the sound of silence

Modulo 6

Come creare e valutare una Strategia di Comunicazione

Introduzione al modulo

Una strategia è un piano d'azione progettato per raggiungere un obiettivo a lungo termine. Le organizzazioni scelgono (o almeno, dovrebbero) le loro attività ed interventi sulla base delle proprie strategie e non viceversa!
Nel settore non-profit sopravvive il falso mito per il quale gli operatori degli ambiti sociali non necessitino di pianificazioni strategiche. Per la sostenibilità delle organizzazioni non-profit è essenziale avere un piano schematico e dettagliato per la crescita, basato sull'analisi dei bisogni, delle offerte, delle risorse e delle opportunità.

Ma come si progetta una strategia?

Per progettare una strategia di comunicazione è fondamentale sapere:
- The vision, mission and values of your organisation (Module 2)
- Who your stakeholders are (Module 3)
- Which communication channels and tools exist (Module 4 and Module 5)

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Avendo chiari gli aspetti appena elencati, i prossimi passi sono:

- Definire un obiettivo a lungo termine per la vostra strategia di comunicazione
- Stabilire obiettivi a breve e medio termine
- Pianificare azioni per raggiungere tali obiettivi
- Analizzare le risorse che avete o meno o di cui necessitate o meno
- Tenere a mente gli ostacoli che incontrerete
- Definire una metodologia di monitoraggio e valutazione per misurare il successo e adattarvi la vostra strategia

In questo modulo vi guideremo attraverso le seguenti argomentazioni:

Come stabilire un obiettivo?
- Come analizzare la capacità di un'organizzazione?
- Cos'è l'analisi dei rischi?
- Come si può dare e ricevere feedback?

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Metodo SMART – il vostro obiettivo è smart?

Questo metodo aiuta ad analizzare se l'obiettivo stabilito dalla vostra strategia sia:

- Specifico
- Misurabile
- Accessibile, Accettato, Basato sull'azione
- Rilevante, Realistico
- Basato sul tempo

Ponetevi le seguenti domande per capire se il vostro obiettivo è SMART o no:

- **Specifico:** Cosa volete ottenere? Chi deve fare Cosa, Dove, Quando e Perchè?
- **Misurabile:** Come dimostrate i risultati? Quali metodi usate per misurarli? Quali sono i vostri indicatori qualitativi e quantitativi? Sono abbastanza flessibili?
- **Accessibile, Accettato, basato sull'Azione:** Il vostro obiettivo è Accessibile? È Accettato e condiviso dal vostro staff e dai vostri target group? Avete un piano d'Azione chiaro per raggiungerlo
- **Rilevante, Realistico:** Il vostro obiettivo è rilevante per la mission della vostra organizzazione? È realistico oppure ottimistico? Avete le risorse necessarie?
- **Basato sul tempo:** Avete stabilito una tempistica per il vostro obiettivo e per le azioni da compiere per raggiungerlo? Lo raggiungerete a breve, medio o lungo termine? Avete stabilito delle scadenze?

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Esempio

Obiettivo terribile: "Vogliamo guadagnare un sacco di soldi"
Obiettivo negativo: "produrre un profitto (da reinvestire nelle nostre attività) di 2000 euro quest'anno."
Obiettivo intelligente (smart): "Vogliamo mettere da parte almeno il 10% delle entrate dell'organizzazione ogni mese per i prossimi 12 mesi; basandoci sull'analisi finanziaria dell'ultimo anno di lavoro, ciò ci consentirà di mettere da parte in totale 5000 euro."

Potete adattare la vostra strategia per raggiungere quest'obiettivo rendendo quest'ultimo comunque SMART, seguendo queste indicazioni:

- Rendendolo specifico: tutto lo staff dell'organizzazione è responsabile della progettazione ed implementazione delle attività che portano una media di 1667 euro al mese all'organizzazione per i prossimi 12 mesi. (Nella strategia dettagliata dovete definire quali attività e chi è responsabile per cosa).

- Rendendolo misurabile: ci sono indicatori quantitativi (10%, 12 mesi, 2000 euro) che possono essere monitorati ad esempio attraverso il bilancio mensile dell'organizzazione. Il monitoraggio consente all'organizzazione una certa flessibilità nella strategia adottata: per esempio, se non si raggiunge la media di 1667 euro nei primi tre mesi, c'è sempre la possibilità di ripensare le attività e provarne di più efficienti.

- Rendendolo accettato: tutto le persone dell'oganizzazione devono essere responsabilizzate al raggiungimento dell'obiettivo, devono inoltre percepirlo come accessibile poichè hanno la capacità di raggiungerlo. Sono pronti ad investire di più (tempo, energia, risorse finanziarie) per poter raggiungere l'obiettivo.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

- Rendendolo rilevante: di 2000 euro all'anno sarà reinvestito in un progetto o in un'attività pertinente alla mission dell'organizzazione.

- Rendendolo realistico: : l'organizzazione ha analizzato la sua esperienza passata e la crescita economica, le attività proposte stanno rispondendo ai bisogni degli utenti, ci sono risorse per implementare le attività previste e l'importo economico non è troppo dispendioso.

- Rendendolo basato sul tempo: l'arco temporale è 12 mesi, diviso in eventi monitorati mensilmente e tutte le attività pianificate hanno un calendario programmato con scadenze.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Exercise

Cambiate questi obiettivi terribili rendendoli SMART:

1) Vogliamo essere popolari sui social network.

2)Vogliamo raggiungere più gente dal nostro target group

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Possible solutions:

1) Vogliamo incrementare il numero di visitatori della nostra pagina Facebook del 10% nei prossimi 6 mesi.
Domande guida: Cosa significa "popolare" per voi, come misurate la popolarità? Su quale social network vorreste essere più popolari? Quanto incremento vi aspettate, quanto è realistica quest'aspettativa? Qual è la vostra tempistica?
Dopo aver risposto a queste domande, ecco, avete il vostro obiettivo! Adesso andate e pensate quali attività ed azioni potrebbero aiutarvi a raggiungere quest'obiettivo.

2) Nei prossimi tre mesi vorremmo coinvolgere nelle nostre iniziative 15 donne che non hanno mai partecipato alle attività della nostra organizzazione.

Domande guida: Chi sono i vostri target group: i vostri beneficiari, finanziatori, il pubblico generico, i decisori? Quanti volete raggiungerne? In quanto tempo? È realistico?

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Analisi SWOT e PEST – analizzare l'organizzazione, analizzare la strategia pianificata

Parte della programmazione di una strategia riguarda l'analisi della capacità dell'organizzazione di implementare tale strategia.
Con l'analisi SWOT (SWOT analysis) si possono identificare le forze e debolezze dell'organizzazione (di origine interna).
Ad ogni modo, per poter prevedere il possibile successo di una strategia, le organizzazioni devono considerare i fattori esterni che possono essere utili o nocivi per il raggiungimento dell'obiettivo (origine esterna).
L'analisi SWOT può essere utile per confermare o riprogrammare una strategia nonché per prepararsi ai possibili rischi.

	Utile per il raggiungimento dell'obiettivo	*Nocivo per il raggiungimento dell'obiettivo*
Origine interna (attributo dell'organizzazione, controllabile)	**FORZE**	**DEBOLEZZE**
Origine esterna (attributo dell'ambiente, non controllabile)	**OPPORTUNITÀ**	**MINACCE**

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Gli aspetti esterni possono essere ulteriormente suddivisi in:

Opportunità o Minacce Politiche, Economiche, Sociali, Tecnologiche (PEST), per esempio:

ASPETTI POLITICI	ASPETTI ECONOMICI	ASPETTI SOCIALI	ASPETTI TECNOLOGICI
- stabilità politica - politiche governative - politiche fiscali favorevoli - sicurezza adeguata - normative e quadri giuridici adeguati	- tasso di disoccupazione - numero di "clienti" - tassi di interesse ed inflazione - tasso di cambio e stabilità monetaria	- demografia (tasso di crescita, rapporto numerico maschi/femmine, distribuzione per età etc.) - cultura sociale e stile di vita - istruzione elementare o superiore - sicurezza sociale e benefici	- sviluppo tecnologico - capacità professionali - investimenti in ricerca e sviluppo - informazione e comunicazione

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

	Utile per il raggiungimento dell'obiettivo	Nocivo per il raggiungimento dell'obiettivo
Internal origin (attributes of the organisation, controllable)	**FORZE** - staff qualificato e competente - lunga esperienza nel campo - ampia rete di stakeholders - buona ubicazione fisica della sede dell'organizzazione	**DEBOLEZZE** - basso numero dei membri dello staff - ridotta capacità finanziaria - dipendenza dalle sovvenzioni pubbliche - lo status legale dell'organizzazione necessita di procedure amministrative speciali e complicate
External origin (attributes of the environment, not controllable)	**OPPORTUNITÀ** - facile accesso e migliore accettazione dei nuovi media conducono a una comunicazione più efficace ed immediata con i target group (opportunità tecnologica) - l'Unione Europea accresce il supporto finanziario alle organizzazioni sociali che lavorano nei Paesi del Terzo Mondo (opportunità politica ed economica)	**MINACCE** - la problematica che guida le attività dell'organizzazione è un tabù nella società (minaccia sociale) - a breve si terranno le elezioni nazionali ed i partiti radicali stanno guadagnando popolarità (minaccia politica) - il tasso di disoccupazione è alto e i target group non possono permettersi di pagare i servizi che l'organizzazione offre (minaccia economica)

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

ESERCIZIO

Analizzate queste organizzazioni attraverso la SWOT analysis basandovi sulle informazioni di seguito elencate:

1) Nome dell'organizzazione: Herodotus

Obiettivo: Accrescere la consapevolezza della manipolazione dei media e studiare le informazioni presenti nei media; aiutare le persone ad avere accesso alle informazioni e ad usare il pensiero critico

Attività: L'organizzazione ha un blog in cui le persone dello staff pubblicano i risultati dei loro studi. Inoltre organizzano eventi tematici su temi "caldi" per i media. A volte organizzano workshop con i più giovani sull'utilizzo dei media, su vantaggi e svantaggi dei social media etc.

Target group: Grande pubblico, persone con livelli di educazione medi o bassi, analfabeti, giovani in generale, decisori

Informazioni aggiuntive: lo staff dell'organizzazione è formato da giornalisti; è un gruppo internazionale di persone. L'organizzazione lavora già da 5 anni.

Il numero dei lettori del blog è basso; ci sono difficoltà nel coinvolgere persone provenienti da contesti svantaggiati nelle attività dell'organizzazione (analfabeti, persone con difficoltà economiche, persone con basse soglie di educazione); l'organizzazione offre le proprie attività gratuitamente, pertanto affronta difficoltà economiche per la sostenibilità di tali attività; il lavoro dell'organizzazione non è supportato dal governo attuale.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

2) Nome dell'organizzazione: CFA – Circus For All

Obiettivo: Portare le arti (soprattutto circensi e performative) al pubblico che non può permettersi di pagare per fruirne. Arricchire la vita culturale della comunità, usando le arti per fare incontrare persone provenienti da diversi contesti sociali.

Attività: Fin adesso l'organizzazione ha eseguito soltanto piccoli spettacoli in piazze pubbliche, per promuovere le proprie iniziative. Si stanno pianificando festival e workshop (ad esempio giocoleria) in quartieri poveri della città.

Target group: Pubblico generico, coinvolgimento di persone da aree ricche e povere (di qualsiasi età).

Informazioni aggiuntive: L'organizzazione non è molto conosciuta nella comunità locale; ad ogni modo fa parte di un'ampia rete internazionale grazie alle conoscenze personali degli artisti. L'organizzazione al momento gode di una buona capacità finanziaria; i membri sono pronti ad investire una gran quantità di denaro.

L'organizzazione esiste soltanto da 3 mesi. Il circo e le arti performative (arti di strada) non sono molto conosciuti in città. I membri hanno capacità finanziaria per poter implementare le attività ma vogliono trovare una modalità sostenibile per poter almeno coprire i costi delle attività.

Non tutti i membri dell'organizzazione vivono nella stessa città, inoltre viaggiano molto. La maggior parte di loro ha un focus artistico differente; sono specializzati in diversi tipi di arti performative.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

3) Nome dell'organizzazione: TOGETHER Foundation

Obiettivo: Costruire e potenziare la capacità finanziaria delle piccole organizzazioni che lavorano coi migranti.

Attività La fondazione raccoglie donazioni per supportare le piccole organizzazioni che lavorano coi migranti. Provvede inoltre ad effettuare continue mappature della presenza e del lavoro delle organizzazioni impegnate a proposito di questa tematica.

Target group: donatori/sponsor, decisori, istituzioni pubbliche, piccole ONG ed imprese sociali

Informazioni aggiuntive: L'organizzazione ha sedi in 4 diverse regioni del Paese. Ha inoltre creato una mappa piuttosto ampia delle piccole organizzazioni di queste 4 regioni che lavorano coi migranti (non hanno ancora stabilito partenariati con alcuna di queste organizzazioni).

L'organizzazione ha difficoltà nel trovare donatori e sponsor a causa della mancanza di fiducia degli sponsor – questi ultimi sostengono di non poter sapere con certezza che fine farà il loro denaro. In generale c'è discriminazione e razzismo nei confronti dei migranti nelle comunità locali, rafforzati dai politici.

L'organizzazione, oltre a donare sovvenzioni e supporto finanziario alle ONG, deve anche coprire i costi del proprio staff e della propria amministrazione. Tutti i membri dello staff sono lavoratori part-time.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Soluzioni possibili:

1 Herodotus

	Helpful to achieving the objective	Harmful to achieving the objective
Origine interna (attributo dell'organizzazione, controllabile)	**FORZE** - staff internazionale con connessioni internazionali - esperti in giornalismo - 5 anni di esperienza	**DEBOLEZZE** - instabilità economica - mancanza di esperienza dello staff (soltanto giornalisti, nessun project manager, amministratore etc.)
Origine esterna (attributo dell'ambiente, non controllabile)	**OPPORTUNITÀ** - aprirsi al pubblico internazionale - i nuovi media e la tecnologia consentono di raggiungere un pubblico più ampio - possibili finanziamenti internazionali per sostenere le attività con persone di gruppi svantaggiati	**MINACCE** - opposizione governativa

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

2) Circus For All

	Helpful to achieving the objective	Harmful to achieving the objective
Internal origin (attributes of the organisation, controllable)	**STRENGTH** - wide international network - economic stability of the members of the organisation	**WEAKNESSES** - young organisation, not yet well known in the local community - the organisation doesn't yet have a strategy for economic sustainability - the members are not always available and physically present in the same place
External origin (attributes of the environment, not controllable)	**OPPORTUNITIES** - attracting public by inviting international artists to perform	**THREATS** - arts and circus is not popular in the community

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

3) Together Foundation

	Utile per il raggiungimento dell'obiettivo	Harmful to achieving the objective
Origine interna (attributo dell'organizzazione, controllabile)	**STRENGTH** - ampia rete internazionale - stabilità economica dei membri dell'organizzazione	**DEBOLEZZE** - organizzazione giovane, non ancora ben conosciuta nella comunità - l'organizzazione non ha ancora una strategia per la sostenibilità economica - i membri non sono sempre disponibili e fisicamente presenti nello stesso luogo
Origine esterna (attributo dell'ambiente, non controllabile)	**OPPORTUNITÀ** - attrarre pubblico invitando artisti internazionale ad esibirsi	**MINACCE** - arti performative e circo non sono popolari nella comunità

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

ANALISI DEI RISCHI

Una volta chiarite le debolezze e le minacce, è importante pensare al livello del loro possibile impatto, a quali sono i rischi che conducono e a come prevenirli o gestirli.

L'analisi dei rischi è una parte cruciale della pianificazione di una strategia: concede all'organizzazione di prepararsi in tempo per le difficoltà che potrebbe incontrare e pianificare diverse soluzioni alternative per poter raggiungere i propri obiettivi. In questo capitolo vi proponiamo un modello molto semplice di template per l'analisi dei rischi:

CAUSa	RISCHIO	LIVELLO	FASE	PREVENZIONE	GESTIONE
Tutti i fattori (interni ed esterni) che possono diventare un ostacolo nel raggiungimento degli obiettivi	Descrizione del rischio (l'effetto della causa sulla successiva implementazione della strategia o dell'azione)	Il livello può essere basso, medio o alto, a seconda della probabilità del rischio	È importante identificare in quale fase dell'implementazione della strategia si palesa il rischio (ad esempio nella fase iniziale, nella prima metà, nella seconda metà, alla fine), così da consentire all'organizzazione di prepararsi in tempo	Azioni per prevenire il rischio (ad esempio eliminando o limitando le cause)	Azioni per superare gli ostacoli incontrati

È importante ripetere l'analisi dei rischi durante i momenti di monitoraggio, dal momento che i fattori interni ed esterni possono cambiare col tempo. Dunque non dimenticate di aggiornare la vostra analisi!

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Esercizio

Analizzate i seguenti rischi delle organizzazioni del Capitolo 2 e progettate interventi per prevenirli e gestirli:

1) Herodotus

Rischio: Il governo prova a far cessare le attività dell'organizzazione.

2) Circus For All

Rischio: I membri dell'organizzazione si dimettono.

3) Together Foundation

Rischio: L'organizzazione non riceve alcuna donazione.

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Possibili soluzioni:

1) Herodotus

CAUSA	RISCHIO	LIVELLO	FASE	PREVENZIONE	GESTIONE
L'attuale governo è contrario alle attività dell'organizzazione	Il governo prova a far cessare le attività dell'organizzazione	Medio-alto	Per tutto il periodo di attività dell'organizzazione, almeno fino alle prossime elezioni	- Stabilire buone relazioni con i decisori e guadagnare il sostegno della società civile - Studiare tutta la legislazione in materia per poter difendere l'organizzazione, etc.	- Portare il caso davanti a una corte nazionale o internazionale che protegga il diritto alla libertà di parola - Negoziare col governo, se ciò non interferisce coi valori dell'organizzazione

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Possible solutions:

2) Circus for all

CAUSA	RISCHIO	LIVELLO	FASE	PREVENZIONE	GESTIONE
- I membri dell'organizzazione vivono in città diverse - Tutti i membri hanno i propri interessi individuali ed artistici - I membri dell'organizzazione inoltre viaggiano per lavoro, l'organizzazione non è il loro unico impegno	I membri dell'organizzazione si dimettono	Basso-alto	Può verificarsi in seguito al fallimento di un progetto dell'organizzazione, oppure quando la capacità finanziaria non è più sostenibile; ma in generale in ogni momento	- Allenamento costante e attività di team building - Coinvolgimento attivo di tutti i membri nel processo decisionale - Comunicazione trasparente ed onesta - Costruzione di resilienza dei membri del team - Padroneggiare le tecniche di collaborazione online, etc.	- Analisi e valutazione delle ragioni delle dimissioni, risoluzione di eventuali conflitti, migliorare le situazioni che hanno causato le dimissioni - ri-definire lo scopo dell'organizzazione, adattando le attività al cambio di capacità operativa - reclutamento di nuovi membri, etc.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Possible solutions:

3) Together Foundation

CAUSA	RISCHIO	LIVELLO	FASE	PREVENZIONE	GESTIONE
- La comunicazione su ciò che accade alle donazioni non è abbastanza trasparente - L'obiettivo dell'organizzazione non è sostenuto dall'opinione pubblica a causa delle politiche anti-migratorie	L'organizzazione non riceve alcuna donazione	Basso-alto	Rischio costante	- Strategia di comunicazione più trasparente - Partecipazione ad eventi in cui presenzino gli stakeholder dell'organizzazione e possano incontrarsi faccia a faccia - Attività di sensibilizzazione e sostegno a proposito della migrazione - Assunzione di un professionista esperto in fundraising - Rafforzare le collaborazioni con organizzazioni partner, lanciando comunicazioni congiunte e strategie di fundraising, etc.	- Migliorare la strategia di comunicazione e rafforzare le attività di sensibilizzazione sulla migrazione - Investire sugli esperti in fundraising - Aggiornare l'analisi degli stakeholder, trovare nuovi target group - Rafforzare rete e collaborazione, etc.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Feedback

Una buona strategia include il monitoraggio periodico delle attività; ad ogni modo sentire dai vostri colleghi o da un estraneo che qualcosa è andata male o non è di qualità, non è facile. La comunicazione interna è un aspetto cruciale delle organizzazioni ed un metodo comunemente accettato per dare feedback è essenziale per i membri. Dunque non dimenticate:

Il feedback NON è una critica: entrambe – chi dà feedback e chi lo riceve – devono essere consapevoli dello scopo (costruttivo) del feedback.

Il feedback dovrebbe analizzare e descrivere:
- Cosa è successo
- Perchè è successo
- Qual è l'impatto di ciò che è successo
- Come si può prevenire (in caso di effetto negativo) o rinforzare (in caso di effetto positivo)

I principi del feedback:
- È comunemente accettato da tutti (sia dare che ricevere feedback) con l'obiettivo del miglioramento
- Un feedback è ragionevole, spiegato, basato sull'analisi
- Un feedback non dovrebbe essere emotivo nè giudicare
- Chi dà feedback è aperto a ripensare la propria analisi basandosi su nuove informazioni ricevute
- Chi riceve feedback è pronto ad accettare ed ammettere la propria eventuale assenza
- Il feedbck negativo deve essere seguito da proposte di miglioramento
- È essenziale dare anche feedback positivo, non soltanto negativo

Allegato: Audit Checklist per la Comunicazione

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union