione a ricerche
Traffico on line	Ricerche interne	Partecipazione a webinar
Numero di pagine visitate	Contenuti condivisi	
Apertura email	Download	
Facebook «Likes»/ Twitter	Commenti postati	
Followers	Foto e video postati	Partecipazione attiva a chat/forum
	Sottoscrizione Rss	Online Community Leaders
	Sottoscrizione newsletter	Acquisti
		Donazioni
		Uso dell'hashtag

Fonte: nostra elaborazione da Learning for Action 2013.

aumenta se le attività di comunicazione usano prevalentemente media on line rispetto a quelli off line, perché nei primi le possibilità di interazione e di relazione sono più elevate e, di conseguenza, sono più ampi i dati disponibili per poter effettuare una misurazione.

Indipendentemente dalla scelta dei media, è fondamentale riuscire a collegare parti della comunità con i media adatti a favorire il coinvolgimento e la partecipazione. La popolazione anziana in



Italia non è particolarmente adatta per un uso diffuso dei media on line, ma è ancora disponibile a usufruire anche in modo creativo di media tradizionali, come i dépliant o i manifesti.

I metodi di misurazione sono molti. Nelle Tabelle 1 e 2 proponiamo alcuni esempi che, comunque, non possono essere presi alla lettera, ma servono solo come bussola di orientamento per poter iniziare a valutare il coinvolgimento delle persone e delle comunità.

Quello che diventa importante in un'ottica di valutazione di impatto è cercare di ricostruire le relazioni fra un maggiore coinvolgimento e l'impatto sociale dell'attività di comunicazione. Per fare questo è imprescindibile l'uso di strumenti di valutazione qualitativi (interviste in profondità, focus group, ma anche la *sentiment analysis*⁴).

6. La misurazione dell'impatto

Come abbiamo visto, i cambiamenti collegabili alla comunicazione sociale possono avvenire a livello sia individuale che di comunità.

A livello individuale, il cambiamento nei comportamenti è molto difficile da individuare e, soprattutto, da valutare. Si possono delineare alcuni elementi sui quali porre attenzione. Il primo è l'incremento della sensibilizzazione, necessario per la costruzione di una consapevolezza del tema o del problema. Valutare il livello di consapevolezza è un primo livello di valutazione di impatto della comunicazione. Il secondo è l'aumento della conoscenza e della comprensione del tema o del problema, preliminare a un possibile cambiamento nel comportamento. L'ultimo elemento è il cambiamento di atteggiamenti e comportamenti in relazione al tema o al problema proposto dall'attività di comunicazione sociale, uno degli obiettivi più difficile da raggiungere e da valutare.

A livello comunitario, la valutazione di impatto della comunicazione riguarda i cambiamenti nella cultura territoriale, nelle politiche di riferimento, ma anche nella crescita della cooperazio-

⁴ Per un approfondimento sulla *sentiment analysis* vedi Liu 2015.



Tabella 3. Indicatori di valutazione di impatto della comunicazione sulla comunità

Cambiamenti nella comunità	Descrizione	Approcci e indicatori
Comprensione del problema	Raccogliere informazioni sui bisogni della comunità	Ricerche ad hoc Analisi dei risultati di ricerche effettuate da altri
Crescita della consapevolezza e della visibilità	Costruzione e condivisione della consapevolezza del problema con i partner del territorio	Nuovi partner Nuove reti formate
Miglioramento delle partnership e della collaborazione	Rafforzare le reti esistenti e formarne di nuove	Formazione interdisciplinare fra i partner delle reti Numero e frequenza degli incontri fra partner Numero e qualità degli accordi di rete
Costruzione di una rendicontazione collettiva	Lavoro collettivo sui temi di interesse della comunità	Le organizzazioni partner collaborano su obiettivi e risultati comuni

Fonte: nostra elaborazione da Linkins, Brya 2011.

ne e della partecipazione delle organizzazioni di Terzo Settore. Un quadro di valutazione di impatto sul quale si può ragionare è quello proposto da Linkins e Brya (2011), di cui riportiamo nella Tabella 3 uno schema generale di indicatori.

Quelli che sono descritti nella tabella sono una scelta su una molteplicità di approcci e di indicatori che possono essere utilizzati per la valutazione di impatto che, come abbiamo detto all'inizio, è comunque un'attività che deve essere costruita volta per volta nei contesti e nelle comunità in cui avviene la comunicazione. Non esiste un modello valido per tutti gli individui e per tutte le comunità, ma, piuttosto, una cassetta degli attrezzi della quale di volta in volta si utilizzano approcci, metodi e strumenti adatti per il contesto specifico (Napoli 2014). Infine, è bene ricordare che i risultati della valutazione di impatto della comunicazione non sono verità assolute, ma suggerimenti per conoscere meglio il contesto dove operiamo e per apprendere quali sono i cambiamenti possibili alla nostra attività di comunicazione.

7. Sul fund raising

Il *fund raising* è ormai diventato un corpo di conoscenze teoriche e di esperienze empiriche molto ampio ed articolato tanto che esistono manuali (Melandri 2012) e scuole specifiche (Fund Raising School a Forlì) per apprendere teorie, metodi e strumenti.

In connessione col percorso che abbiamo fatto sinora, ci interessa qui sottolineare la centralità delle relazioni e il ruolo della comunicazione sociale.

Le relazioni sono alla base della comunicazione sociale e, come afferma Elisabetta Gazzola (2006, p. 124),

Il successo del fund raising nei prossimi anni non verrà solamente dall'invenzione di nuovi strumenti di raccolta fondi, ma anche, e soprattutto, da un radicale cambiamento nella relazione con il donatore e da un miglior utilizzo del database nella gestione dei vecchi strumenti di fund raising. Non si possono inventare ogni giorno strumenti nuovi di raccolta fondi, ma si possono fare continui miglioramenti ai soliti e usuali strumenti di raccolta fondi. Fare fund raising significa instaurare un rapporto di reciprocità tra due soggetti e sarebbe utopico e non sostenibile credere che il donatore venga spinto al gesto di solidarietà solo in base alla «bontà» del progetto sociale; il segreto sta proprio qui, nella relazione con il donatore.

La costruzione di una buona rete di relazioni con i potenziali donatori, con i donatori e, più in generale, con tutti coloro che abitano un determinato contesto territoriale, è uno degli obiettivi della comunicazione organizzativa delle organizzazioni non profit. In questo *fund raising* e comunicazione sociale sovrappongono le loro attività, pur avendo obiettivi finali diversi: raccogliere fondi il primo; incrementare la visibilità e la reputazione dell'organizzazione e promuovere il cambiamento sui temi di interesse, la seconda.

Più in generale, la comunicazione sociale svolge un ruolo per il *fund raising* nel rafforzare l'identità dell'organizzazione di Terzo Settore, nel promuovere temi, problemi e attività di cui si occupa, nel valutare l'impatto della comunicazione stessa come elemento di trasparenza e rendicontazione delle attività svolte. Ciascuno di questi temi è stato oggetto di approfondimento nei capitoli precedenti. Una sola indicazione finale riteniamo importante: le

attività di *fund raising* sono strettamente connesse alla comunicazione sociale, tanto che nessuna organizzazione si può permettere di commettere l'errore di incrinare la fiducia o di violare esplicitamente l'etica della responsabilità nei confronti della comunità di riferimento. Pena la rottura di un patto che entrambe le attività contribuiscono a costruire e a rafforzare continuamente.

VII Visioni

Una carta del mondo che non contiene il paese dell'utopia
non è degna nemmeno di uno sguardo, perché non contempla
il solo paese al quale l'umanità approda di continuo.
E quando vi getta l'ancora, la vedetta scorge un paese
migliore e l'umanità di nuovo fa vela

Oscar Wilde

Non siamo e non vogliamo essere utopici, ma vorremmo provare a costruire una visione per la comunicazione sociale del presente e del futuro prossimo. Come afferma Emilio Vergani (2012, p. 12),

La visione è lo sviluppo di una linea di orizzonte entro cui si possono comporre infiniti sguardi [...]

La visione ha tratti progettuali, anche se invece di essere un progetto è un orizzonte che rende possibili infiniti progetti, né è la condizione di possibilità e di senso. Se un progetto prescinde da una visione è solo un dispositivo meccanico per raggiungere un obiettivo, ma rimane come sospeso tra terra e cielo, scollegato sia dai fatti che dai significati [...]

Il senso del possibile rifiuta la considerazione causale come unica opzione. Questo non vuol dire negare la realtà [...] ma affiancarla alle molteplici possibilità alternative che la riguardano togliendo alla realtà stessa la pretesa di costituire l'unica alternativa praticabile.

L'ambito professionale e scientifico della comunicazione sociale è ancora troppo giovane per poterne delineare confini e specificità, ma è arrivato il momento di produrre uno sforzo di immaginazione che individui quella linea di orizzonte comune verso la quale tendere, se si è studenti o professionisti di comuni-

cazione interessati alle dimensioni etiche della comunicazione e all'innovazione sociale.

Nell'orizzonte comune sono da annoverare approcci, metodi e prospettive di lavoro che, seppur presenti, ancora non caratterizzano la maggior parte delle attività di comunicazione sociale. In questo capitolo cercheremo di evidenziare alcuni degli aspetti che, secondo noi, potrebbero far crescere la visione comune sul futuro della comunicazione sociale.

1. L'approccio narrativo

Le storie sono importanti per la comunicazione e i media, perché consentono di penetrare in profondità negli immaginari individuali e collettivi, plasmandoli e trasformandoli con estrema facilità. Prospero, nella *Tempesta* di Shakespeare, parlando al figlio dice:

Questo nostro spettacolo è finito. I nostri attori, te l'avevo detto, erano tutti spiriti, e si sono dissolti in aria, nell'aria sottile, come questa visione, questo edificio senza fondamenta, le torri incappucciate dalle nubi, i sontuosi palazzi e i sacri templi, lo stesso immenso globo e quello che contiene. Sì tutto andrà dissolto e come lo spettacolo incorporeo che abbiám visto svanire non lascerà uno strascico di nuvole. Siamo della materia di cui son fatti i sogni.

Le storie contribuiscono continuamente ad alimentare i sogni, le fantasie, le speranze individuali e collettive, attraverso i media che ce le raccontano. Perché allora l'approccio narrativo è fondamentale per la comunicazione sociale?

Ogni narrazione può aiutarci a sviluppare e ad ampliare l'immaginario sociale esistente: infatti

I personaggi letterari sono sempre esagerati [...] È proprio attraverso questa esagerazione che noi impariamo molto su noi stessi e sugli altri: vediamo gli estremi di bene e male che possono esistere negli individui [...] I romanzi [le narrazioni] comunque ci introducono in territori che altrimenti sarebbero rimasti sconosciuti o indicibili. I romanzi con le loro esagerazioni, con le loro incursioni in confini estremi, al di là del limite, ci forniscono al tempo stesso nuovi oggetti di conoscenza e le parole per esprimerli (Turnaturi 2003, pp. 21-22).

Noi possiamo fornire cittadinanza a concetti e aree tradizionalmente marginali, oppure ad aree completamente nuove della vita quotidiana di ciascuno di noi. Inoltre, attraverso le narrazioni entriamo nel mondo del possibile:

Il romanzo [la narrazione] mette in scena non solo ciò che è, ma anche ciò che potrebbe essere e quindi i mondi possibili che continuamente ci sfiorano e che, nonostante tutto, non vediamo se non attraverso l'immaginazione letteraria. [...] È solo attraverso la finzione che, paradossalmente, idee, categorie e concetti acquisiscono concretezza, si fanno carne e sangue attraverso personaggi letterari. [...] Il romanzo [la narrazione] è un metodo di conoscenza in quanto ci mostra l'interconnessione di ciascuno con tutti, di tutti con tutto (ivi, pp. 19-20).

Declinando queste riflessioni rispetto al sociale e alla socialità, è abbastanza evidente come le narrazioni dei grandi media, la stampa quotidiana, la fiction televisiva e il cinema siano ormai centrali nel processo di costruzione, ri-costruzione, mantenimento e modifica delle rappresentazioni del sociale e del disagio, e come i loro racconti assumano un carattere di popolarità e di ampia condivisione e diffusione, tale da renderne possibile l'incorporazione nelle pratiche di vita quotidiana degli individui e delle collettività. Tale rilevanza porta ad un dialogo continuo tra narratori e audience, che influenza entrambi gli immaginari sociali e le rappresentazioni sociali, modificandoli.

Allora il ruolo delle narrazioni medialità diventa ancora più centrale rispetto alla definizione di quali rotture, cambiamenti, trasformazioni sono possibili nell'ambito del sociale e della socialità. La capacità di rintracciare questi elementi all'interno del panorama sociale permette di andare a costruire una comunicazione che, in forma complementare quando non in contrasto con i processi rappresentati dalle narrazioni *mainstream*, sia in grado di presentare scenari alternativi, peraltro in molti casi già esistenti e operativi, che ricuciano lo «strappo».

Passioni, motivazioni, comportamenti divengono interpretabili e possono essere raccontati attraverso le raffigurazioni di questo o quel personaggio e delle sue vicende. Attraverso il ripetersi della narrazione, personaggi, passioni, vicende diventano patrimonio comune di conoscenza, si depositano nell'immaginario collettivo, nel senso co-

mune, sino a diventare reali. Ma tutto ciò diviene poi riconoscibile e interpretabile perché si formano categorie analitiche, concetti, costrutti attraverso cui leggerli (ivi, p. 25).

Nell'ambito sociale si instaura un meccanismo dialettico tra gli immaginari dei produttori e quelli dei riceventi di narrazioni che spesso fa sì che gli stereotipi non siano solo strumento dei produttori di narrazioni per semplificare la realtà ad uso dei pubblici, ma anche risorsa propria per produrre racconto. Ed è per questo che non è possibile, per chi fa comunicazione sociale, ignorare il *mainstream*. Un buon comunicatore sociale deve conoscere il *mainstream*, per poterlo interpretare, contrastare, penetrare, rinnovare.

2. La colonizzazione del mainstream

Il *mainstream* non è una chimera, ma, anzi, è ben presente nel nostro immaginario collettivo, tanto da occuparne quasi tutti gli spazi, soprattutto se ci soffermiamo a valutare la grande sovrapposizione con il senso comune (Jedloswki 2008) nella società contemporanea. Molte caratteristiche del senso comune contemporaneo sono prodotte dai *media mainstream*, che alimentano e rafforzano, in un gioco di reciprocità simbolica fra media e vita quotidiana stereotipi, modi di dire e di pensare, stili di vita. Non si tratta di fare un'accusa generica di superficialità e banalità al *mainstream*, ma, piuttosto, di sottolineare i potenziali ruoli che esso svolge nella vita delle persone. Di socializzazione, innanzitutto, nei confronti di quelli che sono stili di vita e soprattutto di consumo diffusi nel mondo occidentale. Di anticipazione di quello che potrebbe essere il futuro o, meglio, l'idea di futuro individuale e collettivo. Di supporto, non evidente, nelle scelte quotidiane, ma anche in quelle lavorative possibili. Di riserva di immaginari apparentemente originali dai quali trarre ispirazione per la costruzione della propria identità¹. È evidente che la comunicazione sociale, per come l'abbiamo descritta sino ad ora, non

¹ Molti di questi aspetti sono stati trattati nell'ambito degli studi contemporanei sui media. Per una panoramica si vedano ad esempio Sorice 2009; Colombo, Gili 2012; Stella 2012.

può rimanere nelle periferie del *mainstream*, né può costruire un universo simbolico a parte, ma piuttosto deve promuovere una vera e propria colonizzazione che, usando standard tecnici e qualitativi omogenei, possa contaminare e sostituire simbolicamente e culturalmente il *mainstream*. Per meglio raggiungere l'obiettivo dovrebbe essere ripensato anche il rapporto con la comunicazione sociale promossa dalle imprese.

3. *Il sociale nel profit: opportunità e contraddizioni*

La Csr (Corporate Social Responsibility) è cresciuta molto negli ultimi anni (Sobrero *et al.* 2009; Invernizzi, Romenti 2012; Crane, Matten, Spence 2013). Cercando di depurare le situazioni in cui la comunicazione sociale è utilizzata come foglia di fico delle attività profit o come una delle leve delle strategie di marketing aziendale, la responsabilità sociale delle imprese produce attività di comunicazione che promuovono temi e problemi sociali e, da un'altra parte, rappresenta un elemento di confronto per le organizzazioni di Terzo Settore.

Esiste una differenza in termini di comunicazione? Se guardiamo alle attività di comunicazione prodotte non esistono differenze significative rispetto al contributo che può essere dato all'immaginario collettivo e anche, in alcuni casi, al *mainstream*. Spesso i temi e i problemi sociali sono al centro dell'attenzione nella Csr, mentre molte organizzazioni non profit stanno ancora ponendosi il problema della visibilità dell'organizzazione, oppure di se e come raccontare le proprie attività nei confronti del tema. Proprio per questo sarebbe importante un confronto per le organizzazioni non profit non tanto sulle tecniche quanto piuttosto sull'approccio utilizzato dalle imprese. Queste, essendo naturalmente *product oriented* nelle loro attività comunicative commerciali, sono portatrici di una differenza interessante da prendere in considerazione.

Ovviamente stiamo parlando di attività reali di Csr, dove le imprese si mettono in gioco rispetto al rapporto con le comunità territoriali di riferimento anche di livello nazionale e, raramente, internazionale. Attività che considerano il sociale un ambito diventato interessante anche per le strategie di mercato, perché

capace di fornire valori positivi dove non se ne trovano. Saper distinguere però tra Csr di questo tipo e le altre non è semplice. Il rischio che si corre è quello di offrire solo una patina di reputazione e rispettabilità a esperienze imprenditoriali produttrici di esclusione sociale². Ma correre il rischio porta con sé anche il vantaggio di un possibile salto di qualità nelle attività di comunicazione sociale e di un ingresso a testa alta nel *mainstream*.

4. La progettazione della comunicazione sociale

Molte attività prevedono una fase di progettazione preliminare che viene riconosciuta e legittimata anche attraverso un compenso. La progettazione di un'opera ingegneristica o di una casa, la quantità e la modalità di dispersione del calore nel vostro appartamento, sono solo alcuni esempi di attività di progettazione che riteniamo indispensabili prima della realizzazione dell'attività vera e propria.

Nel caso della comunicazione in generale e, soprattutto, di quella sociale la progettazione sembra essere considerata superflua o inutile o, raramente, sopportata come esercizio di stile. Riconoscere la progettazione della comunicazione sociale come passo preliminare e indispensabile per la buona riuscita della strategia da mettere in atto è invece utile, come abbiamo visto ragionando di uso innovativo dei nuovi media, di comunicazione organizzativa, di valutazione di impatto sociale. In tutti questi contesti la progettazione è una fase imprescindibile del lavoro perché contribuisce: *a)* a legittimare la comunicazione sociale all'interno e all'esterno delle organizzazioni non profit; *b)* a far crescere la comprensione dell'immaginario collettivo e del suo funzionamento, nonché dei possibili cambiamenti che si possono attivare; *c)* ad attivare sinergie con altri settori dell'organizzazione non profit per trovare le corrette connessioni con tutte le altre attività; *d)* a sviluppare un lavoro maggiormente analitico sulla scelta delle strategie, dei media da usare, dei pubblici e delle comunità con i quali costruire condivisione; *e)* a costruire obiettivi più so-

² L'esperienza dello sfruttamento del lavoro minorile da parte della Nike è solo la punta dell'iceberg.

stenibili dal punto di vista sia realizzativo che finanziario. Quelli elencati sono tutti step della progettazione della comunicazione sociale che dovrebbero essere seguiti insieme alle indicazioni sui vari segmenti specifici di attività (comunicazione organizzativa, valutazione, ecc.). È questa, insieme alla partecipazione, una delle strade da seguire per costruire l'orizzonte comune della nostra visione della comunicazione sociale.

5. *La partecipazione: dal coinvolgimento delle comunità allo spreadable nei nuovi media*

Della partecipazione abbiamo già parlato. In conclusione vogliamo sottolineare che la comunicazione sociale non può esistere senza la partecipazione dei «portatori di interesse» del problema, dei fruitori, dei produttori di comunicazione. Non è semplicemente un'affermazione di tipo moralistico, ma la necessità di distinguersi positivamente da altri tipi di comunicazione dove la partecipazione è importante ma non condizione irrinunciabile.

È vero che la diffusione di un nuovo approccio ai nuovi media di comunicazione favorisce la partecipazione anche negli spazi commerciali, ma, nel nostro ambito, la partecipazione deve essere promossa anche quando ci troviamo di fronte ad un tipo di comunicazione *broadcasting*. L'*engagement* non è solo una constatazione di un diverso uso dei media da parte del pubblico, ma una delle strade che promuove consapevolezza e protagonismo nei cittadini di una comunità. E se, come abbiamo visto, la tendenza è quella di costruire contenuti diffondibili (*spreadable*), allora la partecipazione è un modo per far sì che quei contenuti siano anche condivisi e incorporati.

La partecipazione ha sicuramente bisogno dei suoi tempi e delle sue regole perché sia dato davvero spazio a tutti coloro che intendano agirlo, ma nella comunicazione sociale questo non significa rallentare la produzione, bensì arricchire e articolare meglio contenuti e modalità di fruizione. Un cambio di prospettiva che necessita l'acquisizione diffusa di metodi e strumenti propri della partecipazione da parte delle organizzazioni di Terzo Settore, ma anche e soprattutto da parte dei professionisti della comunicazione che si avvicinano a questo ambito. Troppo spesso si

pensa ancora che qualcuno possa avere una buona idea di comunicazione alla quale tutti si debbano adeguare. Ma non è più il tempo del genio individuale, bensì di un lavoro di team nel quale molte organizzazioni non profit sono già esperte da tempo.

6. *L'etica della responsabilità*

Quella che vorremmo indicare qui è una tensione etica che dovrebbe caratterizzare tutte le attività di comunicazione sociale, perché i temi di cui si occupa sono spesso particolarmente rilevanti per la vita e, qualche volta, anche per la sopravvivenza delle persone (Couldry 2015, pp. 237-240). Una tensione che dovrebbe essere tenuta presente in primo luogo dai professionisti della comunicazione, quando si avvicinano a questo mondo pensando di poter riutilizzare il bagaglio culturale acquisito nel mercato o nella pubblica amministrazione, e in secondo luogo dalle stesse organizzazioni non profit, che troppo spesso dimenticano i loro obiettivi finali, lasciandosi prendere la mano dalle situazioni emergenziali e contingenti e tralasciando qualsiasi prospettiva di cambiamento individuale e/o collettivo sui temi di loro interesse. Infine, anche chi abita le comunità mette in secondo piano gli aspetti etici, pensando che qualcun altro se ne occuperà. Non è certamente a questo tipo di abitanti che pensava Silverstone (2009) quando immaginava l'avvento di una *mediapolis* eticamente responsabile. Sono invece molto simili a quelli descritti da Boltanski (2000), dove ciascuno di noi è spettatore del dolore altrui, ma non attore. Esiste una soluzione individuale o collettiva? Secondo Bauman (2015, pp. 40-41),

Devono aspettarsi solo una lunga e difficile lotta quanti rifiutano e aborriscono la loro condizione di spettatori, e quelle persone che desiderano che gli spettatori acquisiscano gli strumenti adatti e sviluppino la determinazione necessaria a elevarsi alla condizione di attori morali. Tuttavia queste persone devono trovare tali strumenti e il coraggio e la volontà necessari per utilizzarli. È difficile spiegare quali sono gli scopi che questi strumenti devono servire, e magari raggiungere, meglio di Hannah Arendt, la quale, osservando i mali del secolo degli spettatori, notò che il compito consisteva nell'assumersi la responsabilità di tutti i crimini commessi dagli esseri umani, in cui nessuno ha il monopolio

della colpa e nessuno si considera superiore, in cui i buoni cittadini non rabbrivirebbero d'orrore 'grazie a Dio, io non sono così', ma piuttosto riconoscerebbero con paura e tremore il male incalcolabile di cui l'umanità è capace e combatterebero senza paura, senza compromessi, ovunque, contro di esso.

E sono queste alte parole le ultime che ci piace aggiungere alla nostra visione. Un orizzonte ancora lontano, ma già in grado di indicare il cammino.



Riferimenti bibliografici

- Abbott A. (2007), *I metodi della scoperta*, Bruno Mondadori, Milano.
- Addis P., Ferioli E., Vivaldi E. (2012), *Il terzo settore nella disciplina normativa italiana dall'Unità ad oggi*, in E. Rossi, S. Zamagni (a cura di), *Il Terzo settore nell'Italia unita*, il Mulino, Bologna 2012, pp. 129-222.
- Alexander J. (2000), *Adaptive Strategies of NonProfit Human Service Organizations in an Era of Devolution and New Public Management*, in «NonProfit Management and Leadership», vol. 10, n. 3, pp. 287-303.
- Alexander J. (2006), *The Civil Sphere*, Oxford University Press, New York.
- Allan J., Fairclough G., Heinzen B. (2002), *Raccontare in azienda. Storie e saghe nelle organizzazioni*, Etas, Milano.
- Allovio S. (2015), *Riti di iniziazione. Antropologi, stoici e finti immortali*, Raffaello Cortina, Milano.
- Anderson B. (1996), *Comunità immaginate*, manifestolibri, Roma.
- Andò R., Marinelli A. (2009), *Fare ricerca sul fandom on line. Fan italiani e serie televisive*, in S. Monaci, B. Scifo (a cura di), *Sociologia 2.0. Pratiche sociali e metodologie di ricerca sui media partecipativi*, Scriptaweb, Napoli 2009.
- Anzera G., Comunello F. (2005, a cura di), *Mondi digitali. Riflessioni e analisi sul digital divide*, Guerini e Associati, Milano.
- Appaduraj A. (2001), *Modernità in polvere*, Meltemi, Roma.
- Arena G. (2006), *Cittadini attivi*, Laterza, Roma-Bari.
- Avis (1978), *50 anni di A.V.I.S. La lunga storia di un'associazione vissuta attraverso gli anonimi che l'hanno resa grande*, Sagdos Officine Grafiche e Legatori, Milano.
- Barbetta G.P. (2013), *Le fondazioni*, il Mulino, Bologna.
- Barbetta G.P., Maggio F. (2008), *Nonprofit. Il nuovo volto della società civile*, il Mulino, Bologna.

- Barnett Pearce W. (1993), *Comunicazione e condizione umana*, FrancoAngeli, Milano (ed. or. *Communication and the Human Condition*, Southern Illinois University Press, Carbondale 1989).
- Bassi A. (2011), *Il valore aggiunto sociale del terzo settore. Verso un sistema di indicatori per la misurazione della performance delle imprese sociali*, QuiEdit, Verona.
- Bauerlein M. (2011), *The Digital Divide: Arguments for and Against Facebook, Google, Texting, and the Age of Social Networking*, Tarcher, New York.
- Bauman Z. (2002), *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari.
- Bauman Z. (2006), *Vita liquida*, Laterza, Roma-Bari.
- Bauman Z. (2015), *Il secolo degli spettatori. Il dilemma globale della sofferenza umana*, Centro Editoriale Dehoniano, Bologna.
- Beck U. (2000), *La società del rischio*, Carocci, Roma.
- Beck U., Giddens A., Lasch S. (1999), *Modernizzazione riflessiva*, Asterios, Trieste.
- Bentivegna S. (2009), *Disuguaglianze digitali*, Laterza, Roma-Bari.
- Berger P.L., Berger B. (1995), *Sociologia. La dimensione sociale della vita quotidiana*, il Mulino, Bologna.
- Berkow J. (2011), *The Myth of the 'Social Media Revolution'*, in «Financial Post», <http://business.financialpost.com/2011/05/26/the-myth-of-the-social-media-revolution/>.
- Bertolo C. (2008), *Comunicazioni sociali. Ambiguità, nodi, prospettive*, Cluep, Padova.
- Bezzi C. (2014), *Il nuovo disegno della ricerca valutativa*, FrancoAngeli, Milano.
- Bezzi C., Cannavò L., Palumbo G. (2013), *Costruire e usare indicatori nella ricerca sociale e nella valutazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Binotto M. (2010), *Comunicazione sociale 2.0. Reti, non profit e partecipazione verso la terza comunicazione*, Nuova Cultura, Roma.
- Binotto M., Santomartino N. (2012), *Manuale dell'identità visiva per le organizzazioni nonprofit*, Fausto Lupetti Editore, Roma.
- Bobbio N. (1990), *L'età dei diritti*, Einaudi, Torino.
- Boccia Artieri G. (2012), *Stati di connessione*, FrancoAngeli, Milano.
- Boltanski L. (2000), *Lo spettacolo del dolore*, Raffaello Cortina, Milano.
- Boltanski L. (2014), *Della critica. Compendio di sociologia dell'emancipazione*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- Borzaga C., Depedri S. (2012), *The Emergence, Institutionalization and Challenges of Social Enterprises: The Italian Experience*, in «Ciriéc-España. Revista de economía pública, social y cooperativa», n. 75, pp. 35-53.
- Borzaga C., Fazzi L. (2011), *Processes of Institutionalization and Dif-*

- ferentiation in the Italian Third Sector*, in «International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations», vol. 22, n. 3, pp. 409-427.
- Bosco N. (2005), *La forma dell'acqua: spunti di riflessione sulla comunicazione sociale*, in E. Cucco, R. Pagani, M. Pasquali (a cura di), *Primo rapporto sulla comunicazione sociale in Italia*, Rai-Eri, Roma-Torino 2005, pp. 3-18.
- Bourdieu P. (1983), *La distinzione. Critica sociale del gusto*, il Mulino, Bologna.
- Bracchi R. (2015), *Comunicazione (etimologia)*, in F. Lever, P.C. Rivoltella, A. Zancchi (a cura di), *La comunicazione. Dizionario di scienze e tecniche*, www.lacomunicazione.it.
- Brancato S. (2011), *Post-serialità*, Liguori, Napoli.
- Bruns A. (2008), *Blogs, Wikipedia, Second Life and Beyond: From Production to Prodsusage*, Peter Lang, New York.
- Calise M., Lowi T.G. (2010), *Hyperpolitics. An Interactive Dictionary of Political Science Concepts*, The University of Chicago Press, Chicago-London.
- Carpentier N. (2011), *Media and Participation: A Site of Ideological-democratic Struggle*, Intellect, Bristol.
- Castel R. (1995), *Les metamorphoses de la question sociale*, Fayard, Paris.
- Castells M. (2009), *Comunicazione e potere*, Università Bocconi, Milano.
- Castells M. (2012), *Reti di indignazione e speranza*, Egea, Milano.
- Ceccherelli A. (2007), *Oltre la morte. Per una mediologia del videogioco*, Liguori, Napoli.
- Ceccherelli A. (2012), *Le piattaforme di e-learning nell'era 2.0*, Edicampus, Roma.
- Ceccherelli A., Spinelli A., Tola P., Volterrani A. (2012), *Il valore del volontariato. Indicatori per una valutazione extraeconomica del dono*, «Quaderni Cevot», n. 58.
- Chattoo B.C. (2014), *Assessing the Social Impact of Issues-focused Documentaries: Research Methods and Future Considerations*, Center for Media & Social Impact, School of Communication, American University, Washington.
- Chianella C.F. (2013), *La ricerca dell'amicizia, semantica di un affetto universale*, in «InStoria. Rivista online di Storia & Informazione», n. 62, www.instoria.it/home/semantica_amicizia.htm.
- Chieffi D. (2011), *On line media relations. L'ufficio stampa su Internet ovvero il web raccontato ai comunicatori*, Il Sole24Ore, Milano.
- Colombo F. (2013), *Il potere socievole*, Bruno Mondadori, Milano.
- Colombo F., Gili G. (2012), *Comunicazione, cultura, società. L'approccio sociologico alla relazione comunicativa*, La Scuola, Brescia.

- Comunello F. (2010), *Networked Sociability*, Guerini e Associati, Milano.
- Conti F. (2004), *I volontari del soccorso. Un secolo di storia dell'Associazione nazionale pubbliche assistenze*, Marsilio, Venezia.
- Costanza-Chock S. (2010), *Se ve, se siente: Transmedia Mobilization in the Los Angeles Immigrant Rights Movement*, Ph.D. dissertation, University of Southern California.
- Couldry N. (2015), *Sociologia dei nuovi media*, Pearson, Milano.
- Couldry N., Livingstone S., Markham T. (2010), *Media Consumption and Public Engagement: Beyond the Presumption of Attention*, Palgrave Macmillan, New York.
- Crane A., Matten D., Spence L. (2013), *Corporate Social Responsibility. Readings and Cases in a Global Context*, Routledge, London.
- Cucco E., Pagani R., Pasquali M. (2005, a cura di), *Primo rapporto sulla comunicazione sociale in Italia*, Rai-Eri, Roma-Torino.
- Cuneo G. (1997), *Il successo degli altri*, Baldini & Castoldi, Milano.
- Czarniawska B. (2000), *Narrare l'organizzazione*, Edizioni di Comunità, Roma.
- Dahlgren P. (2009), *Media and Political Engagement*, Cambridge University Press, New York.
- Dahlgren P. (2013), *Reinventare la partecipazione. Civic agency e mondo della rete*, in R. Bartoletti, F. Faccioli, *Comunicazione e civic engagement*, FrancoAngeli, Milano 2013.
- De Blasio E., Gili G., Hibberd M., Sorice M. (2006), *La ricerca sull'audience*, Hoepli, Milano.
- Donzelot J. (1994), *L'invention du social. Essai sur le déclin des passions politiques*, Seuil, Paris.
- Downing J.D.H. (2001), *Radical Media. Rebellious Communication and Social Movements*, Sage, London.
- Faccioli F. (2000), *Comunicazione pubblica e cultura del servizio. Modelli, attori, percorsi*, Carocci, Roma.
- Ferri P. (2015), *I nuovi bambini*, Rizzoli, Milano.
- Fiske J. (1989), *Understanding Popular Culture*, Routledge, London.
- Flores M. (2008), *Storia dei diritti umani*, il Mulino, Bologna.
- Fraia G. (2011), *Social media marketing. Manuale di comunicazione aziendale 2.0*, Hoepli, Milano.
- Gadotti G. (2005), *Gli attori e i temi della comunicazione sociale*, in E. Cucco, R. Pagani, M. Pasquali (a cura di), *Primo rapporto sulla comunicazione sociale in Italia*, Rai-Eri, Roma-Torino 2005, pp. 47-99.
- Gadotti G., Bernocchi R. (2010), *La comunicazione sociale. Maneggiare con cura*, Carocci, Roma.
- Gazzola E. (2006), *Un nuovo approccio per la raccolta fondi*, in A. Vol-

- terrani (a cura di), *Raccontare il volontariato*, «Quaderni Cesvot», n. 29.
- Geertz C. (1998), *Interpretazioni di culture*, il Mulino, Bologna.
- Ginsborg P. (2006), *Storia d'Italia dal dopoguerra ad oggi*, Einaudi, Torino.
- Gregory S. (2010), *Cameras Everywhere. Ubiquitous Video Documentation of Human Rights, New Forms of Video Advocacy and Considerations of Safety, Security, Dignity and Consent*, in «Journal of Human Rights Practice», n. 2, pp. 191-207.
- Gui M. (2009), *Le competenze digitali. Le complesse capacità d'uso dei nuovi media e le disparità nel loro possesso*, Scriptaweb, Napoli.
- Hilgartner S., Bosk C.L. (1988), *The Rise and Fall of Social Problems: A Public Arenas Model*, in «The American Journal of Sociology», n. 94, pp. 53-78.
- Hillman J. (2003), *Il potere. Come usarlo con intelligenza*, Rizzoli, Milano.
- Hoffmann J. (2011), *In the Triangle of Civil Society, Politics, and Economy: Positioning Magazines of Nonprofit Organizations*, in «International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations», vol. 22, n. 3, pp. 93-111.
- Hunt L. (2010), *La forza dell'empatia. Una storia dei diritti dell'uomo*, Laterza, Roma-Bari.
- Invernizzi E. (2000), *La comunicazione organizzativa. Teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano.
- Invernizzi E., Romenti S. (2012, a cura di), *Progetti di comunicazione della Corporate Social Responsibility*, FrancoAngeli, Milano.
- Istat (2013), *Attività gratuite a beneficio di altri*, report scaricabile all'indirizzo <http://www.istat.it/it/archivio/129115>.
- Janoff S., Weisbord M. (2010), *Future Search. Getting the Whole System in the Room for Vision, Commitment, and Action*, III ed., Berrett-Koehler, Oakland.
- Jaskyte K. (2004), *Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations*, in «NonProfit Management and Leadership», vol. 15, n. 2, pp. 153-168.
- Jedlowski P. (2000), *Storie comuni*, Bruno Mondadori, Milano.
- Jedlowski P. (2008), *Immaginario e senso comune*, in F. Carmagnola, V. Matera (a cura di), *Genealogie dell'immaginario*, Utet, Torino 2008.
- Jenkins H. (2006), *Cultura convergente*, Apogeo, Milano.
- Jenkins H. (2008), *Fan, blogger e videogamers. L'emergere delle culture partecipative nell'era digitale*, FrancoAngeli, Milano.
- Jenkins H., Ford S., Green J. (2013), *Spreadable media*, Apogeo, Milano.

- Jervis G. (1997), *La conquista dell'identità*, Garzanti, Milano.
- Learning for Action (2013), *Deepening Engagement for Lasting Impact. A Framework for Measuring Media Performance and Results*, Bill & Melinda Gates Foundation and the John S. and James L. Knight Foundation, <http://www.learningforaction.com/wp/publications/>.
- Lievrouw L. (2013), *Alternative and Activist New Media*, Polity Press, New York.
- Lin N. (2001), *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge University Press, Cambridge (Mass.).
- Lin N. (2005), *Verso una teoria reticolare del capitale sociale*, in M. Forsè, L. Tronca, *Capitale sociale e analisi dei reticoli*, FrancoAngeli, Milano 2005.
- Liu B. (2015), *Sentiment Analysis: Mining Opinions, Sentiments, and Emotions*, Cambridge University Press, Cambridge (Mass.).
- Lo Savio F., Lorenzetti L. (2008), *Comunicare ai media. L'ufficio stampa nell'era web 2.0*, Eurlink, Roma.
- Magatti M. (2005), *Il potere istituyente della società civile*, Laterza, Roma-Bari.
- Mancini P. (2002), *Manuale di comunicazione pubblica*, Laterza, Roma-Bari.
- Martell F. (2011), *Mainstream*, Feltrinelli, Milano.
- Maurizio A. (2005), *La comunicazione organizzativa nell'organizzazione*, Carocci, Roma.
- Mazza B., Volterrani A. (2008), *Reti sociali e sense making: per una relazionalità diffusa*, in M. Morcellini, B. Mazza, *Oltre l'individualismo. Comunicazione, nuovi diritti e capitale sociale*, FrancoAngeli, Milano 2008.
- Melandri V. (2012), *Manuale di fund raising. Fare raccolta fondi nelle organizzazioni nonprofit e negli enti pubblici*, Maggioli, Rimini.
- Meyrowitz J. (1995), *Oltre il senso del luogo*, Baskerville, Bologna.
- Morcellini M. (2004), *Comunicazione sociale*, scaricabile all'indirizzo http://www.marketingsociale.net/download/com_soc.pdf.
- Morcellini M., Fatelli G. (1994), *Le scienze della comunicazione. Modelli e percorsi disciplinari*, Carocci, Roma.
- Morcellini M., Mazza B. (2008), *Oltre l'individualismo. Comunicazione, nuovi diritti e capitale sociale*, FrancoAngeli, Milano.
- Moro G. (2014), *Contro il non profit*, Laterza, Roma-Bari.
- Napoli P. (2014), *Measuring Media Impact. An Overview of the Field*, Media impact project, USC Annenberg Norman Lear Center, <http://www.learcenter.org/pdf/measuringmedia.pdf>.
- Olivetti Manoukian F. (1998), *Produrre servizi. Lavorare con oggetti immateriali*, il Mulino, Bologna.

- Owen H. (2008), *Open Space Technology. A User's Guide*, Berrett-Koehler, Oakland.
- Paccagnella L. (2010), *Sociologia della comunicazione*, il Mulino, Bologna.
- Parsons E., Broadbridge A. (2004), *Managing Change in Nonprofit Organizations: Insights From the UK Charity Retail Sector*, in «International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations», vol. 15, n. 3, pp. 227-242.
- Pasquali V. (2011), *Il falso mito della twitter revolution*, in «Aspenia», n. 52, pp. 225-230.
- Peruzzi G. (2011), *Fondamenti di comunicazione sociale. Diritti, media, solidarietà*, Carocci, Roma.
- Peruzzi G. (2012), *La comunicazione al centro. Un'indagine sulla rete dei Centri di Servizio al Volontariato*, «Quaderni Cescvot», n. 56.
- Peruzzi G. (2013), *La comunicazione del non profit: un campo da esplorare. Evidenze da tre studi di caso*, in «Comunicazioni sociali», n. 3, pp. 398-407.
- Peruzzi G., Volterrani A. (2010), *Daily Life of Nonprofit Organisations Inhabiting the Web*, in «Journal of Sociocybernetics», vol. 7, n. 2, pp. 107-120.
- Piccardo C. (1995), *Empowerment*, Raffaello Cortina, Milano.
- Privitera W. (2001), *Sfera pubblica e democratizzazione*, Laterza, Roma-Bari.
- Puggelli F.R., Sobrero R. (2010), *La comunicazione sociale*, Carocci, Roma.
- Putnam R.D. (2004), *Capitale sociale e individualismo. Crisi e rinascita della cultura civica in America*, il Mulino, Bologna.
- Quaglino P., Casagrande S., Castellano A. (1992), *Gruppo di lavoro, lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina, Milano.
- Ranci C. (2002), *Le nuove diseguaglianze sociali in Italia*, il Mulino, Bologna.
- Redattore Sociale (2013), *Parlare Civile*, Mondadori, Milano.
- Ricci Bitti P.E., Zani B. (2002), *La comunicazione come processo sociale*, il Mulino, Bologna.
- Ricciardi M. (2010), *La comunicazione. Maestri e paradigmi*, Laterza, Roma-Bari.
- Rieddr H.G., Piening E.P., McCandless Baluch A. (2012), *The Third Way Reconfigured: How and Why Nonprofit Organizations are Shifting their Human Resource Management*, in «International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations», vol. 23, n. 3, pp. 605-635.
- Rossi E., Zamagni S. (2012, a cura di), *Il Terzo settore nell'Italia unita*, il Mulino, Bologna.

- Rossiter N. (2006), *Organized Networks*, Nai, Rotterdam.
- Salzano D. (2008), *Etnografie della rete. Pratiche comunicative tra on line e off line*, FrancoAngeli, Milano.
- Sassen S. (2014), *Expulsions*, Harvard University Press, New York.
- Schutz A. (2006), *Don Chisciotte e il problema della realtà*, Armando, Roma.
- Sclavi M. (2002), *Avventure urbane*, Eléuthera, Milano.
- Sclavi M. (2003), *L'arte di ascoltare e mondi possibili*, Bruno Mondadori, Milano.
- Sclavi M., Susskind L.E. (2011), *Confronto creativo. Dal diritto di parola al diritto di essere ascoltati*, Et Al, Milano.
- Seiter E. (2008), *Practicing at Home: Computers, Pianos and Cultural Capital*, in T. McPherson (a cura di), *Digital Youth, Innovation and the Unexpected*, Mit Press, Cambridge (Mass.) 2008, pp. 27-52.
- Silverstone R. (2002), *Perché studiare i media?*, il Mulino, Bologna.
- Silverstone R. (2009), *Mediapolis. La responsabilità dei media nella civiltà globale*, Vita & Pensiero, Milano.
- Simmel G. (1997), *La socievolezza*, Armando, Roma.
- Sobrero R., Ferrari A., Ferrari L., Renna S. (2009), *Oltre la CSR. L'impresa del duemila verso la stakeholder vision*, Isedi, Milano.
- Sorice M. (2009), *Sociologia dei mass media*, Carocci, Roma.
- Sorrentino C. (2002), *Il giornalismo. Che cos'è e come funziona*, Carocci, Roma.
- Springhetti P. (2008), *Solidarietà indifesa. L'informazione nel sociale*, Emi, Roma.
- Stella R. (2012), *Sociologia delle comunicazioni di massa*, Utet, Torino.
- Tarallo P. (2003, a cura di), *Digital divide. La nuova frontiera dello sviluppo globale*, FrancoAngeli, Milano.
- Thompson J.B. (1998), *Mezzi di comunicazione e modernità. Una teoria sociale dei media*, il Mulino, Bologna.
- Thompson J.B. (2000), *Political Scandal. Power and Visibility in the Media Age*, Polity Press, Cambridge.
- Toffler A. (1981), *The Third Wave*, Pan MacMillan Limited, New York.
- Turnaturi G. (2003), *Immaginazione sociologica e immaginazione letteraria*, Laterza, Roma-Bari.
- Unicredit Foundation (2013), *Ricerca sul valore economico del Terzo Settore in Italia. 2012*, scaricabile all'indirizzo <http://www.forumterzosettore.it/multimedia/allegati/Ricerca.pdf>.
- van der Pijl, K. Sminia H. (2004), *Strategic Management of Public Interest Organizations*, in «International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations», vol. 15, n. 2, pp. 137-155.

- Veneziani S. (2009), *La guida del Sole 24 Ore all'ufficio stampa. Le regole e gli strumenti per comunicare con i media*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Vergani E. (2012), *Costruire visioni. Fare il mondo come dovrebbe essere*, Exorma Edizioni, Roma.
- Volterrani A. (1998), *La comunicazione per il volontariato*, «Quaderni Cevot», n. 7.
- Volterrani A. (2003), *Panorami sociali*, Liguori, Napoli.
- Volterrani A. (2012), *Saturare l'immaginario. Per una nuova comunicazione sociale*, Exorma Edizioni, Roma.
- Volterrani A. (2006, a cura di), *Raccontare il volontariato*, «Quaderni Cevot», n. 29.
- Volterrani A., Tola P., Bilotti A. (2009), *Il gusto del volontariato*, Exorma Edizioni, Roma.
- Wenger E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge (Mass.).



Indice

Introduzione	V
1. Le radici profonde della comunicazione sociale, p. v - 2. Un manuale per la comunicazione del non profit (ma non solo), p. ix	
I. Definizione e prospettive della comunicazione sociale	3
1. Perché è <i>sociale</i> la comunicazione sociale, p. 3 - 2. Gli attori e i temi, p. 10 - 3. Le caratteristiche, p. 15 - 4. Il ruolo culturale, p. 19	
II. Il mondo del non profit in Italia	23
1. Il non profit: tanti nomi, una vocazione, p. 23 - 2. Il lavoro del non profit, p. 27 - 3. Ieri e oggi, p. 34 - 4. Dimensioni e caratteristiche, p. 40 - 5. Le organizzazioni del non profit, p. 42	
III. L'ufficio stampa delle organizzazioni non profit	52
1. Al cuore dell'organizzazione: l'ufficio comunicazione, p. 52 - 2. Una <i>mission</i> superiore: farsi fonte, p. 54 - 3. Al servizio del giornalista: l'addetto stampa del non profit, p. 61 - 4. Lo strumento quotidiano: il comunicato stampa, p. 66 - 5. L'evento «straordinario»: la conferenza stampa, p. 72	
IV. La comunicazione organizzativa nel non profit	78
1. Una definizione di comunicazione organizzativa, p. 78 - 2. Il valore sociale aggiunto del Terzo Settore, p. 81 - 3. Le dimensioni del valore sociale aggiunto, p. 82 - 4. Intorno all'organizzazione: narrazione, animazione e comunicazione con il territorio, p. 87 - 5. Narrare l'organizzazione: dentro e fuori, p. 87 - 6. Pensare a una strategia di comunicazione organizzativa, p. 91 - 7. La cassetta degli attrezzi, p. 93	
V. I nuovi media nel Terzo Settore	105
1. La rivoluzione digitale, p. 105 - 2. Il <i>digital cultural divide</i> , p. 106 - 3. La società in rete ed Internet, p. 107 - 4. L'ubiquità della	

fruizione e della produzione mediale, p. 108 - 5. La convergenza dei media come opportunità di sviluppo, p. 109 - 6. Quali opportunità per il Terzo Settore?, p. 113 - 7. La vita del Terzo Settore on e off line, p. 114 - 8. Social network e social media per il non profit, p. 116 - 9. Promuovere partecipazione attraverso i social network, p. 119 - 10. Strategie e progettazione per i nuovi media, p. 122 - 11. Il ruolo del Terzo Settore nella promozione della cittadinanza digitale, p. 124

VI. La valutazione di impatto della comunicazione sociale 126

1. Il *people raising*, p. 126 - 2. La cultura della valutazione, p. 127 - 3. La valutazione di impatto sociale, p. 128 - 4. Comprensione della comunità (e non delle audience), p. 130 - 5. Misurare la quantità e la qualità del coinvolgimento, p. 131 - 6. La misurazione dell'impatto, p. 133 - 7. Sul *fund raising*, p. 135

VII. Visioni 137

1. L'approccio narrativo, p. 138 - 2. La colonizzazione del *mainstream*, p. 140 - 3. Il sociale nel profit: opportunità e contraddizioni, p. 141 - 4. La progettazione della comunicazione sociale, p. 142 - 5. La partecipazione: dal coinvolgimento delle comunità allo *spreadable* nei nuovi media, p. 143 - 6. L'etica della responsabilità, p. 144

Riferimenti bibliografici 147



Annotazioni



Annotazioni



