

UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE
MILANO

***Dottorato di ricerca in Persona, Sviluppo, Apprendimento.
Prospettive epistemologiche, teoriche ed applicative***

Ciclo XXVI

S.S.D. M-PED/01

**Formazione, sostenibilità, *fund raising*:
donare per la custodia e la salvaguardia del creato**

Tesi di Dottorato di Floriana Bolsieri

Matricola: 3911084

Anno Accademico 2012/2013



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

***Dottorato di ricerca in Persona, Sviluppo, Apprendimento.
Prospettive epistemologiche, teoriche ed applicative***

Ciclo XXVI

S.S.D. M-PED/01

**Formazione, sostenibilità, *fund raising*:
donare per la custodia e la salvaguardia del creato**

Coordinatore: Ch.ma Prof.ssa Antonella Marchetti

Tesi di Dottorato di Floriana Bolsieri

Matricola: 3911084

Anno Accademico 2012/2013

Indice

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO I.	
<i>FUND RAISING</i> , DISCORSO PEDAGOGICO, CUSTODIA DEL CREATO	10
1. La crisi dei modelli di sviluppo socio-economici dominanti	10
2. La concezione formativa e relazionale di <i>fund raising</i>	17
3. Educare per la custodia e la salvaguardia del creato.....	23
CAPITOLO II.	
<i>CARITAS</i> , BENEFICENZA, RELAZIONE	27
1. Dalle società arcaiche il dono della relazione	28
2. Beneficenza e <i>caritas</i> cristiana.....	31
3. Dai Monti di Pietà al moderno <i>fund raising</i>	42
CAPITOLO III.	
LA FILANTROPIA NEGLI STATI UNITI D'AMERICA. UN PERCORSO STORICO-CULTURALE ...	62
1. Filantropia americana e <i>fund raising</i>	63
2. Il <i>fund raising</i> per l'educazione	73
3. Dalla filantropia scientifica alla <i>venture-philanthropy</i>	79

CAPITOLO IV.	
IL <i>FUND RAISING</i> PER LA BUONA CAUSA. IMPLICAZIONI FORMATIVE.....	93
1. Il <i>fund raising</i> e la buona causa.....	95
2. La scelta di donare. Emblematiche interpretazioni psicosociali	107
3. Verso un paradigma relazionale: economia civile, <i>fund raising</i> , formazione del capitale umano.....	117
CAPITOLO V.	
LA RESPONSABILITÀ SOCIALE, LA COMUNICAZIONE , IL SOSTEGNO FINANZIARIO PER L'AMBIENTE.....	130
1. L'ambiente: un dono da custodire	131
2. Comunicazione e strumenti di <i>fund raising</i> per l'ambiente.....	144
3. Il <i>fund raising online</i>	157
CAPITOLO VI.	
<i>COMMUNITY CROWDFUNDING</i> ED ECONOMIA DEL DONO PER UNA PEDAGOGIA DELLO SVILUPPO UMANO INTEGRALE	169
1. <i>Crowdfunding</i> : uno scenario di <i>fund raising</i>	170
2. Verso un'economia "educata" al rispetto per l'ambiente	186
3. Pedagogia e <i>fund raising</i> : un dono per l'ambiente.....	197
CONCLUSIONI.....	210
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	215
RIFERIMENTI SITOGRAFICI	224

Introduzione

L'elaborato con un intento esplorativo avvalorata i concetti di *formazione, sostenibilità, fund raising* riconoscendone criticamente le potenziali implicazioni etico-educative.

Il discorso pedagogico, nel considerare la crisi ecologica, individua nel tema del *fund raising* una prospettiva attuale di ricerca tra l'esigenza della sostenibilità ambientale, la promozione della consapevolezza orientata allo sviluppo umano integrale e l'impiego di risorse economiche-finanziarie intenzionalmente donate.

La tesi assume l'ipotesi che il rapporto tra *fund raising* e sostenibilità designa un accesso euristico originale nel pensare la custodia e la salvaguardia dell'ambiente. La riflessione pedagogica, *iuxta propria principia*, è sollecitata ad interrogarsi nel vivo dei cambiamenti legati ai processi di formazione. Il percorso di ricerca intende valutare se e a quali condizioni il *fund raising* possa costituire un laboratorio euristico innovativo multidisciplinare per educare al *donare per amore del creato*. L'elaborato tiene in considerazione una visione del *fund raising* in dialogo con la ricchezza del pensiero ecologico, nella prospettiva di un'antropologia eticamente fondata che assegna alla persona un valore ontologico rilevante e irriducibile.

I primi capitoli del lavoro sono dedicati ad una ricognizione emblematica che prende le mosse da elementi che connotano la crisi economica ed ecologica attuale, con riferimento al contributo che il discorso pedagogico può apportare attraverso nuove modalità di accostamento tra temi e saperi. Il tracollo finanziario, le carenze del *Welfare State*, l'acuirsi delle problematiche ambientali indicano l'attualità della revisione dei paradigmi socio-economici dominanti e il ruolo e la funzione della sussidiarietà. Tra le diverse questioni

analizzabili in tale direzione, il *fund raising*, negli ultimi anni, ha assunto una crescente rilevanza. Il lavoro di ricerca si propone di analizzare proprio le peculiarità di tale fenomeno per valutare se esso possa rappresentare un paradigma attraverso cui considerare il valore di legame tra le forme civili della teoria economica e quelle inerenti alla pedagogia dello sviluppo umano. Si è proceduto ad una disamina etimologica del termine *fund raising* e ad un'indagine relativa alle principali concezioni ad esso connesse. Nell'espressione *fund raising*, secondo teorie accreditate, possono essere rintracciati riferimenti attendibili che alludono alla formazione umana. Infatti il *fundus*, ossia "il terreno o il fondo per la coltivazione", implica una nozione di generatività e fecondità che si connette in modo figurato con la profondità delle cose che può e deve essere portata alla luce. L'accostamento a *fund* del verbo *to raise*, nelle sue accezioni di "far crescere e condurre", indica un plausibile rimando all'ambito educativo.

La ricerca ha evidenziato che, nonostante la quantità di definizioni e trame concettuali elaborate relativamente al fenomeno del *fund raising*, vi sono aspetti significativi comuni che non possono essere trascurati. Tra gli studiosi più autorevoli in merito al tema trattato, peculiare rilevanza è assegnata allo statunitense Henry Rosso. A lui si devono, forse, le più approfondite analisi sul *fund raising* e la fondazione di una vera e propria scuola, la *Fund Raising School*, istituita nel 1991 nell'Indiana State University. Rosso parla di *fund raising* nei termini di "nobile arte di insegnare alle persone la gioia di donare", da cui si deduce che esso "ha a che fare con le persone, e non tanto con il chieder loro denaro, ma piuttosto con il generare rapporti duraturi che predispongano al dono". La relazione pare essere l'aspetto costitutivo del *fund raising*, l'elemento imprescindibile e prioritario della raccolta fondi. La prima parte del lavoro riconosce

nel *fund raising* gli elementi riconducibili alla dimensione del dono, dell'azione contenuta in un atto di reciprocità per condividere un progetto, partecipare ad una buona causa, generare bene comune. Per comprendere la profondità del fenomeno, la sua importanza ed evoluzione nel tempo, la ricerca ha indagato anche alcune dimensioni storico-culturali del fenomeno in ambito europeo, con particolare attenzione al contesto geo-politico italiano. Il percorso storico delineato, senza alcuna pretesa di esaustività, testimonia che il dono, seppur con emblematiche connotazioni a seconda delle differenti epoche, ha rivestito un ruolo significativo, a tal punto che è plausibile sostenere l'ipotesi che sia proprio il nostro Paese la culla del *fund raising* e non gli Stati Uniti, come di solito si è portati a pensare. Infatti dalle fonti e documenti analizzati, la raccolta fondi, sia che la si intenda come beneficenza e filantropia, sia come *caritas* di matrice cristiana, vanta una lunga tradizione in Italia. Numerose istituzioni ed enti caritatevoli hanno operato nei secoli grazie alle donazioni. Il mecenatismo, le associazioni di mutuo soccorso ottocentesche e gli enti educativi sorti nella prima metà del Novecento sono solo alcuni esempi che rendono evidente come il *fund raising* abbia generato processi di condivisione solidale per l'edificazione di una società più ricca e prospera. Nella tradizione plurisecolare italiana del *fund raising* si può anche notare che la realizzazione di opere e istituzioni destinate al bene comune ha privilegiato l'ambito dell'istruzione e della formazione. L'analisi storica mostra la costante attenzione verso le pratiche di donazione volte a contribuire all'edificazione di una società più ricca e solidale. Il *fund raising* occupa un ruolo d'eccezione nella cultura statunitense, nella quale è connesso alla storia della filantropia. Quest'ultima è da intendersi come strumento e mezzo di miglioramento sociale e nella sua evoluzione storico-culturale, nelle vite e scelte di molti filantropi americani non è esente da ambiguità e

contraddizioni. *Nella e per la filantropia* si ritrovano radici di un'autentica tensione etico-educativa che ha caratterizzato l'affermarsi del regime democratico negli Stati Uniti e la struttura economica e sociale del sistema del Paese. La ricostruzione storica in tale contesto geo-politico testimonia che molti filantropi hanno destinato una parte molto consistente dei loro fondi per lo sviluppo della società civile. Significativo il fatto che molte di queste donazioni siano state impiegate per la realizzazione ed il consolidamento di istituzioni educative. Non è casuale che molte famose fondazioni, sorte negli Stati Uniti nei primi del Novecento, siano orientate nella loro *mission* a promuovere e valorizzare la formazione del capitale umano sia a livello nazionale che internazionale.

La nozione di dono nelle sue molteplici dimensioni rappresenta un elemento che sottende i primi tre capitoli della ricerca. Dono che assume connotazioni specifiche a seconda del contesto e delle culture, ed emblemizza l'antropologia pedagogica, la responsabile cura per la società. Dono che nel *fund raising* trova modalità per esplicarsi materialmente e spiritualmente, nella promessa a realizzare una vita buona e solidale.

Quarto, quinto e sesto capitolo del lavoro di ricerca dedicano un'attenzione particolare alle implicazioni psicosociali e pedagogiche connesse con il *fund raising* e con il contributo di questi alla salvaguardia del creato. Vengono approfondite le motivazioni che possono orientare una donazione, e la possibilità della persona di rispondere alla propria coscienza attraverso la scelta di un'azione oblativa ispirata da una progettualità sostenibile. In tale contesto trovano riscontro le nozioni di impegno, sussidiarietà, solidarietà finalizzate al bene comune, con riferimento alla dimensione economica, politica e civile della salvaguardia del creato. Il percorso di ricerca si sofferma ad analizzare questioni legate a taluni aspetti

tecniche della raccolta fondi (il piano di *fund raising*, il documento di buona causa, le strategie, la comunicazione), che attestano la complessità del fenomeno.

Dall'analisi di molteplici fattori se ne può dedurre che il *fund raising* è un vero e proprio processo, con un ciclo e fasi ben definite, che richiede preparazione, professionalità, competenza. Certamente non può essere un'attività casuale e improvvisata, ma esige una progettazione e pianificazione strategica. È ben percepibile il legame con la teoria pedagogica. Fare *fund raising* non significa meramente raccogliere risorse finanziarie, ma implica un vero e proprio atteggiamento educativo. Formare al *fund raising* significa infatti cercare di "educare" alla buona causa coloro che ne sono coinvolti, il personale dell'organizzazione, i potenziali donatori e i volontari.

La raccolta fondi alimenta così un proficuo sistema di relazioni che consentono donazioni generative nella logica dell'incontro personale, ben lontano dai rapporti esanimi prodotti nel contesto di un mercato di solo profitto. Il *fund raising* esibisce potenzialità e valori pedagogici che non possono essere disconosciuti. Nel *fund raising* è «il dono che diventa promotore di relazioni. Ciò che spinge a donare è la volontà di creare rapporti sociali, perché le persone non si accontentano di vivere nella società e replicarla come gli altri animali sociali, ma devono produrla per vivere»¹.

¹ Cfr. M. AIME, *Eppur si dona*, in AA.VV., *Dono, dunque siamo*, Utet, Novara 2013.

Capitolo I

Fund raising, discorso pedagogico, custodia del creato

L'epoca attuale è caratterizzata per molti analisti dal «paradigma del cambiamento»¹.

È sotto gli occhi di tutti la grave crisi di civiltà che coinvolge tutti i settori della vita umana. Le crescenti sperequazioni socio-economiche e la violenta predazione delle risorse naturali connotano la complessa congiuntura storica.

Nel capitolo è mia intenzione individuare alcune significative connessioni tra teoria economica e discorso pedagogico e come possa eventualmente “germogliare” un percorso di ricerca innovativo con particolare riferimento al tema del *fund raising* per la custodia del creato.

1. La crisi dei modelli di sviluppo socio-economici dominanti

Per intraprendere un'emblematica riflessione sulla crisi dei modelli di crescita occorre considerare le principali scuole di pensiero che hanno dato vita a quelle modalità di gestione della vita economica e sociale da essere rappresentate, per la maggior parte degli studiosi, come dominanti nel contesto attuale.

Senza alcuna pretesa di esaustività, si tratta anzitutto di menzionare il modello neoliberale. Esso pone l'enfasi sulle dinamiche economiche legate al mercato, che produrrebbero sviluppo sociale grazie allo scambio di beni equivalenti, ossia ad un prodotto dato equivarrebbe un valore monetario regolato dal mercato stesso. Si intuisce come in tale

¹ Cfr. G. BOCCHI - M. CERUTI (a cura di), *La sfida della complessità*, Mondadori, Milano 2007.

prospettiva il mercato abbia un valore predominante in un contesto di sostanziale assenza di vincoli.

Un'altra scuola di pensiero economico sottolinea, invece, come lo stesso mercato, godendo di un'assoluta autonomia sia causa di profondi squilibri. Quindi diviene necessario l'intervento dello Stato, che avrebbe il compito, tramite lo scambio redistributivo, di allocare equamente le ricchezze. In questo secondo caso siamo in presenza del cosiddetto *Welfare State*.

Al di là dei meriti e dei limiti di tali impostazioni è importante evidenziare che entrambe fanno perno su un soggetto, il mercato o lo Stato, come accentratori e detentori di risorse, le quali solo in un secondo momento vengono destinate ai cittadini. In tal modo il ruolo assegnato alla società civile, quindi alle persone, risulta in definitiva marginale. Le decisioni vengono prese dai protagonisti principali, ossia il mercato o lo Stato, che hanno il compito di garantire un certo equilibrio, autoregolandosi e controllandosi a vicenda. Tali sistemi economici, che hanno avuto certo il pregio di essere vantaggiosi in talune congiunture e fasi storiche, godendo nella letteratura di buona fama, sono indicati da un alto numero di studiosi non appropriati al tempo presente. Per quanto molti economisti stiano cercando di individuare soluzioni e di porre rimedio alle insufficienze di tali sistemi, finché si ragiona avvalendosi di un raziocinio strumentale e di un mero calcolo di guadagno e ricchezze, non potranno affermarsi modelli più equi. La massimizzazione del profitto, la pura competizione tesa ad annientare il legame con l'altro, l'interesse individuale ed egoistico sono componenti che hanno caratterizzato e continuano a prevalere nel mondo economico. Ecco perché «questa crisi dimostra che l'assunzione dell'utilitarismo a paradigma totalizzante dell'universo economico conduce al disastro della stessa economia

capitalistica»². Il modello dell'*homo oeconomicus* teso al soddisfacimento di ciascun bisogno materiale, guidato solo dalla logica strumentale atta a raggiungere gli scopi desiderati, è quello che ha dominato e continua a connotare la società attuale. Ma il fallimento è sotto gli occhi di tutti. Cosa è possibile fare? Quale percorso si può intraprendere per superare questa difficile situazione? Una questione emblematica è rappresentata dalle scelte degli attori del mondo finanziario. «L'invito alle banche commerciali e di investimento è che tornino a riappropriarsi del fine proprio del fare finanza e che giungano a comprendere (...) che l'etica della virtù, di ascendenza aristotelica, è "superiore" all'etica utilitaristica se il fine che si intende perseguire è il progresso morale e materiale della società»³. In altri termini, è giunto il tempo di «sostituire ai canoni dello *scientific management*, ormai obsoleti perché adeguati al modo di produzione industriale che non è più, quelli dell'*humanistic management*, il cui elemento centrale è la persona»⁴. In questo pensiero di S. Zamagni è enunciato un principio cardine per riflettere su un diverso modello di sviluppo. L'attuale non è più adeguato per affrontare le problematiche della società odierna. A. Sen sostiene come sia quanto mai indispensabile andare oltre l'idea di crescita centrata prevalentemente su indici materiali. Occorre rifondare una nuova economia, che abbia come fine ultimo lo "sviluppo umano integrale", la promozione del bene comune universale all'insegna di uno spirito di solidarietà e fraternità su scala planetaria. «Nell'epoca della globalizzazione, l'attività economica non può prescindere dalla gratuità, che dissemina e alimenta la

² G. SAPELLI, *Introduzione*, in A. SALSANO, *Il dono nel mondo dell'utile*, Bollati Boringhieri, Torino 2008, p. 10.

³ S. ZAMAGNI, *Economia ed etica. La crisi e la sfida dell'economia civile*, La Scuola, Brescia 2009, p. 60.

⁴ *Ibidem*.

solidarietà e la responsabilità per la giustizia e il bene comune nei suoi vari soggetti ed attori»⁵.

Autorevoli studiosi, nel campo delle discipline economiche prospettano la convinzione di rifondare lo sviluppo, ponendo al centro dei processi la persona e la sua dimensione relazionale.

In tale ambito euristico si configura il discorso pedagogico che muove proprio dall'educabilità della persona, dalla tensione progettuale verso la formazione umana integrale. È imprescindibile il valore della dimensione educativa proprio perché «lo sviluppo odierno mostra un'inedita complessità, che richiede molteplici approcci e chiavi di lettura, da unificare entro una sintesi culturale umanista e pedagogica, indispensabile per una concretizzazione autentica»⁶. Un'interpretazione etico-educativa dei processi socio-economici aiuta ad offrire un senso a ciò che accade nel vivo della realtà. La formazione umana diventa, al medesimo tempo, un fine ed un mezzo per conseguire quel cambiamento di prospettiva economico-finanziaria da più parti invocato come necessario nell'attuale congiuntura. La ricerca di una connessione virtuosa tra l'economico ed il pedagogico esprime il desiderio di porre nei termini di uno sviluppo realmente integrale la questione del «vivere in comune»⁷.

Uno tra i temi che connota l'auspicata revisione dei paradigmi socio-economici dominanti è il ruolo e la funzione della sussidiarietà. Tra le diverse questioni analizzabili in tale direzione, il presente lavoro indagherà il *fund raising*, che negli ultimi anni, ha assunto una crescente rilevanza.

Il *fund raising* nasce in ambito economico e si avvale delle metodologie e degli strumenti del medesimo. S'impone nel contesto dell'attenzione al

⁵ BENEDETTO XVI, *Caritas in veritate*, 2009, n. 38.

⁶ *Ibi*, p. 30.

⁷ Cfr. A. SCOLA, *Buone ragioni per la vita in comune: religione, politica, economia*, Mondadori, Milano 2010.

compito equilibratore ed integrativo che la società civile può svolgere tra i paradigmi neoliberali e statalisti. Per la sua intrinseca ed emblematica natura e finalità, il *fund raising* pare caratterizzato da un originale connubio, nel quale si fondono insieme elementi materiali e spirituali, economici e sociali. Proprio per questa sua peculiarità suscita un considerevole interesse, anche perché in esso sembra concretizzarsi proprio quel valore di legame tra le forme civili della teoria economica e quelle inerenti alla pedagogia dello sviluppo umano. Se ciò fosse vero il *fund raising* potrebbe rappresentare una realtà euristica particolarmente innovativa nell'ambito della riflessione pedagogica.

In tale contesto s'intende individuare quegli elementi di connessione tra la sfera economica e l'ambito della formazione umana, con particolare riferimento al tema del *fund raising*. *In primis* la riflessione pedagogica è fondamentale per interpretare i significati che connotano l'azione educativa. Nello specifico del *fund raising* si vuole andare a rintracciarne le possibilità di un valore intrinseco, di una forza generatrice, di una sua etica propulsiva e, se esiste, di una sua "anima" formativa.

In secondo luogo, si tratta di valutare se la riflessione pedagogica sul *fund raising* possa inaugurare una prospettiva euristica originale.

Nel desiderio di rilevare la consistenza delle questioni prospettate, è opportuno affrontare un'analisi riferita all'etimologia e alle principali teorie di riferimento sul *fund raising*. Successivamente, l'articolazione del lavoro prevede un'essenziale ricostruzione storica riguardo a forme e pratiche che antesignano il *fund raising*. Tale analisi è per taluni aspetti fondativa per una reale comprensione del fenomeno attuale.

È importante partire dall'origine etimologica insita nei termini "*fund*" e "*raising*" perché ciò consente di individuare i significati profondi e di orientare la ricerca.

Per quanto concerne il termine “*fund*” sembra derivi dal francese “*fond*”, nel senso di «pavimento, terreno»⁸. Fino al 1600 *fund* e *fond* furono entrambi utilizzati quasi come sinonimi, ma già nel secolo successivo il secondo termine venne abbandonato, lasciando spazio al primo. “*Fund*” originariamente deriva dal latino “*fundus*”, con il significato di «fondo terriero, suolo dove nascono le piante»⁹. Quest’ultimo aspetto è particolarmente interessante perché nel termine “*fund*” è così riscontrabile la nozione di generatività, il concetto di fecondità.

“*Raise*”, che invece deriva dal verbo “*to raise*”, presenta una notevole varietà di sfumature e di significati, che assumono una particolare rilevanza a seconda della cultura d’origine. Presso i primi Scandinavi, per esempio, era associata all’idea di erigere un monumento di pietra; mentre per gli antichi Islandesi era sinonimo di varie azioni, tra le quali per esempio “cominciare, costruire, ripristinare, far crescere”. Le originarie comunità Svedesi, oltre a tali significati, collegavano “*to raise*” anche alle capacità di sollevare, condurre, alzarsi e addirittura provocare una rivolta. Vi è traccia di un uso nel senso di guidare il fanciullo nel percorso educativo.

L’espressione *fund raising* sembra sia stata utilizzata per la prima volta nel 1940 negli Stati Uniti, all’interno di una rivista economica¹⁰ e per decenni l’area semantica in cui si è collocata non è mutata.

Le osservazioni condotte precedentemente testimoniano che nell’espressione *fund raising* possono essere riconosciuti riferimenti che hanno a che vedere con la formazione umana. Il terreno, il fondo per la coltivazione si connette in modo figurato con la profondità delle cose che può e deve essere portata alla luce. Ciò è per taluni versi assai vicino al

⁸ Cfr. Oxford English Dictionary online in <http://0-www.oed.com.sbda-opac.unicatt.it/view/Entry/75490?redirectedFrom=fund+raising> (consultato il 5/06/2011).

⁹ Si veda <http://www.etimo.it/?term=fondo&find=Cerca> (consultato il 6/06/2011).

¹⁰ Struct. Amer. Econ. (Natural Resources Planning Board) II. 39/1.

significato della parola educazione: *educere* indica, tra i diversi significati, quello di “condurre, tirar fuori e coltivare” le potenzialità insite nella persona umana. Il *fund raising*, ben lungi dall’essere identificabile etimologicamente con una mera raccolta di denaro, richiama l’ambito educativo e allude al fatto che coltivare i fondi e le risorse necessarie a promuovere e sviluppare azioni sociali ha un’implicazione pedagogica. Si può quindi formulare l’ipotesi che attribuisce al *fund raising* una dimensione *lato sensu* formativa accompagnata da una altrettanto significativa tensione morale. Non a caso uno tra i maggiori esponenti di *fund raising*, lo statunitense H. Rosso sostiene che «non bisogna vergognarsi, bensì essere fieri di fare *fund raising*»¹¹, perché si tratta di «un’attività nobile»¹², che come tale esige una preparazione adeguata. Ecco perché sono sorte vere e proprie scuole di *fund raising* che abilitano alla professione di *fundraiser*, ossia di coloro che si occupano della raccolta fondi. Senza entrare nel merito, ricordiamo che nel 1991, nell’Indiana State University, Rosso fonda la *Fund Raising School*¹³. Le brevi considerazioni effettuate sulle origini etimologiche dell’espressione *fund raising* dimostrano l’interesse di un’analisi pedagogica che coniughi il contesto economico del *fund raising* con la dimensione dello sviluppo umano. Anzi proprio quest’ultimo orizzonte di significati occupa un posto di inequivocabile rilievo nel definire l’evoluzione e l’intrinseca natura del *fund raising* stesso.

¹¹ H. ROSSO - E. TEMPEL - V. MELANDRI, *Il libro del fund raising. Etica, strategie e strumenti della raccolta fondi*, Etas, Bologna 2004, p. 2.

¹² *Ibidem*.

¹³ In Italia, tra le varie iniziative, si segnalano per la loro importanza: la prima *Fund Raising School* nata nel 1999 presso la Facoltà di Economia di Forlì, la cui direzione è affidata al Prof. P.L. Sacco e la Scuola di *Fund Raising* diretta da M.C. Cagli, fondata nel 2004 a Roma.

2. La concezione formativa e relazionale di *fund raising*

Se l'analisi etimologica è stata utile per accordare alcuni significati correlati all'originaria espressione del *fund raising* è non meno interessante una breve esplorazione relativa alle principali teorie che marcano l'evoluzione e le peculiarità del fenomeno.

Diverse e articolate sono le concezioni del *fund raising*, anche se nell'economia del presente lavoro richiamerò quelle più rilevanti ai fini del discorso pedagogico.

Lo studioso che ha curato la più approfondita analisi del *fund raising* è H. Rosso. Questi, nel 1991, lo identificò come la «scienza della sostenibilità finanziaria di una causa sociale»¹⁴. Per il sociologo statunitense il *fund raising* costituisce un utile mezzo, uno strumento per realizzare la *mission* dell'organizzazione. Significativo, nel quadro teorico disegnato da Rosso, il concetto di dono, definito come uno «scambio volontario tra persone che hanno a cuore uno stesso obiettivo. Non a caso Rosso parla di *fund raising* come di una nobile arte di insegnare alle persone la gioia di donare»¹⁵, da cui si deduce che esso «ha a che fare con le persone, e non tanto con il chieder loro denaro, ma piuttosto con il generare rapporti duraturi che predispongano al dono»¹⁶. È nella relazione con gli altri che si realizza il vero principio del *fund raising*, il quale richiede ed esige uno scambio che non è più quello dei beni equivalenti (mercato) o quello redistributivo (Stato), bensì una particolare interazione che si basa sulla reciprocità. Quest'ultima, lungi dall'essere qualcosa di puramente strumentale ha la caratteristica di essere libera, senza alcun obbligo, e tale da produrre quei beni relazionali che

¹⁴ Cfr. H. ROSSO AND ASSOCIATES, *Achieving Excellence in Fund Raising: a comprehensive guide to the Principles, Strategies and Methods*, Jossey-Bass, San Francisco 1991.

¹⁵ H. ROSSO - E. TEMPEL - V. MELANDRI, *Il libro del fund raising. Etica, strategie e strumenti della raccolta fondi*, pag. XXI.

¹⁶ *Ibidem*.

rappresentano la natura del legame tra le due parti. «Nel bene relazionale conta il modo in cui viene fornito e il modo in cui viene consumato ai fini della creazione di utilità. I beni relazionali rappresentano quelle risorse che nascono dalle interazioni tra agenti, per il fatto che le parti nell'azione sono spinte da nuove motivazioni psicologiche, rivolte all'altra persona, ai suoi comportamenti, oltre che a manifestazioni affettive»¹⁷. Quindi se una persona desidera donare ad un ente una cospicua somma di denaro non richiederà in cambio un controdono di natura economica, bensì avrà piacere di ricevere anche e soltanto un "bene relazionale" identificato per esempio in un biglietto di ringraziamento. Questo riconoscimento, seppur semplice ed umile, sarà determinante proprio per instaurare e consolidare un rapporto di fiducia, che magari continuerà nel tempo. Da tutto ciò che si è detto ne consegue che per Rosso è di estrema importanza insegnare alle persone a relazionarsi con gli altri nel contesto della reciprocità del dono, perché ciò comporta una gioia non solo per chi riceve, ma anche per chi dà. Rosso prefigura così le basi di un nuovo paradigma economico, che nel *fund raising*, inteso come dono, trova valore e riconoscimento. A. Gorz sottolinea che, di fronte all'attuale crisi dei modelli di vita sociale occorre «meno mercato, meno Stato e più scambi fondati su reti di aiuto reciproco, di cooperazione volontaria, di solidarietà organizzata; è necessario il rafforzamento della società civile»¹⁸. È naturale, allora, che il *fund raising* per Rosso sia orientato a costruire una società più solidale, nella quale siano prevalenti i valori etici ed un senso di gratuità e fraternità. A tal proposito è significativo il pensiero di un economista italiano, L. Bruni, che teorizza l'imprescindibilità del legame tra gratuità e finanza¹⁹. «La sfida dell'economia che voglia aprirsi, al suo interno, alla

¹⁷ *Ibi*, p. XXIV.

¹⁸ Cfr. A. GORZ, *Les grands entretiens du Monde*, in «Le monde», Paris 1994.

¹⁹ Cfr. L. BRUNI, *Il prezzo della gratuità*, Città Nuova, Roma 2006.

gratuità consiste nel saper tener assieme ma ben distinte la relazione economica e la relazione di amicizia. Amore e contratto, amicizia e regole, *eros* e *agape* non si escludono di necessità: tenerli assieme, però, non è mai banale, ci espone sistematicamente alla vulnerabilità e alla fragilità, ma è una sfida ineludibile, se vogliamo provare a trasformare anche le faccende economiche in qualcosa di genuinamente umano»²⁰.

Alla concezione del *fund raising* di Rosso è utile accostarne altre, per diversi aspetti emblematiche. M.C. Cagli in un manuale sulle attività di formazione nel campo del *fund raising* traccia un quadro teorico assai puntuale. Rilevante, inoltre, quanto W.E. Lindhal scriveva nel 1992: «il *fund raising* consiste in un'attività di progettazione strategica necessaria a dare un senso alle singole attività di raccolta fondi, nel quadro degli obiettivi di un'organizzazione»²¹. L'autore fonda il suo modello sulla capacità di individuare e perseguire le strategie in modo organico idonee a conseguire la *mission* dell'ente non profit. Nel 1993 L.P. Edles dedica la sua attenzione alle tecniche, a tal punto da definire il *fund raising* una vera e propria tecnologia, con la quale si eviterebbe il rischio di pratiche legate solo all'improvvisazione. Ma non parla solo di tecniche, poiché lo studioso sottolinea come il *fund raising* sia anche il processo con il quale l'ente realizza la propria raccolta fondi. Tale aspetto, ossia di *fund raising* come «processo di sviluppo dei fondi»²² viene ripreso anche da J.M. Greenfield (1994), che non trascurava, accanto alla progettazione, la ricerca di un metodo e delle tecniche più efficaci. Nel metodo rientra la capacità di creare e intessere relazioni fondamentali per coinvolgere in maniera empatica i donatori. Anche M. Norton, nel 1996, insiste sul

²⁰ *Ibi*, p. 51.

²¹ M.C. CAGLI, *Manuale sulle attività di formazione nel campo del fund raising per le organizzazioni non profit*, Commissione Europea Direzione Generale XII Programma Leonardo da Vinci, 1998.

²² *Ibi*, p. 15.

valore delle interazioni sociali e afferma che «il *fund raising* è una disciplina che permette ad un'organizzazione di passare dalla mera sopravvivenza alla sostenibilità e allo sviluppo. Ciò avviene riducendo la dipendenza finanziaria da un solo finanziatore e costruendo, nel contempo, un sistema di relazioni sociali che garantisca un maggiore impatto nella realtà sociale»²³. In tale affermazione pare trovar sostegno il valore delle reti, le quali consentono di promuovere non solo un'efficace comunicazione, ma anche di incentivare una sentita responsabilità sociale e di incrementare così il bisogno di donare. A tal proposito M. Douglas ricorda che «ogni dono che non contribuisce affatto a creare solidarietà è una contraddizione in termini»²⁴. L'importanza dell'aspetto relazionale viene colto in maniera determinante anche da K. Burnett, che definisce il *fund raising* il processo tramite il quale si costruiscono e mantengono le interazioni sociali. Questo fattore è talmente decisivo da essere primario rispetto alla raccolta fondi in senso stretto. Burnett parla di "*relationship fund raising and friends for life*", a testimoniare proprio l'imprescindibile valore dei rapporti tra le persone, per le quali occorre attivarsi al fine di orientare un'efficace azione programmata.

Queste variegata e differenti concezioni sul *fund raising* rappresentano il pensiero di economisti e studiosi anglosassoni.

Anche in Italia però si trovano testimonianze particolarmente interessanti. Nel 1998 il gruppo di lavoro presieduto da Cagli definisce il *fund raising* come «l'insieme delle attività di un soggetto collettivo volte a reperire le risorse economiche necessarie a raggiungere gli scopi che esso si propone, ovvero a rendere sostenibili le cause sociali da esso promosse»²⁵. Si tratta di coniugare progettazione strategica e tecniche,

²³ *Ibi*, p. 16.

²⁴ M. DOUGLAS, *Il n'y a pas de don gratuit. Introduction à l'édition anglaise de l'Essai sur le don de Marcel Mauss*, in «La Revue du Mauss», 1989, 4, p. 99.

²⁵ Cfr. F. AMBROGETTI - M.C. CAGLI - R. MILANO, *Manuale di fund raising*, Carocci, Roma 1998.

in modo da poter realizzare un adeguato sviluppo dell'organizzazione non profit. Zamagni sottolinea che «il frutto più maturo del *fund raising* è la reciprocità. Ogni donazione diventa autentica non solo quando si dona all'altro, ma quando in un dono fatto c'è anche un dono accolto»²⁶. Prospetta come l'elemento unificante sia la dimensione relazionale da cui trae significato la stessa economia civile. «La forza del dono come reciprocità non sta nella cosa donata o nel *quantum* donato – così è invece nell'altruismo – ma nella speciale qualità umana che il dono rappresenta per il fatto di essere relazione. È dunque l'esistenza di uno specifico *interesse* a dar vita alla relazione tra donatore e donatario, a costituire l'essenza del dono come reciprocità. È in ciò il *valore di legame*, vera e propria terza categoria di valore che va aggiunta alle due categorie che da sempre la scienza economica ha preso in considerazione: il valore d'uso e il valore di scambio»²⁷. Anche P.L. Sacco, Direttore scientifico della *Fund Raising School* di Forlì condivide con Zamagni tale impostazione e ritiene che il *fund raising* è «sicuramente un'attività che richiede un corpus di tecniche, conoscenze specialistiche, esperienza professionale, e che pone degli standard deontologici, paragonabili a quelli delle professioni mediche. Ma allo stesso tempo è il punto di arrivo di una catena di relazioni e interazioni sociali basata non tanto sul meccanismo dell'azione quanto sulla creazione di forme di scambio sociale estremamente complesse e spesso creative»²⁸.

Al di là delle differenti interpretazioni, nelle concezioni di *fund raising* è importante evidenziarne l'elemento comune costituito dall'importanza assegnata alla dimensione relazionale. Appare quanto mai significativa la capacità di coinvolgere il donatore nella buona causa

²⁶ Si veda <http://www.fundraising-school.it/> (consultato il 2/07/2011).

²⁷ Cfr. P.L. SACCO - S. ZAMAGNI (a cura di), *Complessità relazionale e comportamento economico. Materiali per un nuovo paradigma di razionalità*, il Mulino, Bologna 2002.

²⁸ P.L. SACCO (a cura di), *Il fundraising per la cultura*, Meltemi, Roma 2006, pp. 17-18.

dell'organizzazione, e non solo in una semplice elargizione di fondi, ma in tutto il processo generato dall'attività di raccolta fondi. «Al donatore non si chiede necessariamente denaro. In primo luogo, gli si chiede attenzione e partecipazione nei confronti di una causa socialmente meritoria; a questa causa si può contribuire in varie forme: donando tempo o competenze professionali, ma anche, in alcune circostanze, la propria credibilità personale. Contribuire non significa quindi semplicemente conferire risorse, ma soprattutto lasciarsi coinvolgere: e quindi non è solo dare, ma anche, e sarei tentato di dire, soprattutto ricevere»²⁹.

Se ne deduce che il *fund raising* è certamente un processo complesso che non può essere evidentemente oggetto di improvvisazione. Dalla progettazione alle strategie, dalle tecniche alla costruzione di legami duraturi tra chi dona e chi riceve, tutto porta alla conclusione che il *fund raising* esige una solida preparazione. Allo stesso modo, la professione del *fundraiser* non può scaturire dal nulla, ma richiede vocazione, impegno responsabile e professionalità.

In tale contesto è naturale che il discorso pedagogico occupi un posto di rilievo e di inequivocabile valore. Il senso del *fund raising* può essere colto adeguatamente integrando sia i valori dell'educazione sia il processo formativo. Nel primo caso si tratta di orientare le persone secondo valori etici a condividere la gioia del dono, ad aiutarle quindi nell'incrementare relazioni positive di reciproco e solidale aiuto. Ma accanto e attraverso l'educazione è irrinunciabile una specifica formazione che prepari le persone a tutte quelle tematiche di cui si parlava in precedenza, ossia capacità di progettazione, metodo e tecnica adeguati. Tale processo deve prevedere un approccio multidisciplinare perché il *fund raising* concerne tutti gli ambiti della vita sociale. Quindi

²⁹ *Ibi*, p. 18.

non solo le scienze economiche o finanziarie, ma anche quelle socio-politiche e pedagogiche poiché una pluralità di discipline può contribuire ad offrire una prospettiva la più completa possibile. In tal modo il *fund raising* oltre a rappresentare un'opportunità di crescita e di arricchimento personale, può costituire un possibile ed eventuale paradigma di mutamento sociale.

«Questa è la sfida del *fund raising*: la partecipazione sistematica dei diversi attori della società al perseguimento di un obiettivo comune, con la consapevolezza che da questo impegno possano derivare benefici diretti e ricadute positive per la società nel suo complesso»³⁰.

3. Educare per la custodia e la salvaguardia del creato

Il *fund raising*, rettamente inteso, indica una prospettiva di reciprocità relazionale. È possibile formulare l'ipotesi che un'analisi pedagogica possa risultare pertinente sia in ordine alle questioni di natura socio-economica ed etico-educativa, sia per quanto concerne i temi ambientali e della sostenibilità. Riveste una particolare gravità, infatti, l'emergenza ecologica su scala globale. È sufficiente richiamare alcune risultanti del *Living Planet Report* del WWF, pubblicato nel 2012, riguardo allo stato del Pianeta. Il Rapporto delinea come i principali indicatori dimostrino chiaramente che il consumo di risorse non ricostituibili sta esercitando una pressione insostenibile sugli ecosistemi. J. Leape, direttore generale del WWF, nota che «viviamo come se avessimo un altro Pianeta a nostra disposizione. Utilizziamo il 50% in più delle risorse che la Terra può fornire e, se non cambieremo il corso delle cose, questa percentuale sarà destinata ad aumentare rapidamente ed entro il 2030 anche due

³⁰ A. MASACCI, *Prefazione*, in P.L. SACCO (a cura di), *Il fundraising per la cultura*, p. 7.

pianeti non saranno più sufficienti»³¹. In definitiva gli analisti del *Living Planet Report* sostengono che gli ecosistemi naturali siano stati così tanto “stressati” da non avere la possibilità di rigenerarsi e ciò non può che essere causa di forti e talora insanabili squilibri. Di là da conclusioni sensazionaliste, in linea con diversi rapporti³², si sottolinea la necessità di usare in modo ponderato le risorse del nostro pianeta. L’ambiente, da sempre considerato un giacimento dal quale attingere senza alcuno scrupolo, non sembra più capace di reggere la logica di un saccheggio senza regole. L’economia, che per secoli ha negato alla natura un valore al pari di altri beni, ha svilito il ruolo e la funzione delle risorse del pianeta avvallando la tesi sovrana di un utilizzo di tipo meramente strumentale. Nel pensiero occidentale una concezione di dominio dell’uomo sulla natura ha caratterizzato le dinamiche di crescita economica. Per molto tempo «si è accettato di isolare l’uomo dalla natura; si è creduto così di cancellare la sua caratteristica più inconfutabile, cioè che egli è prima di ogni altra cosa un essere vivente. E dimenticando questo carattere comune si è dato campo libero a tutti gli abusi»³³. La dicotomia uomo-natura ha dato fondamento e sostegno ad un processo di continua separazione tra le parti, ad una realtà disgiunta e frammentata. La natura considerata come l’altro da sé è divenuta per l’uomo un puro oggetto esterno, da disciplinare e controllare per soddisfare i propri bisogni personali. Ma tale visione distorta, tutt’altro che scomparsa oggi, indica che la crisi ambientale sollecita un cambiamento di mentalità poiché, come afferma giustamente L. Mortari, «l’inquinamento materiale ha le sue origini in una forma di inquinamento mentale»³⁴. Infatti sono i nostri

³¹ J. LEAPE, *Mantenere vivo il pianeta vivente*, in WWF, *Living Planet Report 2012 Biodiversità, biocapacità e scelte migliori* (trad. dall’inglese), Letrè, Roma 2012, p. 4.

³² Cfr. THE WORLDWATCH INSTITUTE, *State of the world 2011: Innovations that Nourish the Planet*, in <http://www.worldwatch.org/sow11> (consultato il 14/06/2011).

³³ Cfr. L. STRAUSS, *Anthropologie structurale*, in L. MORTARI (a cura di), *Natura e...Esplorazione polifonica di un’idea*, FrancoAngeli, Milano 1997, p. 74.

³⁴ L. MORTARI (a curadi), *Natura e...Esplorazione polifonica di un’idea*, p. 13.

pensieri ad essere inquinati, poiché la vera essenza dell'uomo la si deve ritrovare nel contatto con l'ambiente naturale di cui siamo parte costitutiva ed integrante. Lungi da un pensiero che tende a separare e a scomporre, dobbiamo invece ritrovare la nostra intima essenza e considerarci creature in un sistema complesso, nel quale le relazioni rivestono un ruolo vitale. A tal proposito è emblematico il pensiero della poetessa brasiliana M. Theophilo, nota per la sua acuta sensibilità per la salvaguardia della foresta amazzonica. In occasione del seminario Unesco *"Per una cultura della biodiversità"* nell'aprile del 2010 affermava che «nella cultura occidentale gli alberi e i fiori sono considerati solo un ornamento o un paesaggio, mentre nella cultura Amerinda e in quella dell'Amazzonia ogni elemento della natura è parte del tutto, di un microcosmo sigillato da relazioni naturali indispensabili uno all'altro»³⁵. Al pensiero occidentale è oggi richiesto, come teorizzano M. Buber, G. Bateson, E. Morin, di riportare l'attenzione sulla relazione e sul sistema complesso di cui siamo parte integrante. In modo particolare Morin sostiene che «noi non siamo separati dai mammiferi, siamo dei super-mammiferi contraddistinti per sempre dalla nostra relazione intima, calda, intensa di essere (...). Questa idea basilare significa, all'improvviso, che non soltanto l'organizzazione biologica, animale, mammifera, ecc., si trova nella natura, all'esterno di noi, ma anche nella nostra natura, all'interno di noi»³⁶. E questo aspetto muta radicalmente la prospettiva d'insieme, poiché se realmente diveniamo consapevoli di questa nostra appartenenza fisica, allora è inevitabile ritrovare dentro di noi le radici di quell'autentico sentimento che ci lega indissolubilmente alla Terra e che ci spinge a volerla proteggere e custodire. Il rapporto con se stessi, il mondo esterno ed i propri simili acquisisce un valore essenziale perché

³⁵ M. THEOPHILO, *Messaggio in occasione del seminario UNESCO "Per una cultura della biodiversità"*, Roma, 8/04/2010.

³⁶ E. MORIN, *L'anno I dell'era ecologica*, Armando, Roma 2007, p. 39.

promuovere e sviluppare comportamenti di solidarietà e fraternità edifica il mondo e lo custodisce. La natura, essendo parte di noi, diviene così un vero e proprio dono che va custodito e protetto con amore e devozione perché qualsiasi azione a suo danno non potrà che avere ripercussioni sull'intera umanità. Per tale motivo, l'emergenza ecologica attuale richiede davvero un impegno congiunto e condiviso di tutta l'umanità perché «siamo un'unica famiglia umana e un'unica comunità terrestre con un destino comune»³⁷. In tale contesto il creato va sostenuto con logiche economiche, politiche e sociali.

Il *fund raising* per l'ambiente, allora, rappresenta un'emblematica opportunità atta a risvegliare le coscienze alla volontà di donare per una buona causa utile a tutta l'umanità. Può contribuire a costruire «il capitale sociale che, inteso come rete di relazioni interpersonali basate sulla fiducia reciproca, è l'anello oggi mancante di cui tener conto nell'analisi economica»³⁸. Può sostenere progetti per uno «sviluppo umano integrale»³⁹ che non devono ignorare le generazioni successive ma essere improntate a solidarietà e a giustizia, tenendo conto di molteplici elementi: l'ecologico e il giuridico, l'economico e il politico, il culturale e l'educativo.

³⁷ Si veda <http://www.cartadellaterra.it> (consultato il 25 agosto 2011).

³⁸ Cfr. P. DASGUPTA, *Benessere umano e ambiente naturale* (trad. dall'inglese), Vita e Pensiero, Milano 2004.

³⁹ BENEDETTO XVI, *Caritas in veritate*, 2009, n. 48.

Capitolo II

***Caritas*, beneficenza, relazione**

Nel presente capitolo intendo porre a oggetto di riflessione l'analisi storica relativa ad un fenomeno complesso come quello del *fund raising*. Muovere dalle sue origini significa rintracciarne le motivazioni profonde, l'emblematica ragione d'essere, il senso di appartenenza e d'identità culturale. A tal proposito un'emblematica ricostruzione dell'evoluzione del *fund raising* può risultare di particolare utilità *in primis* per comprenderne l'intrinseca natura e, in secondo luogo, per riconoscerne valori e ambiguità nel contesto attuale. Da fonti e documenti diversi emerge un quadro particolarmente interessante che attesta una lunga tradizione del *fund raising*, alla cui base occorre considerare il dono e la beneficenza connotati di emblematici significati sia a livello socio-politico che etico-religioso. È utile considerare aspetti che ricorrono nelle differenti epoche storiche, caratterizzando specifiche peculiarità culturali. Risulta fecondo che la riflessione pedagogica approfondisca le radici storico-culturali del *fund raising* al fine di valutarne la consistenza etico-educativa.

Mi propongo di tracciare una ricognizione storico-culturale della realtà del *fund raising*, senza pretesa di esaustività, e avvalendomi di fonti attendibili.

La delineazione che effettuerò intende rappresentare un quadro emblematico che in Europa e in Italia preconizza le esperienze più recenti del *fund raising*, le cui origini diversi studiosi collocano negli Stati Uniti.

Dalle fonti analizzate la raccolta fondi ha una considerevole storia pregressa e ha avuto proprio peculiari sviluppi in Italia. Per tale motivo ho scelto di privilegiare la ricerca principalmente in tale contesto geopolitico.

1. Dalle società arcaiche il dono della relazione

Nelle società arcaiche l'importanza attribuita al dono è davvero rilevante, tanto da influire sui processi socio-economici e culturali con cui si sono sviluppate le civiltà umane. I riferimenti storici si rivelano essenziali per capire il *fund raising* contemporaneo.

L'antropologia culturale ed economica, tra le numerose forme di dono conosciute e studiate presso le civiltà primitive, riconosce, in modo particolare, quelle relative al *potlâc* e al *kula*.

La prima, descritta ampiamente da M. Mauss, è un rituale tipico dei nativi del nord-ovest americano. In occasione di feste e cerimoniali il capo di ogni clan può dimostrare il suo prestigio e onore donando il più possibile perché ciò lo renderà degno di gloria e onore. In alcuni casi si arriva addirittura a privarsi completamente dei propri beni «senza dare neanche l'impressione di desiderare qualcosa in cambio»¹. In tal modo il capo tribù ambisce ad acquisire prestigio sociale. Al di là dell'importanza che tale comportamento assume all'interno della cultura nativa nordamericana, nel *potlâc* sembra si possano trovare i fondamenti del dono identificati da Mauss nei tre importanti momenti del “dare, ricevere e ricambiare”. Il dare è proprio l'essenza del dono, che per un capo clan è assolutamente necessario, pena la sua decadenza sociale. «Nel nord-ovest americano, infatti, perdere il prestigio è proprio come perdere l'anima: ciò che veramente viene messo in gioco, ciò che si perde al *potlâc*, o al gioco dei doni, così come in guerra o per una colpa rituale, è la faccia, la maschera di danza, il diritto di incarnare uno spirito, di

¹ Cfr. M. MAUSS, *Saggio sul dono. Forma e motivo dello scambio nelle società arcaiche* (trad. dal francese), Einaudi, Torino 2002.

portare un blasone, un totem, è la persona. In tutte queste società è centrale l'esperienza del dare»².

Non meno considerevole è il momento del ricevere. Rifiutare il *potlâc* è impossibile e assolutamente da evitare perché ciò equivarrebbe alla paura di dover ricambiare e quindi ad una perdita del proprio onore. Quindi anche il ricambiare è ugualmente importante, nonostante non si tratti solo di restituire i doni in una logica di baratto. «Ricambiare immediatamente significherebbe che ci si sottrae al peso del debito, che si teme di non poterlo assumere, che si tenta di sfuggire all'obbligo, alla cortesia che obbliga, e che si rinuncia a stabilire il legame sociale per timore di non poter essere altrettanto munifico a propria volta»³.

Si può osservare, quindi, come il donare sia una realtà complessa presso gli indiani del nord-ovest americano che chiama in causa al medesimo tempo le istanze dell'obbligo e della libertà ed è un fenomeno che investe l'intera struttura sociale.

Nel *kula*, raccontato nei dettagli da B. Malinowski, il potere del dono assume una forza straordinaria, tanto da divenire il presupposto stesso della società arcaica sul piano dei rapporti intertribali. Caratteristico delle popolazioni delle isole Trobriand, il *kula* impone ad interi clan il rituale del dono, che in una sorta di cerchio allargato, coinvolge tutti gli abitanti dell'arcipelago in una sorta di rituale di scambio. A turno e al momento opportuno una tribù parte per incontrare gli abitanti delle isole vicine con regali di poco valore detti "*vaga* o *opening gift*" che «impegnano definitivamente il donatario a un dono di restituzione, denominato *yotile*»⁴ che è obbligatorio e dev'essere equivalente o superiore a quello dato. Alla fine la tribù carica di doni preziosi farà ritorno a casa

² *Ibi*, p. 67.

³ T. GODBOUT, *Lo spirito del dono*, Bollati Boringhieri, Torino 1993, p. 135.

⁴ M. MAUSS, *Saggio sul dono. Forma e motivo dello scambio nelle società arcaiche*, p. 43.

predisponendosi in futuro a ricevere la visita dei clan e a sua volta a ricambiarne il *kula*.

In un processo sistemico e a spirale la pratica del dono offre a tutti gli abitanti Trobriandesi la possibilità di intessere legami fecondi, di stabilire rapporti di fiducia e di reciprocità. I doni scambiati sono *mwali*, ossia braccialetti di conchiglia bianca, e *soulava*, collane di conchiglie rosse, tutti «animati da una specie di movimento circolare: i braccialetti si trasmettono regolarmente dall'Ovest all'Est, le collane viaggiano sempre dall'Est all'Ovest»⁵. Tali doni non devono permanere troppo a lungo nelle mani della stessa persona e vi è quasi l'obbligo di farli circolare continuamente. Ciò perché sia i *mwali* che le *soulava* sono impregnate di valori magici e trattenere troppo l'oggetto implicherebbe un passaggio del proprio spirito al medesimo, compromettendone il valore stesso. È facile comprendere come il *kula* coinvolga tutta la vita sociale, economica e religiosa dei Trobriandesi. «È come un perpetuo dare e prendere; è come una corrente ininterrotta di doni offerti, ricevuti, ricambiati, obbligatoriamente e per interesse, per ostentare grandezza e per compensare servizi, titolo di sfida e in pegno»⁶. Gli esempi del *potlâc* e del *kula* non sono certo esaustivi di ciò che il dono ha rappresentato per le società arcaiche. Certamente sono testimonianze di un sistema economico che presta attenzione al valore spirituale delle persone oltre che a quello materiale dei beni. In questo contesto i tre momenti del dare, ricevere e ricambiare vengono rivestiti di un alto potere simbolico, quasi magico, che denota allo stesso tempo un forte spirito di fiducia nella relazione che si viene ad instaurare tra chi dona e chi riceve. Questo aspetto di legame tra le parti è basilare anche nella concezione del moderno *fund raising* che proprio nella dimensione del rapporto con l'altro orienta la propria *mission* e azione.

⁵ *Ibi*, p. 38.

⁶ *Ibi*, p. 48.

2. Beneficenza e *caritas* cristiana

Tra le prime tracce di *fund raising* legato non solo al dono ma anche al concetto di beneficenza si trovano quelle dell'antico codice ebraico della Tzedaqà, nel quale si può rilevare una sorta di raccolta fondi per i bisognosi. La Torà indica come precetto fondamentale la giusta distribuzione dei beni ai poveri, sottolineando che tale pratica è positiva sia per chi dona, sia per chi riceve. «Ogni ebreo è tenuto a prelevare la decima (*maassèr*) del proprio raccolto per darla ai poveri. Alla somma prelevata per adempiere questo precetto è bene aggiungere doni supplementari, in tal caso ci si renderà degni di lode»⁷. Il testo della Torà aiuta a comprendere che il dono a chi si trova in condizioni di indigenza rappresenta un dovere di solidarietà e giustizia richiesto a tutti. Anche il povero, infatti, nei limiti delle sue possibilità deve donare ciò che può, perché nessuno è esente dal giusto dovere di dare e dal giusto diritto di ricevere. Ancora oggi tale dispositivo di mutuo aiuto è presso le comunità ebraiche e praticata dai fedeli ed osservanti con grande zelo e devozione.

Ad una ricerca attenta ad individuare le radici del *fund raising* nell'antica Grecia non sfugge la matrice filantropica che ha prodotto istituzioni di beneficenza nella *polis* ateniese. «Semplice era il giudizio che il mondo antico dava della ricchezza. Essa era necessaria ed era un bene indispensabile per una vita onorevole»⁸. Come afferma il giovane e ricco Critobulo dialogando con Socrate «è ricchezza ciò che giova, non è ricchezza ciò che nuoce»⁹. Socrate risponde a Critobulo che deve perseguire l'acquisizione di ricchezze per «offrire molti e grandi sacrifici

⁷ M. PICCIOTTO, *Tzedakà: Giustizia o Beneficenza?*, Mamash, Milano 2009, p. 57.

⁸ Cfr. M.I. FINLEY, *L'economia degli antichi e dei moderni*, Laterza, Bari 1974.

⁹ Cfr. SENOFONTE, *Le opere socratiche* (trad. a cura di R. LAURENTI), Dilani, Padova 1961.

(...); inoltre deve concedere a molti stranieri l'ospitalità, e invitare i concittadini, e render loro dei servizi, se non vuole rimanere privo di sostenitori»¹⁰. La beneficenza dei potenti per ottenere legittimazione di ruolo dal popolo sembra fosse una prerogativa indispensabile per i Greci, presso i quali il concetto di giustizia aveva un valore portante. Aristotele parla di giustizia nei termini di reciprocità¹¹ e sottolinea che «chi è sinceramente amante del popolo deve anche badare che esso non sia troppo povero, ché questa è la causa per cui le democrazie vanno male. Bisogna dunque industriarsi per ottenere un benessere duraturo. E poiché questo è utile anche ai ricchi, bisogna accumulare ciò che si ricava dalle entrate ordinarie e distribuirlo ai poveri, soprattutto se a ognuno può toccare quel tanto che gli permetta di acquistarsi un potere o, se ciò non è possibile, di avviare un commercio o un'attività agricola»¹². Aristotele non trascurava esempi significativi e racconta che «sarebbe bene imitare i Tarantini, i quali mettono in comune con i poveri il godimento delle proprietà private»¹³. La società greca, quindi, non rimase indifferente alle richieste dei meno fortunati e le fonti attestano che non solo lo Stato, ma anche diversi privati erano benefattori. «E liberali sono chiamati quelli che donano; quelli che non prendono ciò cui hanno diritto non sono lodati dal punto di vista della liberalità, bensì dal punto di vista della giustizia, e quelli che prendono ciò che devono non sono lodati affatto. Gli uomini liberali, poi, sono amati quasi di più di tutti quelli che sono amati per la virtù, perché sono benèfici e l'essere benèfici consiste nel donare»¹⁴. Tuttavia, è bene sottolineare che la benevolenza degli uomini ricchi scaturiva, per la maggior parte, più da un bisogno personale di acquisire prestigio e occupare posizioni di rilievo

¹⁰ *Ibi*, p. 170.

¹¹ Cfr. ARISTOTELE, *Etica Nicomachea* (trad. a cura di C. MAZZARELLI), Rusconi, Milano 1994.

¹² Cfr. ARISTOTELE, *Politica e Costituzione di Atene* (trad. a cura di A.C. VIANO), Unione tipografico-editrice torinese, Torino 1992.

¹³ *Ibi*, p. 280.

¹⁴ ARISTOTELE, *Etica Nicomachea*, p. 153.

nell'amministrazione dello Stato, che da un veritiero interesse per le condizioni dei poveri. Tale pratica venne definita in epoca moderna con il termine "evergetismo". Molti potenti esplicavano la loro prodigalità in donazioni di denaro non solo utili per l'abbellimento della città, ma anche a favore delle classi sociali più povere, attraverso la distribuzione di cibo. In cambio di tale generosità l'evergeta richiedeva alla comunità onori ed elogio pubblico. Talvolta tale memoria veniva consolidata dal benefattore anche con l'istituzione di lapidi e statue, atte a lasciare una testimonianza duratura. La *largitas* era dunque una necessità di immagine esteriore. Il povero era colui che nella sua indegna condizione permetteva al ricco di mettersi in mostra. Funzionale a tale scopo la povertà sembrava una realtà necessaria alle esigenze dei potenti, ma non vi era, se non in casi limitati, un vero sentimento filantropico nell'evergetismo, che si diffuse in tutto il Mediterraneo, penetrando gradualmente anche nella società romana. Lo storico M. Naudet scrive che durante i primi sette secoli «il senato, unico possessore e dispensatore del denaro dello Stato, non sapeva prevenire la carestia»¹⁵ ed aggiunge che «gli edili, i quali avevano la sovrintendenza dei viveri, di tanto in tanto attraverso un ribasso straordinario del prezzo dei grani e degli altri commestibili segnalavano la loro munificenza per attirare l'amore del popolo»¹⁶. Tracce di questa forma strumentale di beneficenza si ritrovano in diversi poeti e scrittori del tempo. In una famosa commedia di Plauto, "*Aulularia*", viene citata una forma di soccorso in denaro accordato ai poveri: «l'avarò Euclione non vorrebbe allontanarsi e perder di vista il suo tesoro; ma egli teme si sospetti ch'egli possieda qualcosa, se apparisse di sdegnare la distribuzione di denaro annunciato dal capo della curia»¹⁷. Tale pratica sembra non fosse

¹⁵ M. NAUDET, *La beneficenza pubblica presso i romani*, Arnaldo Forni, Bologna 1977, p. 981.

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ Cfr. PLAUTO, *Aulularia* (trad. a cura di N.B. IERACI), Avia Pervia, Milano 2000.

abitudinaria, piuttosto legata all'elargizione straordinaria, detta anche "*congiarium*" fatta da qualche ricco o magistrato. Nel primo periodo dell'epoca romana, corrispondente ai primi sette secoli, non vi era particolare attenzione a coloro che necessitavano di aiuti. Ogni tanto si assisteva a qualche sporadico gesto di prodigalità (per lo più di tipo alimentare), che aveva lo scopo di tranquillizzare gli animi dei più poveri, evitando così possibili insurrezioni popolari. Una vera e propria amministrazione dei soccorsi pubblici iniziò solo durante il regime imperiale. «Nella successione dei Cesari vi furono molti tiranni, ma anche dei benefattori»¹⁸. Numerose sono le fonti che riportano la prodigalità di alcuni imperatori nei confronti del popolo e molte le testimonianze di autorevoli scrittori del tempo. Panezio di Rodi compose un'opera di significativa importanza intitolata "*Sul dovere*", nella quale parla della beneficenza come elemento fondamentale per il benessere della comunità e del singolo. L'opera, ripresa successivamente da Cicerone nel trattato "*De Officiis*", offre spunti interessanti sul tema in questione. L'autore scrive: «la società degli uomini e, per così dire, la comunanza della vita si fonda sulla giustizia, che ha in sé il più fulgido splendore della virtù e che conferisce agli uomini il nome di buoni; e ad essa è congiunta la beneficenza, che può anche chiamarsi generosità o liberalità»¹⁹. Cicerone si sofferma a valutare le caratteristiche dei benefattori dicendo che «due sono le specie dei donatori: i prodighi e i liberali. Prodighi son quelli che, con pubblici banchetti, con distribuzioni di carni, con spettacoli di gladiatori e con l'allestimento di rappresentazioni sceniche o di combattimenti di fiere, profondono tesori in cose che lasceranno un breve ricordo, o non ne lasceranno alcuno. Liberali, invece, son quelli che, con le proprie sostanze, o riscattano persone catturate dai predoni, o si accollano i debiti degli amici, o li

¹⁸ M. NAUDET, *La beneficenza pubblica presso i romani*, p. 1035.

¹⁹ CICERONE, *Dei Doveri* (trad. a cura di D. ARFELLI), Mondadori, Bologna 2010, p. 21.

aiutano nel collocar le figliole, o li sovengono nell'acquistare o nell'aumentare il loro patrimonio»²⁰. Anche Orazio rivolgendosi al ricco che non sa come usare il superfluo suggerisce di «dedicarsi a opere di beneficenza, al restauro dei templi e al dare oro alla patria»²¹. Seneca, nell'ultima fase della sua feconda attività di scrittore, compose il "*De Beneficiis*". L'intera opera ha come tema principale l'etica del dare e del ricevere, del beneficiare gli altri, azioni che assicurano non solo il benessere del singolo, ma dell'intera comunità sociale. Infatti «il beneficio è una benevola disposizione di animo che fa il bene e di ciò gioisce, essendo da una spontanea inclinazione, portata a fare il bene. Quindi non interessa ciò che si fa o si dà, ma con qual animo, dato che il beneficio non consiste in ciò che si fa o si dà, ma proprio nella disposizione d'animo di chi dà o di chi fa»²². E Seneca aggiunge: «Il bilancio dei benefici invece non ammette dare e avere; si tratta solo di distribuire: se se ne ricava qualcosa è un guadagno, in caso contrario non c'è stata alcuna perdita. Si dà solo per dare»²³. Nel pensiero di Seneca troviamo un significato oblativo: donare, *in primis*, implica fare il bene.

Da questi sintetici riferimenti se ne può dedurre che in epoca romana è attestata la sensibilità per il tema indagato. Non v'è dubbio che rilevanti fossero le ambiguità: l'attenzione verso il popolo indigente diretta a mantenere la quiete pubblica, la promozione di azioni benefiche guidate da sentimentalismi pauperistici. Emerge tuttavia la *philantropia*, nel senso di *amore per l'uomo*, o più semplicemente di bontà o di cortesia. «Quando i privati o le comunità si rivolgevano a un monarca o a un alto funzionario perché ponesse rimedio a un'ingiustizia o accordasse un favore, si appellavano alla sua *philantropia*. Se la loro richiesta era

²⁰ *Ibi*, p. 175.

²¹ Cfr. ORAZIO, *Le Satire*, Rizzoli, Milano 1973.

²² Cfr. SENECA, *I Benefici* (trad. a cura di S. GUGLIELMINO), Zanichelli, Bologna 1967.

²³ *Ibi*, p. 11.

accolta, ricevevano un *philantropon*, che poteva essere tanto l'esenzione da una tassa o da qualche altro obbligo, e avere quindi valore finanziario, quanto più spesso poteva trattarsi di un'amnistia, del diritto di asilo, di un intervento contro qualche abuso amministrativo. L'autorità ed i suoi rappresentanti erano i protettori del popolo contro l'oppressione e le ingiustizie: pertanto si faceva appello alla loro *philantropia*»²⁴.

Con la decadenza dell'Impero Romano si moltiplicò il numero degli indigenti e si diffuse la condizione di povertà rurale, che era legata ad una subordinazione pressoché assoluta del povero al ricco. I servi della gleba non avevano nessuna possibilità di riscatto.

Fin dalle origini, la Chiesa qualificò la sua azione di soccorso ai meno fortunati con una costante opera di elemosina e di assistenza. Furono proprio i Vescovati, nel periodo compreso tra il IV e il IX secolo ad incaricarsi di provvedere ai bisognosi. I vescovi avevano il dovere di destinare una parte dei loro redditi ai poveri, sollecitando così la beneficenza dei più ricchi. Da Oriente ad Occidente le omelie dei vescovi esprimevano disdegno per la brama di ricchezze e incitavano alla carità e al dovere dell'elemosina. San Giovanni Crisostomo a Costantinopoli chiedeva che il «decimo dei proventi dei ricchi fosse prelevato a favore dei poveri»²⁵. Ben nota è l'incisività con cui Sant'Ambrogio a Milano esprimeva il suo pensiero sostenendo che «il disprezzo del povero è un assassinio»²⁶. I vescovi divennero portavoce di quella carità cristiana che, facendo leva sulla *pietas* e non più sul prestigio tipico dell'evergeta greco-romano, doveva incitare alla solidarietà verso l'altro. La povertà non era più una condizione di indegna e vana disperazione, ma un'opportunità che consentiva ai ricchi la condivisione, liberandoli dal peccato insito nell'uso egoistico della ricchezza, aprendo loro la via per

²⁴ M.I. FINLEY, *L'economia degli antichi e dei moderni*, p. 40.

²⁵ Cfr. M. MOLLAT, *I poveri nel Medioevo*, Laterza, Bari 1982.

²⁶ *Ibi*, p. 27.

la salvezza eterna. Questa nuova prospettiva, intrisa di un significato ascetico, ebbe conseguenze rilevanti. L'imitazione di Cristo e di una vita lontana dalla mondanità e dalla cupidigia suscitarono un'attrattiva straordinaria presso moltissimi seguaci, che scelsero volontariamente la *sequela Christi*. Non solo eremiti. Nel Medioevo fiorirono numerose istituzioni religiose che ebbero a fondamento la rinuncia ai beni materiali per il conseguimento di una piena vita spirituale. Il monachesimo, in proposito, assunse un ruolo estremamente significativo. Ordini religiosi come quello fondato da S. Benedetto di Norcia esortavano alla preghiera e al lavoro. «La comunità monastica è indipendente e autosufficiente, (...). Il suo sostentamento proviene da lavori di carattere artigianale svolti all'interno del monastero»²⁷. La Regola prescrive che l'eccesso di produzione alimentare derivante dal lavoro dei monaci dovesse essere donato ai poveri. «La liturgia dell'ospitalità comincia alla porta del monastero. Qui avvengono le distribuzioni agli indigenti, di qui essi sono ammessi alla foresteria o introdotti anche ad alcuni atti della vita monastica. Sino al secolo IX la porta rappresentò il servizio che centralizzava sia l'ospitalità, sia la beneficenza. Con delega espressa dell'abate, prima il cellario, in seguito il padre portinaio se ne assunsero il compito»²⁸. Tale ruolo divenne talmente rilevante che presto venne assunto da un monaco detto "elemosiniere" che aveva «l'incarico di dispensare la decima tradizionale ai poveri»²⁹. Il monastero divenne una sorta di centro propulsore della vita sociale ed economica, improntato agli ideali di fratellanza e solidarietà cristiani e gli ordini monastici avranno a lungo un ruolo determinante per il costituirsi della civiltà occidentale. Infatti «fu decisivo il fatto che, fin dalla tarda Antichità e nei primi tempi medievali, la concezione cristiana della carità, sottintendendo

²⁷ AA.VV., *Gli ordini religiosi. Storia e Spiritualità* (a cura di R. Bosi), Vol. 1, Benedettini, cistercensi, francescani, domenicani, gesuiti, Nardini, Firenze 1997.

²⁸ M. MOLLAT, *I poveri nel Medioevo*, pp. 54-55.

²⁹ *Ibi*, p. 56.

quella della povertà, sia stata proclamata e praticata dai vescovi e dai monaci, in Oriente e in Occidente: questa concezione trasforma l'umiltà spirituale in uno slancio verso Dio, e tende ad alleviare l'umiliazione materiale e sociale degli indigenti»³⁰.

I secoli IX e X segnarono una condizione difficile del povero, un contadino indebitato e costretto a chiedere la protezione di un potente in cambio di lavori e servigi. «Il povero è colui che riceve di fronte a colui che dona»³¹. Carlo Magno in uno dei capitolari «ordinava che la decima dovesse essere divisa, alla presenza dei testimoni, in tre parti uguali: una destinata alle spese della Chiesa, un'altra al mantenimento del sacerdote, la terza, infine, ai poveri»³².

A contribuire in maniera decisiva ad un cambiamento di prospettiva nei confronti della povertà fu senza dubbio la *Carta Caritatis* dell'ordine cistercense, redatta nel 1118 circa dal monaco Stefano Harding. «Come indica il nome e come è espressamente enunziato nel prologo, si vuole escludere ogni costrizione o esazione e avere di mira soltanto la carità e il bene delle anime nelle cose divine e umane»³³. In tale prezioso documento vengono trattate alcune questioni valide anche ai nostri giorni per il *fund raising* moderno. Tra le più significative vi sono quelle riferite al fatto che non è giusto arricchirsi a spese dei poveri e che la beneficenza, non più elemosina, deve essere data in proporzione alla gravità e alla situazione del bisogno. Con il termine beneficenza si iniziò a identificare un atteggiamento del donatore più partecipe e solidale nei confronti del povero, il quale era sempre più considerato immagine vivente di Cristo. «La meditazione della Sacra Scrittura induce l'uomo a riflettere in se stesso e a conoscersi e vede la sua miseria e si umilia.

³⁰ *Ibi*, p. 26.

³¹ *Ibi*, p. 37.

³² B. GEREMEK, *La pietà e la forza. Storia della miseria e della carità in Europa*, Laterza, Bari 1986, p. 5.

³³ AA. VV., *Gli ordini religiosi. Storia e Spiritualità*, p. 49.

Nello stesso tempo scorge anche la miseria degli altri e, crescendo in lui la pietà e l'esercizio delle opere di misericordia, trova in Cristo l'esempio della più grande delle misericordie: l'Incarnazione. Cristo è l'incarnazione dell'amore di Dio perciò la devozione della santa Umanità di Cristo ci accompagna e ci sostiene nel risalire i gradini della carità»³⁴. Questa la dottrina spirituale cistercense, che influì sulla società e che ebbe ripercussioni importanti perché diede una visione della carità da cui trassero ispirazione gli stessi ordini mendicanti. «Nella civiltà della cristianità medievale il punto di riferimento fu l'interpretazione della Sacra Scrittura. Sul concetto di povertà venivano formulate diverse dottrine, tutte basate sullo stesso fondamento: il messaggio sociale del Vangelo»³⁵ che esortava al dono come segno di solidarietà. Nel Nuovo Testamento i richiami all'esigenza della carità sono numerosi. Tale sensibilità ebbe una rilevanza ben attestata in epoca medievale, toccando non solo il contesto religioso e sociale, ma anche quello economico. L'uso del denaro divenne oggetto di aspra critica e condanna, se connesso ad avarizia, o al contrario di elogio nel senso della carità. Tale atteggiamento, nel complesso degli orientamenti civili, assunse, non di rado, la forma di un'esteriore ostentazione priva talora di qualsiasi fondamento spirituale. Caso emblematico furono le Crociate, spesso promosse *con e per i poveri* e che si trasformarono, invece, per molti potenti, in un'occasione per bramare o sfoggiare onori e ricchezze. Ciò evidenzia come questo periodo storico sia stato attraversato da profondi sentimenti e contrasti, nei quali sacro e profano convivevano l'uno accanto all'altro.

Nei secoli XI e XII, l'Europa fu caratterizzata da massicce ondate di carestie ed epidemie. Le gravi e ripetute crisi alimentari fecero aumentare drasticamente il numero degli indigenti, a tal punto che

³⁴ *Ibi*, p. 70.

³⁵ B. GEREMEK, *La pietà e la forca. Storia della miseria e della carità in Europa*, p. 8.

neppure i monasteri riuscirono a sopperire a tale difficile situazione. Accanto alla povertà rurale, venne poi a consolidarsi quella tipicamente urbana, che diventò sempre più pressante. L'economia di scambio, inoltre, favorì la circolazione non solo di merci, ma anche di persone, che si spostavano da un luogo all'altro in cerca di fortuna. Nelle città sempre più grandi crebbe a dismisura il numero di mendicanti. Per far fronte a tale realtà vennero fondati gli *hospitales*, i quali «costituivano luoghi polifunzionali che, come il celebre ospedale della Scala di Siena, offrivano indifferentemente accoglienza ad una vasta coorte di poveri ed infermi: ai malati, ai pellegrini, agli orfani e ai bambini abbandonati. Da questi stessi istituti s'irradiava anche una solidarietà esterna, esplicita nella distribuzione di viveri e vestiario ai poveri»³⁶. Per adempiere tale opera era però necessario l'aiuto e la collaborazione di molte persone. Fu così che ebbero origine le Confraternite composte da «laici e chierici, da uomini e donne, consociatisi nelle città come nelle campagne per scopi di edificazione religiosa, di solidarietà devota, di impegno liturgico, di pratica penitenziale e caritativa, di socializzazione, di crescita pedagogica, di sostegno reciproco»³⁷.

In tal modo i laici iniziarono a prender parte alle opere di misericordia, talvolta in qualità di volontari, altre volte con elargizioni di denaro non più dirette solo a monasteri, ma anche a fondazioni ospedaliere e cittadine dedite alla cura dei poveri. Molte fonti, tra le quali alcuni testamenti dell'epoca, dimostrano la volontà dei benefattori di donare i propri risparmi a favore di istituzioni caritatevoli. Nonostante questi sforzi, fino alla fine del secolo XII, il povero, seppur immagine di Cristo, rimase una figura relegata, oscurata sempre da chi, possedendo mezzi e fortuna, lo riteneva solo uno strumento necessario alla propria salvezza spirituale.

³⁶ M. CARBONI, *Alle origini del fund raising: confraternite, predicatori e mercanti nelle città italiane (secoli XIV-XVIII)*, in B. FAROLFI – V. MELANDRI (a cura di), *Il fund raising in Italia. Storia e prospettive*, il Mulino, Bologna 2008, p. 42.

³⁷ M. GAZZINI, *Confraternite e società cittadina nel medioevo italiano*, Clueb, Bologna 2006, p. 2.

Gli ordini fondati da S. Francesco e S. Domenico, i cosiddetti “Mendicanti”, assunsero un ruolo fondamentale nel contesto socio-economico del tempo e dei secoli a venire. La loro straordinaria capacità non fu solo quella di operare a favore dei più umili con amore e devozione (già lo facevano i loro predecessori), ma con arguto senso critico Francesco d’Assisi e Domenico di Guzman seppero interpretare le peculiarità storico-culturali, calandosi nella realtà che li circondava con empatia e ardore. Per tale motivo la loro azione caritatevole si andò esplicando nei luoghi che più ne abbisognavano, sia nel contesto rurale sia in quello cittadino. Quando la povertà urbana divenne un fenomeno di proporzioni indescrivibili, tali da richiedere un’assistenza ed un controllo costanti, sia i Francescani che i Domenicani preferirono costruire i loro conventi all’interno delle città. L’importanza della figura di S. Francesco riguardo al tema oggetto di indagine è da vedersi soprattutto nel suo ruolo di *farsi povero tra i poveri*, con quell’atteggiamento di umiltà che lo portò ad avvicinare tutte le classi sociali del suo tempo. Nella stesura della famosa Regola per la sua comunità «si precisa che i frati non devono avere per il denaro interesse maggiore che per i sassi»³⁸, a testimoniare che la loro opera doveva essere disinteressata e finalizzata solo all’amore cristiano verso il prossimo. «San Francesco è fin dall’inizio l’uomo del dono integrale»³⁹ poiché fa dono di se stesso a tutta l’umanità, promuovendo la concordia e la pace. La sua emblematica figura spirituale e quella dei suoi seguaci acquisirono fama non solo grazie all’opera caritatevole, ma anche per la capacità di persuasione comunicativa. Le predicazioni degli Ordini Mendicanti, infatti, furono da un lato una modalità per sollecitare le coscienze stimolando al dovere dell’elemosina i più ricchi, e dall’altro motivo di conforto per le condizioni dei più poveri. Senza dubbio i sermoni dei predicatori che passavano di

³⁸ J. LE GOFF, *Lo sterco del diavolo. Il denaro nel Medioevo*, Laterza, Bari 2010, p. 163.

³⁹ Cfr. J. LE GOFF, *San Francesco d’Assisi*, Laterza, Bari 2006.

città in città in una pellegrinazione itinerante coinvolsero e attirarono numerose folle, incrementando il numero dei laici che dispensavano i loro beni. «Le prediche mobilitavano migliaia di persone e si trasformavano in un flusso di offerte»⁴⁰.

Negli anni compresi tra il 1348 e il 1375 la Peste Nera unita ad una dura carestia decimò intere popolazioni in tutta l'Europa. Ad essere più colpiti furono indubbiamente i poveri. I sopravvissuti iniziarono a chiedere sempre più insistentemente aiuti e assistenza. In questo periodo non mancarono insurrezioni e sommosse popolari contro i più ricchi. Per tale motivo, nella seconda metà del XIV secolo si assistette all'emergere di una nuova povertà, che lungi dall'essere imitazione di Cristo, era vissuta con sospetto e diffidenza. Il povero, infatti, era colui del quale si aveva paura. Molte critiche vennero mosse anche contro coloro che erano stati fautori della povertà volontaria, tra i quali gli Ordini Mendicanti. Nell'iconografia dell'epoca «il povero è contrapposto al ricco nelle scene di elemosina: c'è tra loro una sproporzione fisica, il contrasto fra i colori vivaci (rosso e blu) dei vestiti del donatore e quelli smorti e tristi (bruno, grigio) del mendicante. Gli spazi, infine, sono altrettanto eloquenti: il povero rappresentato insieme con i suoi compagni, ammassati in un angolo»⁴¹.

3. Dai Monti di Pietà al moderno *fund raising*

Alla fine del XIV secolo l'Europa presentava una popolazione insidiata dalle difficili condizioni economiche. La Chiesa non poteva rispondere all'ampiezza dell'assistenza, che iniziò ad essere gestita dal potere civile. Due fenomeni particolarmente interessanti ai fini della presente ricerca si svilupparono in tale frangente: da un lato si incrementò l'azione delle

⁴⁰ J. LE GOFF, *Lo sterco del diavolo. Il denaro nel Medioevo*, p. 56.

⁴¹ Cfr. M. MOLLAT, *I poveri nel Medioevo*, p. 264.

Confraternite e delle cosiddette Tavole dei poveri, dall'altro si assistette alla creazione dei Monti di Pietà.

Per quanto riguarda le prime, le congregazioni di laici si diffusero e radicarono in ogni città. La loro azione fu davvero notevole. Nell'affrontare i problemi degli indigenti le Tavole dei poveri offrirono un considerevole numero di servizi di sostegno. «La natura della loro beneficenza si esplicava nella distribuzione di viveri, di abiti e calzature, ma anche di denaro e pasti collettivi, nonché nel soccorso a domicilio»⁴². Tali forme di assistenza furono significative, e in questo quadro decisiva fu l'ispirazione e l'azione di alcuni frati francescani. Numerose fonti attestano che verso il 1400 e per tutto il secolo aumentarono le azioni e le predicazioni dei frati degli ordini Mendicanti a favore della povertà. Bernardino da Siena e Bernardino da Feltre, solo per citare alcuni testimoni esemplari, con la loro opera di persuasione riscossero un successo così rilevante, tale da essere considerati dei veri e propri *fundraiser*. Le loro predicazioni ebbero infatti lo scopo di raccogliere ingenti quantità di fondi da destinare ai cosiddetti "Monti di Pietà", che erano «istituti di credito finalizzati a fornire le piccole somme di denaro necessarie alla sussistenza dei poveri»⁴³. Proprio Bernardino da Feltre in uno dei suoi sermoni diceva che il «Monte di Pietà placa l'ira di Dio, mette in fuga i peccati, salva l'anima, arreca sollievo ai corpi, aiuta i poveri, allevia i ricchi, caccia i giudei»⁴⁴. Tale istituto di credito si configurava come un enorme bacino di raccolta fondi, di deposito di risorse, che dovevano poi essere ridistribuite a chi ne aveva bisogno. Al di là delle dispute e dei conflitti che videro spesso la nascita di un Monte di Pietà si può dire, senza dubbio, che fu un'istituzione innovativa e originale, «un processo che mirava a saldare ricchi e poveri in uno

⁴² *Ibi*, p. 310.

⁴³ J. LE GOFF, *Lo sterco del diavolo. Il denaro nel Medioevo*, p. 165.

⁴⁴ M.G. MUZZARELLI, *Il denaro e la salvezza. L'invenzione del Monte di Pietà*, il Mulino, Bologna 2001, p. 87.

stesso destino, nel nome della solidarietà e in vista di un'esperienza *post mortem* dove ricchezza e povertà mondana non solo avrebbero perso valore ma addirittura comportato un ribaltamento delle sorti»⁴⁵. Certamente il Monte rappresentava l'avvento di un'epoca nuova, nella quale accanto alla tradizionale assistenza religiosa si affiancavano le azioni morali dei governi locali. Così nuove classi sociali furono coinvolte non solo come finanziatori, ma anche in qualità di promotori e amministratori. Mercanti, commercianti, notai, acquisirono un potere considerevole, assumendo talora il ruolo di gestori degli istituti di credito. Nel periodo rinascimentale, accanto ai Monti di Pietà, si impose una particolare predisposizione sociale per la raccolta fondi indirizzata all'arte e a tutte le manifestazioni ad essa connesse. I nobili, attratti dal fascino estetico delle opere artistiche, donarono volentieri le proprie risorse finanziarie per la realizzazione di grandi opere pubbliche, anche al fine di dimostrare la loro magnificenza. Non a caso tale periodo fu contraddistinto dal cosiddetto "mecenatismo", che venne a configurarsi in maniera peculiare. Infatti «il mecenate non è semplicemente un filantropo che dona parte del proprio reddito (o ricchezza) ma non si cura dei modi del suo utilizzo. Mecenate è tipicamente (anche se non esclusivamente) un imprenditore che pone risorse e *know-how* imprenditoriale al servizio di una causa di interesse collettivo. Esempio al riguardo è il caso dei lanaioli di Firenze ai quali si deve la progettazione, la costruzione e il finanziamento del Duomo»⁴⁶. Il benefattore era colui che donava certamente per un proprio tornaconto personale, ma vi era anche la volontà di comprendere le ragioni e le motivazioni insite nel progetto artistico. Il desiderio di acquisire prestigio e fama sociale si poté vedere anche nell'esercizio della carità che divenne un imperativo imprescindibile delle famiglie più in vista. In tale

⁴⁵ *Ibi*, p. 105.

⁴⁶ P. GRASSELLI - M. MOSCHINI, *Economia e persona*, Vita e Pensiero, Milano 2007, p. 85.

contesto l'azione delle predicazioni di noti movimenti religiosi fu davvero determinante. Nel corso dei secoli successivi i Gesuiti, per esempio, seppero convincere e stimolare alla carità i benefattori, ai quali erano spesso affiliati in qualità di guide spirituali. Anche altre confraternite e associazioni furono i principali destinatari della beneficenza delle classi più ricche. «I nuovi ordini religiosi che emersero nei decenni di più intenso fervore della riforma cattolica – Teatini, Gesuiti, Camilliani, Padri Filippini – furono fra gli ispiratori più assidui. Intessendo prediche e conversazioni spirituali nelle piazze e nelle chiese si impegnarono strenuamente in forme di promozione mirate tanto a favorire la formazione di gruppi devozionali quanto a indirizzare il flusso delle risorse disponibili alla carità verso determinati compiti e istituzioni»⁴⁷. Era fondamentale, infatti, che le elargizioni di denaro fossero destinate non a singoli individui, ma a enti coinvolti nell'assistenza ai bisognosi. Anche i vecchi ospedali, grazie alle donazioni, si rinnovarono nella loro struttura, specializzandosi in determinati settori e accanto ad essi sorsero nuovi istituti per supplire ai bisogni dei più indigenti. Tra questi ultimi, si può citare, ad esempio, quello per l'accoglienza e l'educazione delle giovani adolescenti, che divenne tra i principali destinatari di fondi. «L'attività caritativa forse più diffusa e capillare non fu quindi il ricovero, ma il sostegno diretto al matrimonio, visto come fondamentale baluardo contro il peccato. I lasciti dotali divennero la principale forma di carità sociale»⁴⁸. Tale aspetto era particolarmente importante perché garantiva alle giovani donne la possibilità di contrarre un matrimonio, evitando così situazioni di povertà degradante. La raccolta fondi per le doti di maritaggio fu così rilevante da promuovere una nuova istituzione in Italia, destinata ad avere un prospero futuro, ossia quella del gioco del lotto, che lentamente

⁴⁷ M. CARBONI, *Alle origini del fund raising: confraternite, predicatori e mercanti nelle città italiane (secoli XIV-XVIII)*, in B FAROLFI – V. MELANDRI, *Il fund raising in Italia. Storia e prospettive*, pp. 65-66.

⁴⁸ *Ibi*, p. 70.

si diffuse ovunque. Le donazioni dei ricchi, così, dal Rinascimento in poi, vennero sempre più orientandosi, grazie alla feconda opera dei movimenti religiosi, verso i luoghi pii.

Gli anni compresi tra 1500 e 1600 videro rafforzarsi la solidità finanziaria degli enti preposti alla carità e all'assistenza, sui quali sempre più si fece sentire anche il potere delle autorità civili. Le risorse finanziarie a favore degli enti richiesero sempre più capacità di gestione e di amministrazione. Questo aspetto divenne decisivo per mantenere una continuità nel flusso delle offerte, garantita da un rapporto di fiducia e reciprocità con il donatore. Infatti «una solida dotazione patrimoniale non era soltanto garanzia di affidabilità e prova del favore dei sodalizi, rappresentava anche un requisito decisivo per un'ulteriore crescita. Una regolare operatività e una riconosciuta affidabilità acquisite con il costante esercizio di opere di bene, costituivano spesso il miglior viatico per ottenere l'affidamento di ulteriori risorse. La solidità e l'efficiente struttura burocratica rafforzava la fiducia per finalità di lunga durata, avviando un circolo virtuoso che faceva degli enti elemosinieri i principali esecutori testamentari e i maggiori destinatari delle donazioni di privati facoltosi»⁴⁹. In ogni caso è da sottolineare l'aspra contesa nella distinzione tra poveri "buoni" e quelli "non meritevoli", tra "veri e falsi", che si fece sempre più sentire in tale periodo, a tal punto che i secondi divennero oggetto di aspre critiche tanto da essere segregati dal contesto sociale. Fu così che quei poveri cosiddetti "cattivi", abili al lavoro, ma più inclini all'ozio e al vagabondaggio, furono condannati ed esclusi dalla società. Diversa la sorte dei poveri vergognosi, ossia di coloro che da una posizione agiata erano caduti in miseria, verso i quali i donatori provavano un sentimento di empatia, quindi più dediti a dare. «Il

⁴⁹ *Ibi*, p. 78.

sussidio al declassato rientrava in un sistema di scambio il cui asse era la reciprocità potenziale»⁵⁰.

Se in Italia molte erano le opere caritative, in Europa si fece maggiormente sentire lo spirito della riforma luterana e calvinista. La situazione dei poveri si inasprì profondamente a tal punto che ospedali e istituzioni preposte all'assistenza divennero sempre più luoghi di isolamento e di correzione.

I falsi poveri dovevano essere rieducati per inserirsi attivamente nel contesto lavorativo. Questa prospettiva e visione del povero si mantenne per tutto il 1600 tanto che fu definito il secolo della "grande reclusione".

Nel secolo XVIII, permeato dagli ideali e dal pensiero illuminista, si comprese che se la povertà era una condizione permanente e imprescindibile, era necessario riformare le modalità inerenti al sistema della beneficenza, ritenute dannose e fuorvianti. In effetti nella maggior parte dei casi l'assistenza caritatevole assicurava all'indigente quel minimo di sostentamento indispensabile e sufficiente ad evitargli il lavoro e qualsiasi attività onerosa. Molte autorità statali presero direttamente il controllo e il coordinamento degli enti assistenziali. Questa iniziativa non trovò consenso nei donatori, che sospettosi e diffidenti, rifiutarono di offrire il proprio contributo. Vi fu anche una notevole contrazione nei lasciti e nelle donazioni e a ciò contribuirono non solo le difficoltà economiche delle classi più ricche, nondimeno un affievolimento della *caritas* cristiana.

Se il 1700 si chiuse all'insegna di una crisi generale in tutti gli aspetti della raccolta di fondi economici e sociali, il 1800 fu al centro di importanti e rilevanti iniziative, soprattutto per quanto concerne le metodologie di *fund raising*. In tale periodo le cosiddette società di mutuo soccorso ebbero una straordinaria diffusione in Italia da Nord a Sud,

⁵⁰ Cfr. G. RICCI, *Povertà, vergogna, superbia. I declassati fra Medioevo ed Età moderna*, il Mulino, Bologna 1996.

soprattutto dopo l'unificazione nazionale. «Queste associazioni, anello di congiunzione fra le pie istituzioni di previdenza e le società laiche post-quarantottesche, avevano in comune la forma contrattuale dell'impegno sociale; l'adesione libera e volontaria dei soci; la struttura democratica interna, secondo la quale le cariche sociali erano elettive; la definizione dei diritti, dei doveri e delle sanzioni, sulla base di norme statutarie approvate e modificate dall'assemblea dei soci; la regolarità della raccolta dei fondi, che prevedeva quote di ingresso e versamenti periodici dei soci»⁵¹. In effetti, alle società di mutuo soccorso (Sms) potevano iscriversi sia i soci effettivi, i quali avevano il diritto all'assistenza, pagando una piccola quota associativa, sia quelli non effettivi, che pur non usufruendo di nessun sussidio, donavano alla società parte dei loro fondi, animati da spirito di solidarietà e da un sentimento filantropico. Tra i molti obiettivi delle società di mutuo soccorso, accanto al sostegno diretto ai soci in caso di malattia, infortunio o altro, vi era anche la solidarietà e la beneficenza verso i più poveri. «Fratellanza, reciproca solidarietà, assistenza morale e materiale sono senza alcun dubbio i principi di fondo su cui si costruirono le società mutualistiche»⁵². L'importanza delle società fu rilevante perché posero le basi di un nuovo sistema di assistenza ai poveri. La forza di coesione che le animava e sosteneva era davvero notevole, consolidata da quel sentimento di patriottismo che legava tutti gli adepti tra di loro, uniti da ideali comuni e condivisi. Questa particolarità delle società di mutuo soccorso fu determinante anche ai fini del *fund raising*. Molti municipi locali furono finanziatori e promotori delle società, ritenute utili sia livello economico sia sociale. Il problema principale era costituito dalla gestione del patrimonio derivante in gran parte dalle quote dei soci.

⁵¹ R. ALLIO, *Le origini delle società di mutuo soccorso in Italia*, in V. ZAMAGNI (a cura di), *Povertà e innovazioni istituzionali in Italia. Dal Medioevo ad oggi*, il Mulino, Bologna, 2000, p. 488.

⁵² F. TAROZZI, *La rete di solidarietà del mutualismo ottocentesco*, in V. ZAMAGNI (a cura di), *Povertà e innovazioni istituzionali in Italia. Dal Medioevo ad oggi*, p. 529.

Era altresì importante individuare delle modalità che garantissero di rendere autonomo il finanziamento delle medesime. A quell'epoca le strategie utilizzate per raccogliere i fondi furono così innovative che rivelano la loro validità ancora oggi e per tale motivo le società di mutuo soccorso rappresentano le fondamenta di alcune tecniche legate al *fund raising* moderno. Per citare solo alcuni esempi, oltre alla «raccolta annuale (composta da tante piccole donazioni, sul modello della tessera associativa), destinata a coprire solitamente il deficit annuale dell'ente»,⁵³ vi erano anche la «raccolta capitale (effettuata ogni 3-4 anni e composta da poche, se non da una, grandi donazioni), destinata a far fronte a fabbisogni straordinari ed infine la strategia mista (tra le due precedenti), che risulta solitamente la più efficace, poiché realizzata attraverso la creazione di fondi i cui interessi vanno a coprire il deficit annuale»⁵⁴. Inoltre le società di mutuo soccorso idearono alcune strategie di raccolta decisamente positive che vale la pena ricordare perché sono utilizzate ancora ai giorni nostri. Tra queste citiamo:

- la creazione di comitati di persone all'interno delle Sms da destinare unicamente alla raccolta fondi;
- la comunicazione delle iniziative della Sms tramite stampa di litografie, manifesti, volantini;
- *il people raising*: ogni socio effettivo che portava un suo conoscente nella Sms otteneva un premio;
- feste, lotterie, eventi speciali per pubblicizzare e raccogliere sottoscrizioni.

Tutte queste iniziative fecero sì che le società ottennero presto un riconoscimento non solo locale, ma anche nazionale e internazionale.

⁵³ O. MAZZOTTI, *Fund raising e associazionismo nell'Italia dell'Ottocento*, in B. FAROLFI – V. MELANDRI, *Il fund raising in Italia. Storia e prospettive*, p. 97.

⁵⁴ *Ibidem*.

In questo stesso periodo in tutta Europa erano già presenti associazioni mutualistiche che acquisirono sempre più importanza. «Nell'arco di soli trent'anni, tra il 1880 e la prima guerra mondiale, quasi tutti i Paesi europei introdussero le prime assicurazioni sociali nonostante essi presentassero livelli assai diversi di industrializzazione, di urbanizzazione e di presenza e successo sia dei partiti operai che delle istanze di democratizzazione del suffragio»⁵⁵. Il *fund raising* da fenomeno ristretto al contesto d'appartenenza estese così il suo raggio d'azione, ponendosi come base di una società più giusta, equa e solidale.

Nell'Italia post-unitaria la beneficenza risultava assegnata a migliaia di associazioni o opere pie e ciò poteva essere estremamente dannoso per l'ordine pubblico del Paese. All'epoca dell'inchiesta Correnti il patrimonio lordo di quegli istituti era stimato essere quasi il doppio delle entrate dello Stato. Per tale motivo una legge del 1862 cercò di «porre ordine nel settore assistenziale, introdusse regole più certe di amministrazione e prevede la creazione di congregazioni di carità nei principali comuni del Regno»⁵⁶. Senza entrare nel merito della normativa è importante sottolineare che la laicizzazione degli istituti di beneficenza avvenne in modo graduale, e «manifestava in tal modo l'intenzione di non scontrarsi, almeno per il momento, con le istituzioni ecclesiastiche e di instaurare buoni rapporti con i gruppi di potere locale»⁵⁷. La legge prevedeva di lasciare agli istituti autonomia amministrativa nella gestione del patrimonio e forse ciò giustifica il flusso continuo di beneficenza che continuò ad alimentare le casse degli organismi assistenziali sia religiosi sia laici. Se nel primo caso era cospicua l'opera di qualche benefattore privato, nel secondo, oltre ai singoli donatori, fu rilevante il finanziamento

⁵⁵ P. BATTILANI, *I protagonisti dello stato sociale italiano*, in V. ZAMAGNI (a cura di), *Povertà e innovazioni istituzionali in Italia. Dal Medioevo ad oggi*, p. 641.

⁵⁶ M. FORNASARI, *Tra carità legale e filantropia: il fund raising degli istituti assistenziali dall'unificazione agli anni cinquanta del novecento*, in B. FAROLFI – V. MELANDRI, *Il fund raising in Italia. Storia e prospettive*, p. 123.

⁵⁷ *Ibi*, p. 124.

di enti locali, comuni, province. Così ben presto la carità cristiana nelle istituzioni laiche lasciò il posto alla carità legale. In questo contesto il potenziale donatore offriva cospicue somme di denaro anche per dimostrare di appartenere ad un certo *status* sociale.

A completare l'opera di laicizzazione della carità contribuirono la legge Crispi (1890) e il regolamento di Giolitti (1904), che sancirono la trasformazione degli organismi assistenziali in Istituti di pubblica assistenza e beneficenza, detti anche "Ipab". Tali normative fecero sì che il sostegno al povero divenne un dovere di tutta la società e dello Stato. Un'indagine sulla beneficenza, condotta in Italia nel 1900, fu determinante per capire come si fosse evoluta ed orientata l'assistenza. La ricerca mostrava che vi era stato un considerevole aumento degli Istituti di pubblica assistenza e beneficenza in Italia e che anche il patrimonio dei medesimi era notevolmente incrementato. Un dato certo era che la situazione al Nord si presentava diversa rispetto al Sud Italia. Nell'area settentrionale si assisteva ad una maggior concentrazione di organismi assistenziali, i cui redditi erano davvero notevoli. Il Sud risultava essere più povero e con minor presenza di Ipab. La statistica tralasciava però i dati relativi alla beneficenza privata che in Italia era ancora consistente grazie soprattutto all'opera di persuasione di alcune persone, che a ragione potrebbero definirsi dei veri e propri *fundraiser*. G. Gozzini definisce questa situazione con il termine di «*path dependance*, ossia una sorta di *welfare relations*, dove ricchi e poveri continuano ad incontrarsi e a scambiarsi doni contro deferenza»⁵⁸. Pensiamo, per esempio, a padre G. Piamarta o a L. Pavoni, che con la loro opera di promozione riuscirono ad ottenere ingenti somme di denaro, utili a fondare istituti destinati a svolgere un ruolo significativo a

⁵⁸ G. GOZZINI, *Povertà e stato sociale*, in V. ZAMAGNI (a cura di), *Povertà e innovazioni istituzionali in Italia. Dal Medioevo ad oggi*, p. 592.

⁵⁸ *Ibi*, p. 123.

quell'epoca. Molti giovani indigenti furono avviati alla professione in un momento in cui il lavoro era fondamentale e al centro di numerosi dibattiti. Molte attività (conferenze, manifestazioni, feste, eventi speciali) tipiche del *fund raising* furono condotte dagli abili promotori, al fine di ottenere grandi donazioni. Una testimonianza molto interessante in questo periodo è «quella della Pia opera a sollievo degli infermi poveri, fondata a Verona nel 1897 da Don G. Calabria, che nello statuto originario citava sia i promotori, cioè coloro che nell'ambito delle loro conoscenze dovevano propagandare l'Opera cercando benefattori, ritirare le offerte e tenerne di queste apposito registro per il resoconto annuale, sia i benefattori cioè coloro che dovevano consegnare ai promotori l'offerta e che in cambio avrebbero goduto di una serie di vantaggi spirituali (elencati nello Statuto)»⁵⁹.

Al di là delle numerose ed interessanti iniziative che coinvolsero il tessuto sociale italiano è importante ricordare che gli anni compresi tra il 1900 ed il 1915 videro un'intensa attività di raccolta fondi, sia per quanto riguardava le Ipab, sia per gli organismi assistenziali religiosi. In tale periodo il sud Italia fu scosso dal tragico terremoto del 1908 (Sicilia e Calabria) e questa circostanza fu un momento di grande partecipazione solidale. Moltissime le donazioni che giunsero da tutto il Paese e non solo i quotidiani offrirono la possibilità di sottoscrizioni, ma contribuirono al sostegno anche le Casse di Risparmio. Quest'ultime furono determinanti nell'attività di *fund raising*, che diveniva sempre più simbolo di uno spirito di fratellanza e aiuto reciproco.

Ciò si vide in modo particolare anche durante i due grandi conflitti mondiali del secolo XX. La prima guerra mondiale fu una catastrofe non solo dal punto di vista umano, bensì economico e sociale. Le opere pie continuarono la loro azione caritatevole, anche se i loro patrimoni furono

⁵⁹ V. MELANDRI - F. SANTINI, *Storia della donazione: il lungo cammino italiano*, in «Il Sole 24 ore, Terzo Settore», 2006, 10, p. 57.

impiegati per la maggior parte per le esigenze della guerra e quando terminò per la fase della ricostruzione. Ciò ebbe come conseguenza un notevole indebolimento finanziario degli istituti assistenziali, a tal punto che alcuni di essi furono costretti a chiudere. Era ovviamente difficile una raccolta fondi in un momento così drammatico e caratterizzato da forti squilibri e incertezze. Dopo qualche anno e con l'ascesa del fascismo al potere vi fu una ripresa delle istituzioni di beneficenza, motivata anche dal fatto che la povertà diveniva una questione sociale, tale da richiedere un forte intervento statale. «Bisogna far comprendere che la carità crea la professione del mendicante e non educa le coscienze; bisogna convincersi che la carità nobilita invero chi la offre, ma a lungo andare umilia, avvilita, distrugge la dignità umana in colui che la riceve. E non è questo che vuole il Fascismo»⁶⁰. Quindi il regime fascista si adoperò per aiutare i bisognosi con attività di previdenza e assistenza, che andavano al di là della pura e semplice carità, a testimoniare un sentimento di solidarietà nazionale. «Beneficenza ed assistenza pubblica furono e sono rivolte allo stesso scopo, ma la previdenza, considerata ora come diritto e insieme come un dovere del lavoratore, rappresenta una forma più progredita di quelle, perché più oscura, più educativa e più nobile: essa rientra in quel dovere universale che è la protezione del patrimonio umano e significa arricchimento demografico ed avviamento a un più alto grado di civiltà»⁶¹. Tale concetto venne ribadito anche dalla Carta del lavoro del 1927, che sottolineava la necessità della previdenza e compito dello Stato era proprio quello di gestirla e coordinarla. Non a caso, in tale periodo, fu fondato "l'Infps" (Istituto nazionale fascista per la previdenza sociale). Nel 1923 il governo fascista emanò una riforma atta a riorganizzare l'amministrazione degli enti di beneficenza, accusata

⁶⁰ S. FABBRI, *L'opera nazionale per la protezione della maternità e infanzia*, Mondadori, Milano 1932, p. 41.

⁶¹ C. LEO, *Gli Istituti di Previdenza del Fascismo*, in *Dall'intervento allo Stato corporativo*, Istituto fascista di cultura, XII, Pisa 1933, p. 25.

spesso di incompetenza. Vennero posti a capo della gestione patrimoniale rappresentanti del governo e quindi qualsiasi tipo di raccolta fondi passava al vaglio del controllo statale. «Il Partito fascista non tardò a riscontrare la necessità di organizzare, attraverso gli organismi dipendenti, un'azione assistenziale, superando il vecchio sistema delle istituzioni di beneficenza, delle iniziative sporadiche dei privati – spesso esibizioni puramente personalistiche, talvolta ambiziose, sempre inefficaci allo scopo – e sostituendo ad esso un'attività assistenziale, armonica e coordinata che, riunendo forze, mezzi, possibilità, giungesse ad estendere una rete di provvidenze in favore del popolo, e a dare a quest'ultimo, in modo tangibile, la sensazione del diretto interessamento dello Stato fascista»⁶². Numerosi gli enti che sorsero in tale periodo, soprattutto asili, scuole e istituti educativi, verso i quali furono notevoli i lasciti e le donazioni. Da segnalare come strumento di raccolta ed elargizioni fondi nel periodo fascista è la cosiddetta “segreteria particolare del Duce”, presso la quale si rivolgevano direttamente le persone che necessitavano di aiuto. Non si possono dimenticare, infine, gli Enti comunali di assistenza (Eca), creati con la riforma del 1937, la cui funzione era quella di «limitare la beneficenza a casi d'emergenza e di operare per strutturare un'efficiente rete di servizi»⁶³. La povertà nel periodo fascista divenne sempre più un fenomeno da sostenere con un'intensa attività e presenza dello Stato.

In tale frangente la Chiesa continuò ad ottenere elargizioni di fondi grazie all'opera di *fundraiser* d'eccezione. Non possiamo tralasciare le attività caritatevoli promosse da Don L. Orione e Don G. Alberione così come significativi, furono, ai fini della raccolta fondi, i Patti Lateranensi siglati

⁶² A. DUPONT (a cura di), *Realizzazioni fasciste nella vita pubblica italiana*, Tipografia del Senato, Roma 1932, p. 267.

⁶³ A. PRETI - C. VENTUROLI, *Fascismo e stato sociale*, in *Povertà e innovazioni istituzionali in Italia*, p. 747.

nel 1929, grazie ai quali molti privati benefattori continuarono a donare alla Chiesa, animati da un senso di filantropia e di *caritas* cristiani.

L'Italia, però, usciva dal secondo dopoguerra in condizioni decisamente critiche. Il tasso di povertà e disagio sociale era così elevato che la semplice carità non sarebbe bastata a risolvere la questione. Al centro del dibattito della maggioranza di governo, rappresentata dai cattolici italiani, vi era la necessità che l'Italia affrontasse le problematiche emergenti con una prospettiva differente. Era giusto che lo Stato si occupasse dei bisogni sociali, intervenendo con politiche mirate, atte a risolvere le situazioni più complesse. Non solo assistenza ma giustizia verso fenomeni sociali in continua espansione. Era necessario altresì porre attenzione agli enti assistenziali, che seppur numerosi ed in costante aumento, mancavano di coordinamento e organizzazione interni. Nonostante ciò fu lodevole l'opera da essi condotta, soprattutto nella raccolta fondi, che si rilevò determinante e positiva soprattutto nella fase di ricostruzione post-bellica.

Senza entrare nel merito dell'opera svolta da diversi enti assistenziali negli ultimi tre decenni del secolo scorso, è da segnalare che gli strumenti utilizzati dai medesimi per l'attività di *fund raising* dimostrano una loro validità anche ai giorni nostri. Per citare solo i più significativi ricordiamo accanto al tesseramento, al comitato di raccolta, ai volontari di *fund raising*, anche la tecnica di segmentazione dei donatori promossa dalla Lega italiana per la lotta contro i tumori, che prevedeva tre differenti tipologie di soci: ordinari, vitalizi e benemeriti. Non si può non ricordare il contributo della Croce Rossa Italiana e il fattivo coinvolgimento dei volontari nell'opera di incrementare le «adesioni all'associazione»⁶⁴ e la raccolta fondi.

⁶⁴ Cfr. M. MARIANI, *La Croce Rossa Italiana*, Mondadori, Milano 2006.

In Italia il *fund raising* con le sue caratteristiche così pregnanti rappresenta da secoli una componente fondamentale del contesto socio-economico. In questo contesto di sostanziale continuità, occorre tuttavia menzionare come negli anni Sessanta l'intervento dello Stato sociale fu così rilevante da disincentivare «la compartecipazione dei cittadini nello svolgere o sostenere attività di assistenza realizzate da imprese non profit che operavano nei campi della previdenza e dell'assistenza»⁶⁵. L'opinione pubblica condivise l'idea che era dovere dello Stato adempiere alla funzione di sicurezza, beneficenza e tutela, come viene anche ribadito dagli articoli 32 e 38 della Costituzione italiana. «Così, l'assistenza pubblica, in sostanza nucleo originario dei moderni sistemi di *welfare*, tendeva a dislocarsi verso un'interpretazione più ampia e aperta in cui trovavano posto tutti gli interventi "sociali" rivolti ad assicurare al cittadino una soglia di benessere garantito, ben più ricca e complessa dell'erogazione di una pensione e della cura in caso di malattia, nonché le misure destinate alla prevenzione e al superamento di una più vasta gamma di bisogni e d'insufficienze che potevano colpire la persona nel suo sviluppo fisico, morale e intellettuale»⁶⁶. Il *fund raising* risentì drasticamente di questa situazione, a tal punto che pochi enti non profit si prodigavano nella raccolta fondi. La maggior parte si affidava alle erogazioni dello Stato a tal punto da divenirne quasi dipendente e ciò ne comportò un indebolimento generale sia nella struttura interna sia nell'organizzazione.

Negli anni Settanta il cosiddetto *welfare State* dimostrava di non poter reggere il crescente debito pubblico. «Nel periodo a cavallo tra gli anni Settanta e Ottanta tutti i sistemi di stato sociale entrarono in crisi, sul piano degli equilibri finanziari prima di tutto, ma anche sul versante

⁶⁵ F. SANTINI, *Il fund raising in Italia dal secondo dopoguerra ad oggi*, in B. FAROLFI – V. MELANDRI, *Il fund raising in Italia. Storia e prospettive*, p. 182.

⁶⁶ G. CAZZOLA, *Lo stato sociale tra crisi e riforme: il caso Italia*, il Mulino, Bologna 1994, p. 45.

qualitativo, ovvero della capacità di far fronte a nuovi bisogni in modo adeguato e condiviso»⁶⁷. Per tale motivo vi fu una graduale ripresa degli enti non profit. Nacquero molte associazioni (Arci, Acli) destinate ad avere un peso rilevante negli anni futuri. Tra queste vi fu l'Associazione italiana ricerca sul cancro (Airc) che fu davvero innovativa per quanto concerne la raccolta fondi. Fu la prima associazione in Italia ad utilizzare come strumento di raccolta il *direct mailing*, che era già stato usato con grandi risultati in altre nazioni (Europa e Stati Uniti). Significativa fu anche «la prima esperienza di *cause related marketing* relativa alla raccolta fondi. Alcuni cantautori italiani rinunciarono alle *royalties* su alcune loro canzoni che entrarono a far parte di un disco della Ricordi: all'interno del disco erano presenti tutte le informazioni riguardanti l'operato dell'Associazione italiana ricerca sul cancro e la promozione fu fatta direttamente nei negozi Ricordi»⁶⁸. Nonostante questi lodevoli tentativi il settore non profit in Italia sembrava ancora risentire dell'impronta assistenzialista dello Stato così che furono davvero pochi ad intraprendere la strada di un autonomo *fund raising*. «In generale, si può affermare che all'inizio degli anni Novanta, il terzo settore italiano giocava un ruolo ancora secondario, ma non per questo irrilevante, all'interno del sistema economico e del modello di *welfare*. In alcuni settori di attività (come la sanità, l'educazione e soprattutto la formazione professionale) le organizzazioni del terzo settore operavano in stretta connessione con il più ampio sistema pubblico di fornitura di servizi, rappresentato principalmente dal sistema sanitario nazionale o dal sistema scolastico pubblico; di conseguenza esse dipendevano in maniera massiccia da finanziamenti di origine pubblica, così come i loro servizi non si distinguevano molto da quelli forniti dalla pubblica

⁶⁷ *Ibi*, p. 20.

⁶⁸ *Ibi*, p.187.

amministrazione»⁶⁹. Questa situazione ebbe notevoli ripercussioni negli anni a venire poiché molte aziende non profit si dimostrarono totalmente impreparate nell'ambito delle metodologie, tecniche e strumenti della raccolta fondi, non essendo più abituate ad utilizzarli. Ciò favorì in Italia l'arrivo delle aziende non profit straniere, in modo particolare quelle di origine anglosassone che erano già solite usare le moderne tecniche del *fund raising*. Tra queste ebbe notevole successo la maratona italiana di raccolta fondi, denominata "Telethon" a favore della ricerca sulla distrofia muscolare. Nel 1997 furono usati per la prima volta anche gli sms solidali per raccogliere fondi a sostegno degli abitanti colpiti dal terremoto dell'Umbria e delle Marche. Oggi sia *Telethon* che gli sms vengono utilizzati con successo perché rappresentano forme di raccolta capaci di sollecitare la solidarietà e la partecipazione collettiva.

Negli anni Ottanta e Novanta si tentò di normare e regolamentare per la prima volta il settore non profit. «Il nostro ordinamento giuridico del settore non profit evidenzia una struttura estremamente frammentata nella quale le organizzazioni non sono normate in modo unitario, ma vanno rintracciate entro una moltitudine di leggi speciali che disciplinano settori o tipologie organizzative particolari»⁷⁰. L'abbondanza della legislazione italiana nel settore non profit dimostrò così che regnava una situazione di confusione e incertezza generale. Senza entrare nel merito delle singole leggi, ricordiamo quelle più significative per quanto concerne l'ambito della raccolta fondi. La prima, detta anche "*legge quadro sul volontariato e fund raising* (n. 266/1991)" ha consentito alle organizzazioni di volontariato di essere riconosciute nell'ordinamento statale come «soggetti che devono avvalersi in modo determinante e prevalente delle prestazioni personali, volontarie e gratuite dei propri aderenti e possono assumere la forma giuridica che ritengono più

⁶⁹ G.P. BARBETTA, *Il settore nonprofit italiano*, il Mulino, Bologna 2000, p. 11.

⁷⁰ *Ibi*, pp. 202-203.

adeguata al perseguimento dei propri fini»⁷¹. Inoltre la legge ha stabilito dei termini per incentivare a donare alle aziende non profit, grazie a particolari esenzioni nella denuncia dei redditi. Successivamente con il decreto legislativo n. 460 del 1997 le associazioni non profit assunsero la denominazione di Onlus, ossia organizzazioni non lucrative di utilità sociale. «Il decreto ha costituito un avvenimento importante, dal punto di vista simbolico, perché ha segnato il ritorno di interesse del legislatore verso il terzo settore, dopo anni di abbandono o di interventi legislativi riservati a piccole porzioni di quel mondo. In secondo luogo esso ha costituito un primo passo verso una legislazione che consideri le organizzazioni non profit come un settore omogeneo, meritevole di attenzione nel suo complesso e non solo in questa o quell'altra componente»⁷². Questa legge, quindi, non ebbe solo il merito di tentare di uniformare il terzo settore, ma riconosceva anche la possibilità di detrazioni a coloro che volevano donare fondi. «Si tratta di misure che possono senza dubbio contribuire a facilitare la raccolta di contributi volontari e che quindi, come tali, tendono a ridurre il peso diretto del finanziamento pubblico dei servizi, mobilitando risorse economiche che sarebbero altrimenti inutilizzate»⁷³. In questi anni non si può dimenticare la *Carta della donazione* del 1999, una sorta di codice utile a regolamentare la raccolta fondi, anche se non trovò unanime adesione presso le aziende non profit.

Per le Onlus iniziava, quindi, un nuovo periodo, anche se come dimostrato dalla rilevazione Istat del 1999, l'Italia rispetto all'Europa era ancora debole nella raccolta fondi. La Chiesa, che da sempre aveva mantenuto un primato per quanto concerne i lasciti, in tale periodo attraversò nella quantità di donazioni ricevute una profonda crisi, a tal

⁷¹ Cfr. R. CARTOCCI–F. MACONI, *Il libro bianco sul Terzo settore*, il Mulino, Bologna 2006.

⁷² G.P. BARBETTA, *Il settore nonprofit italiano*, p. 205.

⁷³ *Ibi*, p. 207.

punto che nel Concordato del 1984, venne data la possibilità ai cittadini di devolvere alla Chiesa il cosiddetto “otto per mille”. «La legge n. 222 del 1985 prevedeva, infatti, che a decorrere dall’anno finanziario 1990 una quota pari all’otto per mille dell’imposta sul reddito delle persone fisiche, liquidata dagli uffici sulla base delle dichiarazioni annuali, fosse destinata, in parte, a scopi di interesse sociale o di carattere umanitario a diretta gestione statale e, in parte, a scopi di carattere religioso a diretta gestione della chiesa cattolica»⁷⁴.

Nel nuovo millennio, in Italia, si afferma una radicale apertura nei confronti del *fund raising*, per il quale si attivano corsi finalizzati a formare e a promuovere la professionalità degli operatori coinvolti in tale delicato processo. A Forlì, nel 2000, nasce presso la facoltà di Economia, l’Assif, l’associazione italiana dei *fundraiser*, che oltre alla formazione, si occupa anche di ricerca, consulenza e progettazione. Questi sono anche gli anni in cui vengono pubblicati in Italia i primi importanti testi relativi al *fund raising* e promosse alcune importanti ricerche sulla professione del *fundraiser*. Nel frattempo vengono anche emanate leggi che aiutano e incentivano le donazioni per le aziende non profit. La cosiddetta “legge più dai meno versi” ha permesso di ottenere detrazioni più vantaggiose rispetto alla precedente legge Zamagni. Inoltre nel «2006 si è fatto un ulteriore passo avanti: all’interno della legge finanziaria è stato inserito lo strumento del cosiddetto “cinque per mille” ovvero la possibilità per le aziende non profit di vedersi riconosciuta una parte (il cinque per mille) dell’imposta sul reddito delle persone fisiche che avrebbero scelto di destinarla ad una specifica azienda non profit»⁷⁵. Non sono da dimenticare, infine, la creazione nel 2002 dell’Agenzia per le Onlus, con il compito di controllare l’attività di

⁷⁴ F. SANTINI, *Il fund raising in Italia dal secondo dopoguerra ad oggi*, in B. FAROLFI - V. MELANDRI, *Il fund raising in Italia. Storia e prospettive*, p. 199.

⁷⁵ *Ibi*, p. 207.

fund raising, e nel 2004 l'Istituto italiano della donazione, che ha lo scopo di incentivare le donazioni, favorendo un clima di fiducia e di sicurezza.

Oggi, nonostante queste importanti leggi, è ancora carente in Italia una vera e propria cultura del *fund raising*. «Manca una visione della raccolta fondi nel lungo periodo: i donatori, infatti, dovrebbero essere educati dalle stesse aziende non profit ad un dono che non sia solamente emozionale ma che scaturisca anche da una conoscenza dell'azienda non profit, della positività del suo operato e della corretta gestione dei fondi raccolti»⁷⁶. È quanto mai necessario investire più tempo e risorse nella formazione rivolta al *fund raising* delle aziende non profit, perché come si è già detto non è un'attività che si possa improvvisare. Fondamentale risulta anche la comunicazione e promozione sociale delle principali iniziative legate al *fund raising*.

Congiuntamente, la ricerca scientifica multidisciplinare potrà in modo ulteriore consolidare quella cultura, già presente in Italia ed in Europa per lunga tradizione, al fine di aprire la via ad un possibile paradigma economico che abbia legittimità e valore, in sintonia al mutare dei contesti storici e culturali.

⁷⁶ *Ibi*, p. 210.

Capitolo III

La filantropia negli Stati Uniti d'America. Un percorso storico-culturale

“Molti pensano che noi americani siamo generosi perché siamo ricchi. La verità è che siamo ricchi, soprattutto perché siamo generosi”

(Claire Gaudiani)

Il fenomeno del *fund raising*, sebbene abbia origini ideologiche e culturali in Europa, trova una sua collocazione euristica fondativa negli Stati Uniti d'America. Non si può prescindere dal considerarlo come parte integrante di questo contesto geo-politico che ne ha definito tratti caratteristici e peculiari. La storia degli Stati Uniti d'America, sin dalle origini, si presenta connotata da valori e ideali religiosi che ne orientano le scelte etico-morali. Il senso del dovere civico e sociale, il patriottismo, l'innata tensione a rivendicare una certa supremazia e potere internazionali, il desiderio di essere un “modello per il mondo”, sono tutti elementi che qualificano il lungo e complesso percorso storico americano. Il *fund raising* statunitense risente dell'influsso esercitato da tali aspetti e un concetto che pare inestricabilmente legato ad esso è quello di *filantropia*. Quest'ultima, il cui significato etimologico richiama “l'amore per l'uomo”, è da intendersi come mezzo di miglioramento sociale. È la filantropia, nella sua evoluzione storico-culturale, nelle vite e nelle scelte di molti filantropi americani, nella sua talora ambiguità e contraddizione, che costituisce l'oggetto d'indagine di questo capitolo. È *nella e per la filantropia* che si ritrovano le radici di un'autentica tensione etico-educativa, suscettibile di essere considerata *iuxta propria principia* dalla riflessione pedagogica, e dalla quale trae ispirazione lo stesso *fund raising*. Dall'analisi emblematica che il capitolo delinea, la filantropia caratterizza non solo il sistema democratico, ma anche l'economia e

tutta la struttura sociale statunitense. Senza alcuna pretesa di esaustività, nel presente lavoro si intende proporre una riflessione sulle tappe e figure più significative della storia del *fund raising* americano, al fine di comprenderne la reale valenza odierna con riferimento alla sua dimensione educativa.

1. Filantropia americana e *fund raising*¹

In nessun altro Paese al mondo come negli Stati Uniti d'America la filantropia trova una sua ragione d'essere. Il termine, etimologicamente, rimanda ad un sentimento di amore (*filia*), vicinanza e partecipazione nei confronti degli esseri umani (*àntropos*). Indubbiamente le origini storiche della filantropia, come si è rilevato, hanno radici in Europa, anche se in tale contesto geo-politico sembra che essa sia più legata ai concetti di beneficenza e carità. Anche in America non si può trascurare questa sua connotazione, ma le fonti considerate e il percorso storico analizzato portano a pensare che negli USA la filantropia abbia avuto un'evoluzione tale da renderla una componente fondamentale dell'identità del Paese e del suo tessuto socio-economico. La filantropia, sottolineano molti studiosi, «si distingue nettamente dalla carità: mentre quest'ultima è indirizzata alla soddisfazione dei bisogni di base delle persone indigenti e comporta spesso un legame diretto fra donatore e beneficiario, la filantropia copre un ambito più vasto di bisogni, uscendo dalla sfera dell'indispensabile per entrare in quella del desiderabile, e nella maggior parte dei casi non comporta un diretto contatto tra il filantropo e coloro che usufruiscono dei beni e servizi messi a disposizione da

¹ Nell'economia del presente capitolo, la ricostruzione storica della filantropia negli Stati Uniti d'America è connessa con testi non tradotti in lingua italiana. La traduzione è pertanto da me realizzata in funzione degli obiettivi della ricerca condotta.

quest'ultimo»². Questo aspetto della filantropia si ritrova negli ideali e negli atteggiamenti di molti autorevoli filantropi americani. A. Carnegie (1835-1919), per esempio, pensava che non fosse corretto offrire la carità alle persone bisognose, ma necessario dar loro gli strumenti per sostenersi. Infatti diceva che «quando facciamo beneficenza, la prima regola dev'essere: aiutiamo coloro che sono in grado di aiutarsi da soli; forniamo una parte dei mezzi con i quali coloro che si vogliono migliorare potranno farlo; aiutiamo, ma non facciamo mai tutto (o solo di rado). Né il singolo né la razza umana si migliorano con l'elemosina (...) perché nell'elemosina si fa probabilmente più danno nel premiare il vizio che nel soccorrere la virtù»³. Anche J.D. Rockefeller (1839-1937) non amava la carità fine a se stessa, ma propendeva per un'attenta analisi dei bisogni al fine di predisporre un piano d'azione strategico e globale. Per lui «la migliore filantropia comportava una ricerca per una giusta causa, un tentativo di curare i mali alla fonte»⁴. Questa concezione di filantropia è l'esito di un percorso storico che trova riscontro proprio nelle origini della civiltà americana. Non è casuale che i primi filantropi furono proprio i Padri Pellegrini che nel 1620 fondarono la colonia di Plymouth nello stato del Massachusetts. All'epoca la pratica della beneficenza era un atto dovuto, non nel semplice gesto del donare passivamente, quanto piuttosto nel creare tra i primi coloni un senso di forte solidarietà collettiva.

L'ideale di una comunità dedita alla carità viene esplicitato in modo esemplare anche da J. Winthrop (1588-1649), che era alla guida dei primi Puritani inglesi che s'insediarono nella baia di Massachusetts, nelle attuali città di Boston e Salem. Nel 1630 Winthrop, eletto

² F. MAGRIS, *Introduzione*, in A. CARNEGIE, *Il Vangelo della ricchezza* (trad. dall'inglese), Garzanti, Milano 2007, p. 11.

³ A. CARNEGIE, *Il Vangelo della Ricchezza*, pp. 69-70.

⁴ A. NEVIS, *Study in power – John D. Rockefeller industrialist & Philanthropist*, Vol. 2, Charles Scribner's Sons, New York 1953, p. 389.

governatore della colonia americana, salpò verso il Nuovo Mondo. Durante il viaggio si dedicò alla composizione di un sermone dal titolo “*A Model of Christian Charity*”. In esso esortava i coloni a fondare una comunità che fosse un esempio per tutto il mondo, una “*city upon the hill*”⁵, verso la quale tutti avrebbero puntato gli occhi e l’attenzione. «Nella visione evangelica di Winthrop i Puritani non dovevano solo amare e assistere gli uni gli altri, ma farlo per buone ragioni. Non per interessi egoistici e meschini che spesso sono alle basi dell’aiuto e della solidarietà, ma per amore del prossimo (...). In questa prospettiva la carità non era elemosina ai poveri ma amore cristiano»⁶. I coloni, uniti da un forte sentimento religioso, dovevano considerarsi come membri di uno stesso corpo politico e sociale ed essere disposti ad aiutarsi non solo donando le proprie ricchezze ai più bisognosi, ma anche con opere e sacrificio. «I veri Cristiani sono tutti nel corpo di Cristo. Siamo il corpo di Cristo e membri delle Sue parti. Tutte le parti di questo corpo sono unite in modo contiguo in una speciale relazione, così che esse partecipano le une alle altre nella forza e nella debolezza, nella gioia e nel dolore, nel bene e nel male. Se un membro soffre, tutti soffrono con esso, se uno gioisce, tutti gioiscono con lui»⁷. Da questa concezione ne deriva che ogni abitante aveva l’obbligo di prendersi cura dell’altro, di difenderlo e preservarlo. Il sermone di Winthrop è un’incitazione a realizzare una comunità nella quale il ricco sentisse il dovere di sostenere il povero attraverso un amore fraterno e solidale. Si tratta di una concezione fortemente legata al concetto di carità e pur tuttavia si intravedono in essa le fondamenta di ciò che caratterizzerà la filantropia americana. È all’inglese W. Penn (1644-1718) che si deve un apporto

⁵ E.S. MORGAN, *Puritan political ideas 1558-1794*, Hackett Publishing Company, Indianapolis 2003, p. 93.

⁶ L.J. FRIEDMAN – M.D. MC GARVIE, *Charity, Philanthropy and civility in American History*, Cambridge University Press, Cambridge 2003, p. 32.

⁷ E.S. MORGAN, *Puritan political ideas 1558-1794*, p. 84.

fondamentale alla definizione del *concept* americano della filantropia. Egli divenne famoso per aver fondato la colonia britannica della Pennsylvania. Il suo orientamento religioso lo portò ad abbracciare la congregazione religiosa dei Quaccheri, che subì forti persecuzioni nella madrepatria. Per tale motivo Penn decise di emigrare e di costruire una sorta di rifugio oltreoceano. Proprio per la pesante atmosfera di intolleranza civile e religiosa che Penn aveva respirato nella sua gioventù in Inghilterra, il suo carattere si forgiò all'insegna di forti ideali improntati alla pace e al rispetto delle diversità. Non a caso Penn è stato definito "il primo eroe della libertà americana", colui che riuscì a stabilire rapporti amichevoli e di collaborazione con differenti culture, tra le quali quella dei Nativi. Molte le attività a cui si dedicò nella sua vita: incoraggiò le donne ad avere un'educazione; diede alla Pennsylvania una Costituzione e un codice di diritto penale; creò la Società degli Amici per i Quaccheri. A lui si deve la fondazione della città di Filadelfia, il cui nome significa "città dell'amore fraterno", che divenne ben presto modello di libertà e tolleranza, in quanto molti emigrati dall'Europa, di culture ed etnie diverse, la scelsero come meta privilegiata. Penn viene ricordato come grande filantropo: «da uomo pratico che era, apprezzava il valore del denaro, ma credeva che Dio avesse dato la ricchezza all'uomo per essere usata piuttosto che amata o adorata. Di tutti i vizi, l'avarizia era per lui il peggiore (...) e il miglior diversivo era fare del bene»⁸. Questo concetto venne ripreso e ribadito anche dal puritano C. Mather (1663-1728), una delle figure più rappresentative nella storia della filantropia americana, soprattutto per la sua feconda attività di scrittore. Compose più di quattrocentocinquanta opere, che ebbero un impatto decisivo nel formare una base pubblicistica sul tema, influenzando sulla cultura dei Puritani di quel tempo. Nel testo più significativo e conosciuto, *Bonifacius*

⁸ R.H. BREMNER, *American Philanthropy*, The University of Chicago Press, Chicago 1988, p. 11.

o *Saggio sul fare del bene*, Mather diceva che «uomini e donne, agendo individualmente o come membri di associazioni volontarie, avrebbero dovuto impegnarsi in uno sforzo per fare del bene nel mondo (...). Aiutare gli sfortunati doveva essere un immenso piacere ed elencava tutta una serie di vantaggi che venivano dal fare del bene»⁹. Mather esortava i ricchi ad aiutare i poveri non tanto con il denaro, ma offrendo loro soprattutto un lavoro. L'importanza di Mather è anche dovuta al fatto che fu il primo nel Nuovo Mondo a parlare di associazioni volontarie. L'enfasi posta da quest'ultimo sulle capacità dell'individuo di autoformazione, di animare gruppi di volontariato, è stata così rilevante da essere fonte di ispirazione per diversi noti filantropi americani, tra cui B. Franklin (1706-1790). Con lui si apre nel XVIII secolo un differente modo di concepire la filantropia. Per Franklin, infatti, carità e filantropia possono essere coniugate in vista di una causa. La carità è individuata come un antidoto per il bisogno immediato degli indigenti, ma non rappresenta il rimedio risolutivo. D'accordo con Mather, sosteneva che era fondamentale offrire i mezzi adeguati affinché anche i più poveri potessero rendersi sufficienti. In modo metaforico il piacere dell'autonomia è così descritto da Franklin: «se insegni ad un uomo a farsi la barba da solo e a mantenere il suo rasoio in ordine, tu avrai contribuito a dare più felicità alla sua vita che nel dare a lui centinaia di ghinee. Il denaro si spende in fretta, rimane poi solo il rammarico di averlo speso stupidamente. Invece nel primo caso lui può evitare le continue vessazioni del barbiere, le sue dita sporche, i suoi respiri affannosi, i rasoi opachi; in questo caso lui può radersi quando gli è più conveniente e godere del piacere quotidiano di farlo con un buono strumento»¹⁰. In questa concezione di Franklin si ritrova il moderno concetto di filantropia, che lungi dall'esaurirsi in un temporaneo aiuto

⁹ *Ibi*, p.12.

¹⁰ L.J. FRIEDMAN – M.D. MC GARVIE, *Charity, Philanthropy and civility in American History*, p. 39.

caritatevole costituisce un orizzonte d'azione per rimuovere le cause sfortunate delle condizioni di partenza dei più bisognosi. Personalità poliedrica, di straordinaria e innata capacità inventiva, unita ad uno spiccato senso d'iniziativa. Franklin viene ricordato come uno dei padri fondatori degli Stati Uniti d'America. Scienziato, imprenditore e filantropo, nel 1727 fondò *Junto*, un club di mutuo aiuto e di diffusione della conoscenza. I membri vivevano a Filadelfia e avevano differenti provenienze dal punto di vista culturale ed economico. Tra essi vi erano mercanti, scrittori, matematici, filosofi, che si davano appuntamento settimanale per discutere di argomenti morali, politici e scientifici. In tale contesto Franklin chiese ad ogni membro di *Junto* di portare presso il *club* un libro da prestare e condividere con gli altri. Da tale geniale idea ebbe origine nel 1731 a Filadelfia la prima biblioteca a prestito negli Stati Uniti. Per ampliare la collezione di testi, la maggior parte dei quali provenivano da Londra, decise di chiedere ad alcuni membri di pagare una quota per poter prendere a prestito i testi. All'età di 42 anni vendette la sua tipografia e dedicò il resto della sua vita agli altri. Fondò la prima compagnia di vigili del fuoco volontari ed istituì una scuola per bambini poveri. Nel 1743 diede vita alla Società Americana di Filosofia, la prima istituzione atta a promuovere la ricerca nelle scienze naturali e sociali. I fondi devoluti grazie al suo testamento furono utilizzati per la costruzione di un'accademia destinata alla promozione e diffusione di conoscenza, che diverrà l'Università della Pennsylvania. «Un aspetto fondamentale nella vita di Franklin e della società americana, a cui si deve il suo contributo, era che l'individualismo e l'associazionismo, sebbene apparentemente contraddittori, erano strettamente interconnessi (...). Franklin era l'incarnazione di questo connubio, fiducia in sé e capacità di

impegno civico, e, come lui lo esemplificò, è divenuto parte del tipico carattere americano»¹¹.

Il XVIII secolo fu particolarmente importante per la filantropia poiché essa divenne un riferimento ideale per migliorare le condizioni e il benessere sociale. G. Whitefield (1714-1770), protagonista del periodo americano del “Grande Risveglio” fu un metodista, le cui prediche ebbero il potere di attirare moltissime persone, tra le quali lo stesso Franklin, che ne divenne un amico e stimato ammiratore. Non a caso l’edificio che Franklin costruì affinché Whitefield potesse predicare agli abitanti di Filadelfia divenne l’Università della Pennsylvania. Grazie ai suoi sermoni molti coloni compresero l’importanza di aiutare i poveri e i bisognosi con uno spirito di solidarietà concreta ed attiva. «Noi siamo stati creati per aiutarci gli uni gli altri; Dio non ha creato nessuno così indipendente né così poco bisognoso dell’assistenza altrui; anche l’uomo più ricco e potente sulla faccia della terra necessita dell’assistenza di coloro che gli stanno vicino; colui che si trova nell’abbondanza oggi, potrebbe trovarsi nella scarsità domani»¹². Whitefield viaggiò molto in tante colonie e incitava sempre il ricco a donare poiché era l’unica strada per ottenere la grazia e la benedizione di Dio. Le sue prediche ebbero lo scopo di educare gli animi ad opere di misericordia e lui stesso fu il fondatore di orfanotrofi sia in Inghilterra che in America. Le buone cause, sostenute da valide motivazioni, lo portarono spesso a farsi promotore di raccolte fondi, e per tale motivo viene ricordato anche come un tenace *fundraiser*. Nello stesso periodo A. Benezet (1713-1784) educatore di origine francese, emigrò a Filadelfia in giovane età. Insegnò in quella che oggi è la *William Penn Charter School* con grande ardore e passione. Durante le sue lezioni diffondeva ideali di giustizia e carità tra le nuove

¹¹ W. ISAACSON, *Benjamin Franklin: an American life*, Simon & Schuster, New York 2003, p. 103.

¹² E. BENCE, *Sermons of George Whitefield*, Hendrickson Publishers, Peabody Massachusetts 2009, p. 242.

generazioni. Si adoperò con tenacia e determinazione per l'eliminazione della schiavitù e per sostenere tale causa nel 1770 fondò la "*Negro School*" a Filadelfia. La principale missione di tutta la sua vita divenne combattere la discriminazione delle persone di colore, a tal punto che egli riuscì ad istituire la prima associazione anti-schiavitù (*Society for the relief of free negroes unlawfully held in bondage*). Anche il medico B. Rush (1746-1813) fu un abolizionista. «Già all'età di 15 anni sosteneva che la sua principale missione era spendere il suo tempo per fare del bene all'umanità»¹³. Anche lui operò attivamente nella città di Filadelfia dove s'impegnò nella fondazione di scuole pubbliche, nella riforma dei *curriculum* scolastici e nella possibilità di ampliare le opportunità di alta formazione. Per Rush l'educazione era l'unica arma capace di dare ordine, prosperità e moralità. Nel 1793 durante l'epidemia di febbre gialla che colpì Filadelfia, fu un medico dotato di grande animo e generosità, a tal punto che visitò così tanti malati, tra i quali la maggior parte molto poveri, da venir colpito lui stesso dalla malattia. Contemporaneo di Rush fu S. Girard (1750-1831), ricordato non solo per la sua eroica missione di aiuto personale nell'epidemia di febbre gialla a Filadelfia, ma anche per il suo considerevole impegno e devozione alla causa della filantropia. Famoso per i suoi commerci tra le Antille e New York, nel 1811 fondò la "*Stephen Girard Bank*", la prima banca degli USA. Nonostante la sua immensa fortuna, visse una vita molto semplice e priva di qualsiasi ostentazione. «Nella sua persona noi possiamo trovare le tracce della vita di un pubblico cittadino, il cui vigore e genialità lo portarono ad acquisire una sproporzionata fortuna. Egli continuò ad essere per tutta la vita una persona che si sacrificò per accumulare ricchezza non per la gratificazione delle sue passioni personali o di una frivola vanità (...), ma piuttosto per abbellire la città, migliorare il benessere dei cittadini, portare

¹³ R.H. BREMNER, *American Philanthropy*, p. 30.

la carità ai più bisognosi»¹⁴. Nel suo testamento, reso pubblico, l'attestazione del suo impegno filantropico era dimostrata da lasciti a molte istituzioni e persone: ingenti somme di denaro andarono all'ospedale della Pennsylvania, all'istituto per ciechi e sordi, all'asilo per gli orfani di Filadelfia, alle scuole della città e alla stessa municipalità. Famose le parole che pronunciava spesso Girard: «le mie opere devono essere la mia vita; quando sarò morto le mie azioni parleranno di me»¹⁵. In esse è racchiuso il pensiero del filantropo americano e il suo spirito umanitario che fu seguito da altre famose personalità di quel tempo. Tra esse, J.J. Astor I (1763-1848), ricordato per aver fondato un'associazione dedita all'aiuto delle donne anziane e malate; C. Vanderbilt (1794-1877), che fece una straordinaria fortuna con i trasporti marittimi e ferroviari, nel 1873 fondò scuole e università. La determinazione a donare per la costruzione di edifici scolastici fu una costante del XIX secolo. Molti college ed istituzioni educative vennero fondati in tale periodo. J. Smithson's (1764- 829) lasciò in eredità una considerevole cifra per la realizzazione di un centro a Washington deputato alla ricerca e alla diffusione della conoscenza. Anche J. Lowell (1799- 1836) è ricordato per aver destinato il suo testamento alla fondazione del *Lowell Institute*. Da menzionare A. Lawrence (1792-1855) che si fece promotore dell'educazione delle classi più povere e donò denaro per diverse cause. Fu sostenitore della "*Lawrence Scientific School*" ad Harvard e investì molto denaro per la biblioteca pubblica di Boston. P. Cooper (1791-1883) si adoperò per l'istituzione del "*Cooper Union for the Advancement of Science and Art*" a New York, che aveva lo scopo di educare giovani uomini e donne alle scienze meccaniche e alle arti, preparandoli ad un lavoro. L'ingresso delle donne nel mondo

¹⁴ S. SIMPSON, *Biography of Stephen Girard, with his will affixed: comprising an account of his private life, habits, genius and manners*, M. Fithian, Philadelphia 1832, p. 8.

¹⁵ S.K. BOLTON, *Famous givers and their gifts*, New World Book Manufacturing Co. Inc., Hallandale 1896, p. 45.

della ricerca era un evento straordinario per quell'epoca e dimostrava che lentamente l'educazione diveniva un bene accessibile anche alle classi più emarginate. In tale contesto fu rilevante l'opera di A. Tappan (1786-1850) che a Boston propose molti progetti per l'educazione dei Neri negli Stati Uniti. Fu presidente della Società americana contro la schiavitù, la prima organizzazione abolizionista.

L'opera dei filantropi citati e di molti altri che nell'economia del presente lavoro non è possibile neppure richiamare dimostra che nella prima metà del 1800 l'educazione era considerata un elemento cruciale per la crescita e la prosperità della nazione. Questo valore, condiviso dalla maggior parte dei filantropi di quel tempo, catalizzò gran parte delle attività di raccolta fondi e donazioni. Il filantropo riconosceva che l'educazione era il solo mezzo per acquisire uno *status* sociale più adeguato e per poter migliorare il luogo in cui operava. Non solo le classi più ricche, ma anche i più poveri dovevano avere accesso all'istruzione. In tale periodo vengono fondati i primi riformatori per i giovani autori di reato ed è anche l'epoca in cui si realizzano apposite scuole per disabili. S.G. Howe (1801-1876), per esempio, istituì scuole per i non vedenti; T.H. Gallaudet (1787-1851) fu pioniere per gli istituti dedicati all'educazione dei ragazzi sordi; D. Dix (1802-1887) si occupò dei malati di mente e i suoi studi portarono alla fondazione del primo ospedale pubblico per malattie mentali in Pennsylvania. Per tale onorevole causa cercò di ottenere una riforma delle leggi esistenti e dichiarò il pessimo stato dei manicomi di quel tempo. Si dedicò anche all'insegnamento rivolto alle giovani donne per le quali fece aprire una scuola a Boston e non esitò a dare il suo contributo all'educazione dei bambini poveri e abbandonati.

Negli ultimi due decenni del XIX secolo, la raccolta fondi fu diretta non solo a incentivare e promuovere attività nella madrepatria, ma molto denaro fu devoluto anche per sostenere cause in altri Paesi.

La filantropia americana iniziò, così, ad internazionalizzarsi, uscendo dai confini nazionali per abbracciare problematiche anche molto remote. È sostenibile l'ipotesi che già all'epoca si volesse diffondere un'immagine degli Stati Uniti prospera e generosa, tesa non solo a risolvere le questioni interne, ma propensa anche ad alleviare quelle di Paesi più lontani.

2. Il *fund raising* per l'educazione

La prima metà dell'Ottocento corrisponentemente al ruolo occupato dagli Stati Uniti d'America nello scenario geo-politico mondiale, nell'ambito della ricognizione compiuta, emerge come un periodo particolarmente fecondo per la filantropia e il *fund raising* a fini socio-educativi. R.H. Bremner lo definisce «l'età della benevolenza anche per la coalizione di numerose associazioni e società religiose che collezionavano fondi per diffondere principi religiosi, promuovere missioni nazionali e straniere, avanzare cause sociali, finanziare l'assistenza ai poveri»¹⁶.

Nel 1861 lo scoppio della guerra civile provoca un mutamento di prospettiva nello scenario della filantropia. Accanto alla raccolta fondi per promuovere istituzioni educative divenne prioritario occuparsi delle questioni legate alle necessità del conflitto civile e anche in tale situazione gli americani dimostrarono di essere molto generosi. «Sin dall'inizio la guerra aumentò l'impulso e le energie verso la carità degli Americani, e delle donne in particolare, come mai era avvenuto prima. Le associazioni di beneficenza furono rilevanti, non solo nel fornire mezzi alle truppe, ma anche nel sostenere il morale per conseguire la vittoria»¹⁷. In tale tragico contesto le donne ebbero un ruolo d'eccezione.

¹⁶ R.H. BREMNER, *American Philanthropy*, p. 45.

¹⁷ *Ibi*, p. 73.

Nel 1861 D. Dix, già nota per i suoi studi sui malati di mente, all'età di sessant'anni, si offrì come volontaria per aiutare i soldati e fu nominata sovrintendente alla formazione delle infermiere dal dipartimento di guerra. A dimostrazione del suo carattere estremamente forte, per il quale spesso non era ben vista negli ospedali, Dorothea è ricordata come una donna instancabile e dedita alla professione. «Lavorava assiduamente tutto il giorno durante la guerra. Quando nell'agosto del 1861 si ammalò, continuava a dare ordini dal letto e voleva che le sue infermiere le ubbidissero senza porre domande»¹⁸. Il suo appellativo, "*Dragon Dix*", è eloquente. È diventata famosa non solo per il suo eroismo e l'amore per il prossimo, ma anche per la sua vivace intelligenza. Terminata la guerra, si adoperò assiduamente per una raccolta fondi destinata alla realizzazione di un monumento ai caduti nel cimitero nazionale di Hampton, in Virginia. Un'altra donna, C. Barton (1821-1912) è stata un'esemplare filantropa. Dopo un periodo d'insegnamento ad Oxford lavorò come infermiera durante la guerra civile, portando sollievo e soccorso ai soldati feriti. Nel 1862 nei pressi di Antietam (Sharpsburg) vi fu una delle battaglie più cruente della guerra civile. Portò sollievo a molti feriti, fornendo cibo e mezzi, senza fare distinzioni tra nordisti e sudisti. Il suo amore per il prossimo era caratterizzato da un sentimento di fratellanza universale a tal punto che fu definita «l'angelo sul campo di battaglia, l'angelo della misericordia»¹⁹. C. Barton dedicò la sua vita alle persone che ne avevano bisogno. Terminata la guerra viaggiò molto in Europa e a Ginevra venne a contatto con la Croce Rossa internazionale. Fu così colpita dalle potenzialità di soccorso di tale associazione che nel 1881 C. Barton fondò la Croce Rossa Americana, un'agenzia che sarebbe stata in prima linea durante le guerre e i disastri umanitari. Accanto a Barton e a Dix,

¹⁸ B. WITTEMAN, *Dorothea Dix: Social Reformer*, Capstone Press, Minnesota 2003, p. 35.

¹⁹ *Ibi*, pp. 14-15.

altre donne destinarono la loro esistenza alla cura e all'amore verso il prossimo, a dimostrazione che la filantropia non era solo una prerogativa di genere maschile. Molti documenti citano interminabili elenchi di infermiere che dedicarono la loro vita per raccogliere fondi e mezzi, indispensabili ad alleviare le sofferenze della popolazione colpita dalla rivoluzione civile. Nonostante e attraverso le difficoltà legate a situazioni drammatiche come il conflitto mondiale, il secolo XIX secolo fu particolarmente fecondo per quanto concerne le attività di filantropia e *fund raising*. In tale periodo protagonisti e testimoni di spiccata personalità lasciarono il segno non solo nella filantropia, ma anche nella storia americana. Entrambi grazie alle capacità, ingegno e tenacia, riuscirono a conquistare un prestigioso ruolo pubblico e uno *status* sociale di alto rango. Il primo, A. Carnegie (1835-1919) da umile emigrante si trasferì dall'Inghilterra negli Stati Uniti, a Pittsburgh, dove nel 1865 fondò la *Carnegie Steel Company*, grazie alla quale divenne presto un importante imprenditore. Prima di conseguire tale traguardo Carnegie si adattò a lavori molto umili che servirono a forgiare il suo spirito. Merita una particolare menzione la biografia di Carnegie. «Egli è una delle incarnazioni più rappresentative dei *self made-man* divenuti miliardari, spicciativi padroni del vapore e insieme filantropi (...). Anche la sua vita, infatti, è la storia esemplare della vertiginosa ascesa sociale di un uomo che da semplice operaio diventa un capitano d'industria il quale, oltre ad accumulare un'enorme fortuna, finisce per frequentare imperatori e capi di Stato su un piano quasi di parità in termini di autorità (...). Il suo itinerario professionale e umano, affascina – e al contempo respinge – per la lucida capacità di intravedere la strada che il capitalismo stava intraprendendo alla sua epoca e di creare una propria immagine di condottiero industriale e insieme di paterno, ancorché autoritario, benefattore in una singolare simbiosi di brama di dominio e generoso impulso a opere di bene, che è forse la chiave della

filantropia»²⁰. Carnegie fu un filantropo d'eccezione e nel suo saggio denominato "*Wealth*" proponeva che i miliardari al posto di lasciare intere fortune *post-mortem* avessero il dovere di amministrare e gestire equamente la ricchezza durante la vita. Non è un caso che il detto più famoso di Carnegie sia proprio "chi muore ricco, muore disgraziato" a ragione del fatto che in vita era necessario impegnarsi per il prossimo. Sempre nel suo scritto, divenuto un testo classico della filantropia, "*Il Vangelo della ricchezza*", Carnegie indicava le possibili alternative per donare a chi ne avesse bisogno. «Dobbiamo dunque ritenere che questo sia il dovere dell'uomo facoltoso: offrire l'esempio di una vita modesta e priva di ostentazione, evitando il lusso e le stravaganze; provvedere con moderazione alle esigenze di coloro che dipendono da lui; e dopo averlo fatto, considerare tutte le somme in eccesso che entrano nella sua disponibilità come fondi fiduciari, che egli ha il compito di distribuire; e deve farlo in modo da produrre gli effetti più vantaggiosi per l'intera comunità»²¹. Molte le opere filantropiche legate a Carnegie. Basti pensare, per esempio, alla *Carnegie Hall* di New York, dedicata alla musica, alle tante biblioteche pubbliche da lui fondate, alle Università istituite grazie ai suoi fondi e infine ai numerosi parchi e musei. Nel corso della sua vita donò circa 350 milioni di dollari che andarono a realizzare progetti destinati al benessere e al miglioramento delle condizioni sociali. Ancora oggi le fondazioni che portano il suo nome (*Carnegie Corporation*, *Carnegie Foundation*, *Carnegie Endowment for International Peace*) sono dedite al *fund raising* per svariate cause sociali. Con Carnegie la filantropia acquisisce una nuova prospettiva culturale e assume i connotati di un'attività organizzata a cui si applicano criteri di sviluppo imprenditoriale. Carnegie «promuove l'idea di una

²⁰ F. MAGRIS (a cura di), *Andrew Carnegie Il Vangelo della ricchezza*, p. 73.

²¹ *Ibi*, p. 66.

filantropia strategica: egli riteneva, infatti, che fosse preferibile dare alla gente una canna da pesca, invece del pesce già pescato»²².

J.D. Rockefeller (1839–1937) si situa sulla stessa linea d'onda e la sua stessa biografia può essere a tal proposito richiamata. Fondò la *Standard Oil*, la più importante industria petrolifera del tempo e divenne l'uomo più ricco del mondo, con un patrimonio superiore al miliardo di dollari. Considerava un dovere il donare a coloro che fossero in situazione di indigenza e la sua carità non era mai fine a se stessa, poiché Rockefeller s'informava in maniera dettagliata sull'utilizzo del suo denaro, su come sarebbe stato impiegato. Sin da giovane, sebbene le sue entrate economiche fossero ancora modeste, non mancano fonti atte a documentare la sua straordinaria propensione alla generosità. Rockefeller non donava solo denaro, ma anche il suo tempo e il suo lavoro. Frequentava la Chiesa Battista di New York e fu molto prodigo verso di essa, a tal punto che ne divenne uno degli amministratori alla sola età di 21 anni. Per la Chiesa si adoperò in numerose campagne di *fund raising*, che ebbero un notevole successo. Rockefeller si dedicò in prima persona alla filantropia. «Un uomo dovrebbe fare tutto quello che può e donare tutto ciò che gli è possibile»²³ diceva spesso il grande magnate americano. Molte le sue donazioni in svariati settori. «Diede la maggior parte dei fondi per istituzioni educative, per la salute pubblica, per la scienza e le arti, ma anche per i *college* destinati alle donne di colore (...) Donò circa 80 milioni di dollari all'Università di Chicago e per lui questo fu il migliore investimento. Si fece promotore di un piano generale di educazione a tutti i livelli. Divenne anche uno dei più grandi benefattori nel campo medico-scientifico. Nel 1901 fondò il *Rockefeller*

²² J.H. DOBRZYNSKI, *International Philanthropy: Strategies for Change*, in «The Carnegie Reporter», Vol. 4, 3, 2007, p. 1.

²³ A. NEVIS, *Study in power – John D. Rockefeller industrialist & Philanthropist*, Vol. 2, p. 156.

*Institute for the Medical Research a New York»*²⁴. Nel 1913, sempre a New York, istituì la *Rockefeller Foundation* che aveva come principale obiettivo quello di promuovere il benessere dell'umanità nel mondo.

L'esempio e la testimonianza di questi magnati americani induce ad alcune emblematiche riflessioni. Molti contemporanei dell'epoca criticarono sia l'operato di Carnegie sia quello di Rockefeller. Il primo era tristemente noto con il titolo di "*Homestead strike*", mentre Rockefeller era tacciato di essere un vero e proprio "*Robber baroon*". La loro spietata intransigenza e determinazione sul lavoro li portò spesso ad essere al centro di numerose polemiche e alcuni tragici episodi che coinvolsero le loro imprese hanno generato interpretazioni controverse riguardo alla biografia dei due miliardari. La loro beneficenza non è esente da numerose contraddizioni, che vanno a toccare il significato profondo del "fare del bene al prossimo". La stessa filantropia ne viene coinvolta alle radici poiché se è vero che non possiamo escludere la volontà di donare da parte dei due benefattori, è altrettanto realistico, e le fonti lo attestano, che spesso entrambi erano spinti dal semplice desiderio di riscattarsi e di "ripulire la propria coscienza" per operare una sorta di redenzione da un peccato commesso. In ogni caso e al di là delle possibili letture legate all'uso più o meno corretto della filantropia, è comunque certo che l'America senza figure di tale grandezza non sarebbe il Paese che conosciamo oggi. Nota F. Magris che il secolo XIX è stato caratterizzato da un tipo di filantropia «espressione di quella moralità laica strettamente legata all'illuminismo e alla sua fiducia di poter razionalmente organizzare e dominare il mondo. Il filantropo tradizionale si pone quale guida dell'umanità, animato da un forte ottimismo pedagogico; vuole aiutare e contestualmente educare il genere umano»²⁵. In tale

²⁴ R. WEIR, *Class in America: an enciclopedia*, Vol. 3, Q-Z, Greenwood publishing group, Westport 2007, p. 713.

²⁵ F. MAGRIS (a cura di), *Andrew Carnegie. Il Vangelo della ricchezza*, p. 26.

prospettiva si può notare come anche le attività di *fund raising* siano orientate e fortemente intrise di una filantropia che al centro pone la persona che dona, per la sua spiccata propensione all'ascesa sociale e alla notorietà. Tra ambiguità di diverso genere, la filantropia può essere uno strumento atto ad educare l'altro, a condizione che essa incoraggi a raggiungere un'autonomia personale e a coltivare un'aspirazione alla realizzazione nella libertà.

Agli albori del 1900 si assistette ad un radicale passaggio da una tradizionale concezione di filantropia prevalentemente legata al concetto di assistenza ad una più complessa e rigorosa, che integra l'obiettivo della formazione della persona. Filantropia, educazione, *fund raising* si ritrovano ad essere strettamente interconnessi in un circolo virtuoso senza precedenti.

3. Dalla filantropia scientifica alla *venture-philanthropy*

Nel XX secolo la propensione alle opere filantropiche definisce l'ambito di esercizio del *fund raising* in una nuova cornice storico-culturale. La filantropia del secolo precedente, contraddistinta dall'azione individuale del *donor*, propensa non solo alla carità, ma progressivamente anche al miglioramento delle condizioni sociali, subisce una rapida evoluzione. Il 1900 vede la nascita di numerose fondazioni. I donatori volevano che i loro patrimoni fossero destinati a determinati settori; tra i più considerati l'ambito della formazione e ricerca in medicina. Non era un'elargizione di denaro fine a se stessa, bensì una scelta razionale e scientifica, per così dire, basata su una progettualità orientata ai bisogni emergenti. Le fondazioni s'imponevano come mezzo di trasformazione e progresso poiché il loro impegno era teso a favorire un mutamento delle condizioni della società. La "*Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching*" (1905), per esempio, vedeva nell'educazione la possibilità di

stradicare la miseria delle origini e la prospettiva di una crescita e avanzamento sociale. Anche il “*Rockefeller Institute for Medical Research*” (1901), pur avendo come scopo primario la ricerca medica, considerava la formazione l’unico antidoto per eliminare povertà e degrado. Ovviamente la caratteristica di queste nuove fondazioni era anche il reclutamento di esperti che potessero portare avanti la ricerca in differenti settori, così da promuovere una vera e propria riforma sociale. Le fondazioni crebbero continuamente sino alla metà del secolo, supportate dai continui sostegni finanziari di grandi magnati americani. Un fenomeno particolare fu la nascita delle cosiddette “*Community Foundations*”, caratterizzate dall’associazione civica di fondazioni appartenenti ad una stessa città, stato, regione o distretto. I fondi raccolti provenivano non solo da grandi benefattori, ma anche da piccoli imprenditori, individui appartenenti al ceto medio della comunità di appartenenza. Fu il banchiere F.H. Goff che nel 1914 propose l’idea delle *Community Foundations*. Quest’ultime «volevano mantenere l’investimento e la distribuzione separati. Banche affiliate avrebbero gestito i fondi. *Leaders* della comunità che riscuotevano fiducia e reputazione avrebbero dovuto periodicamente distribuire il denaro guadagnato dalla raccolta fondi. Goff era convinto che le *Community Foundations* fossero un mezzo di democratizzazione della filantropia»²⁶. Infatti, non si trattava più di fondi donati da un solo grande filantropo, ma in modo graduale, una comunità intera veniva coinvolta nel *fund raising*. Indubbiamente si trattò di un’ulteriore evoluzione della filantropia, che incontrava le esigenze non tanto dei ricchi, ma delle fasce sociali emergenti, media e piccola borghesia. Accanto alle fondazioni nacquero numerose organizzazioni e associazioni, sostenute grazie alle attività del *fund raising*. «Questi erano gli anni in cui presero vita realtà quali i *Boy*

²⁶ O. ZUNZ, *Philanthropy in America – A History*, Princeton University Press, New Jersey 2012, p. 55.

Scouts, le *Girl Scouts*, i *Campfire Girls*, l'*Association National Tuberculosis*, l'*American Cancer Society*, le *Goodwill Industries*, la *Lighthouse*, la *National Association for the Advancement of Colored People*, la *National Urban League*, l'*American Association for Labor Legislation*, il *National Child Labor Committee*, e altre centinaia di associazioni e comitati. Anche se la lista è incompleta, i nomi suggeriscono le diversità degli interessi sostenuti dalle donazioni private»²⁷. Si intuisce che le opportunità di destinare i propri fondi per buone cause andarono sempre più incrementandosi, anche se le attività di *fund raising* erano gestite e orientate talora in modo improvvisato. Come sottolineato da alcuni studiosi, tra i quali M. Carey, alcuni donatori venivano costantemente sollecitati, altri potenziali erano completamente ignorati. Inoltre non vi era nessun tipo di organizzazione interna alle associazioni e la raccolta fondi veniva effettuata senza professionalità, spesso basata sulla mera improvvisazione. Se le fondazioni risultavano meglio coordinate, il resto delle organizzazioni filantropiche versava in una condizione caotica. Furono promosse numerose conferenze per cercare di riunire al meglio diverse realtà filantropiche, al fine di una loro maggior coesione e organizzazione. Non a caso si parla nei primi due decenni del XX secolo di *federate fund raising*, a voler indicare proprio il fenomeno della cooperazione tra agenzie filantropiche anche molto diverse tra loro. In tale frangente nascono le *community chest*, ossia le agenzie locali di una medesima città, che si coordinavano con le altre per lavorare insieme in modo più sistematico e rigoroso. Nel 1913 un gruppo di imprenditori si riunì presso la sede della Camera di Commercio di Cleveland per fondare tale movimento. Successivamente altre città americane ne seguirono l'esempio. Per i donatori si trattava non solo di avere maggiori garanzie sul denaro investito contribuendo a risolvere

²⁷ R.H. BREMNER, *American Philanthropy*, p. 117.

problematiche legate al territorio di appartenenza, ma anche di mettere ordine in un settore che si mostrava alquanto confuso e variegato.

S.M. Cutlip scrive che attraverso le *community chest* si cercava di «accorpate più organizzazioni; i *reports* dovevano essere pubblicati; i conti richiedevano maggiore controllo; i comitati amministrati delle agenzie si sarebbero dovuti incontrare almeno quattro volte all'anno; era necessario raccogliere i fondi seguendo i metodi approvati dal comitato interno; le proposte di nuove agenzie avrebbero dovuto essere valutate da esperti del settore; potevano nascere nuove agenzie filantropiche solo se rispondevano ad un bisogno insoddisfatto della comunità»²⁸. Lentamente si faceva strada l'esigenza di una più consona organizzazione nel campo del *fund raising*. Nel frattempo divenne sempre più evidente la collaborazione tra associazioni filantropiche diverse. In tal senso fu esemplare la raccolta fondi dell'*Association National Tuberculosis* del 1908, che grazie all'aiuto della Croce Rossa, riuscì a fare una campagna di *fund raising* profondamente innovativa. L'idea della Croce Rossa di vendere francobolli a Natale per raccogliere fondi contro la tubercolosi riuscì a riscuotere un clamoroso consenso popolare che attraversò tutte le classi sociali. Non a caso O. Zunz dice che in tale periodo si assiste al passaggio dalla filantropia privata a quella di massa che «cominciò ad istituzionalizzarsi nel settore della salute pubblica, specialmente nella lotta contro la tubercolosi»²⁹. A tal proposito, S. Cutlip scriveva nel suo libro che «il 9 dicembre del 1907 una volontaria della Croce Rossa era seduta in un corridoio dell'ufficio postale di Wilmington per distribuire alcune buste che riportavano la seguente legenda:

²⁸ S.M. CUTLIP, *Fund Raising in the United States: Its Role in America's Philanthropy*, Rutgers University Press, New Brunswick 1965, p. 68.

²⁹ O. ZUNZ, *Philanthropy in America – A history*, p. 45.

« 25 CHRISTMAS STAMPS
ONE PENNY A PIECE
ISSUED BY THE DELAWARE RED CROSS TO
STAMP OUT THE WHITE PLAGUE
PUT THIS STAMP WITH MESSAGE BRIGHT
ON EVERY CHRSTMAS LETTER
HELP THE TUBERCOLOSIS FIGHT
AND MAKE THE NEW YEAR BETTER
ANY KIND OF MAIL WILL CARRY THEM »³⁰.

Quest'ultima parte è significativa poiché rappresenta, secondo Cutlip, il passaggio ad una filantropia, non più e solo di *elite*, ma di massa. Tutta la popolazione americana, dal più ricco al più povero, poteva donare qualcosa, anche e solo per l'acquisto di un semplice francobollo. La raccolta fondi attivata dall'Associazione Nazionale della Tubercolosi nel 1908 in accordo con la Croce Rossa Americana, fu una delle campagne più significative nella storia del *fund raising*, non tanto per la somma di fondi devoluta alla causa comune e neppure per il nuovo espediente usato (la vendita di francobolli), ma proprio perché vide la partecipazione di tutte le classi sociali e un lavoro di condivisione tra organizzazioni diverse. Di tutte quelle esistenti, la Croce Rossa americana, fondata nel 1881 da C. Barton, divenne presto la più imponente associazione di raccolta fondi di massa. A capo vi era una donna, M. Boardman, che dal 1905 al 1915 ne gestì tutta l'organizzazione interna. Quando scoppiò la prima guerra mondiale la Croce Rossa si prestò a dare assistenza alle altre consorelle affiliate in Europa per alleviare le sofferenze delle popolazioni colpite. Il primo Paese a necessitare di aiuto fu il Belgio, per il quale fu attivata una *Commission for relief in Belgium* (CBC), che ottenne presto i soccorsi della Croce Rossa Americana. Nel 1917, da organizzazione neutrale la Croce Rossa venne trasformata in un corpo ausiliario delle forze armate statunitensi e ne venne affidata la direzione al presidente H.P. Davison. Quest'ultimo è ricordato per aver condotto

³⁰ S.M. CUTLIP, *Fund Raising in the United States: Its Role in America's Philanthropy*, p. 55.

una delle più famose campagne di raccolta fondi destinata al soccorso delle nazioni colpite dalla guerra. Decisiva fu la collaborazione di tutti gli attori sociali. «I responsabili della raccolta fondi lavorando con sorprendente velocità, assegnate le quote individuali a città e Paesi, organizzati centinaia di volontari, coinvolti uomini d'affari e comunità, prepararono innumerevoli *posters*, volantini, e si adoperarono per la campagna di *fund raising*»³¹ che non solo raggiunse il risultato, ma lo superò di gran lunga. L'abilità di Davison fu davvero esemplare e proprio attraverso il suo «grande zelo e illimitata devozione riuscì ad ottenere considerevoli somme da destinare all'aiuto delle truppe alleate e delle loro famiglie»³². Fu proprio in tale difficile frangente che «il *fund raising* divenne un elemento imprescindibile nella quotidianità della nazione. Il *giving* rappresentava una modalità ineludibile dell'essere cittadino»³³, una modalità per dimostrare il proprio patriottismo, e contribuire così, al buon esito della guerra. Nel 1917 per aiutare i cittadini generosi venne pronunciato un emendamento (*Income tax law*), che consentiva una deduzione dei contributi di beneficenza fino ad un 15% del reddito imponibile. Se è vero che la maggior parte delle donazioni andarono alla Croce Rossa, è altrettanto importante segnalare che accanto a questa primaria organizzazione, altre agenzie di soccorso si occupavano di alleviare le difficoltà del periodo bellico. La Croce Rossa aveva il compito primario di prendersi cura dei feriti e dei malati. Le altre associazioni svolgevano funzioni differenti, per esempio sostenere i soldati che erano in buona salute, per i quali era comunque necessaria la solidarietà dei cittadini americani. Fu così che nel 1918 fu organizzata la *United War Work campaign*, che raccolse notevoli fondi, anche grazie al provvedimento legislativo del 1917. Fu sempre più evidente che il *fund*

³¹ R.H. BREMNER, *American Philanthropy*, p. 124.

³² T.W. LAMONT, *Henry P. Davison: the record of a useful life*, Arno Press, New York 1975, p. 306.

³³ O. ZUNZ, *Philanthropy in America – A history*, p. 65.

raising era diventato un sistema necessario ed indispensabile nella politica e cultura della nazione americana. Anche le tecniche di *fund raising* cominciarono a perfezionarsi e nacquero le prime vere e proprie società dedite alla raccolta fondi. Alla fine del 1920, a New York, se ne contavano circa una ventina. «Diventare *fundraiser* era piuttosto semplice. Bisognava avere una bella presenza, con una spiccata propensione alle vendite, all'organizzazione e pubblicizzazione per condurre con successo una campagna fondi»³⁴.

Dal 1920 al 1930 le attività di *fund raising* subirono un notevole incremento e molto denaro venne destinato non solo per le necessità del periodo post-bellico, ma anche per arricchire e ampliare il settore educativo. Le fondazioni continuarono ad erogare ingenti somme non solo per l'istituzione di scuole per ragazzi di colore nel Sud del Paese, ma anche e soprattutto per favorire e sviluppare la ricerca nell'ambito medico e per l'educazione socio-sanitaria. Anche il movimento delle *community chest* continuò a crescere e a propagarsi in tutti gli Stati Uniti. Nel 1929 il crollo dei mercati generò una crisi economica senza precedenti. Nel difficile contesto della grande depressione americana era quanto mai urgente cercare di aiutare coloro che erano rimasti senza un lavoro. H.C. Hoover (1874-1964), Presidente degli Stati Uniti d'America dal 1929 al 1933, cercò con ogni mezzo di risolvere la questione della disoccupazione. «Pregò quelli che avevano denaro di donarlo in carità. Chiese alle persone di continuare ad acquistare, come se fosse tutto normale, di dare lavoro a coloro che non l'avevano, fosse anche stato solo pitturare o sistemare il giardino, e più importante di tutto di sostenere le organizzazioni di soccorso. Hoover vedeva che il problema della crescente disoccupazione era economico e ribadiva che era necessario soccorrere coloro che ne avevano bisogno. Esortava la gente

³⁴ *Ibi*, p. 68.

ad aiutarsi tra loro, come unica via per uscire dalla crisi (...). Per Hoover questo momento era la prova spirituale del vero valore del popolo e dello Stato Americano»³⁵. Il Presidente, animato da questo forte sentimento di fratellanza universale si mise a capo di una considerevole campagna di raccolta fondi per i disoccupati, che coinvolse tutti i mass-media e le organizzazioni pubbliche e private. «Cooperazione era la parola preferita di Hoover»³⁶ ed effettivamente in tale periodo si poté notare un considerevole sforzo di collaborazione tra governi federali ed istituzioni filantropiche private. La raccolta fondi ebbe un significativo successo, ma non riuscì a sanare la difficile situazione. Inoltre la visione filantropica di Hoover, dedita ad incentivare la beneficenza, mal si adattava ai tempi moderni e andava contro una lunga tradizione che la considerava solo un antidoto momentaneo, incapace di risolvere le problematiche all'origine. «Non si trattava più solo di carità, ma di dovere sociale»³⁷, parole che pronunciò il successore di Hoover, ossia F.D. Roosevelt (1882–1945). Con lui iniziò un vero e proprio periodo di riforme, che prese il nome di *New Deal*, ad indicare un cambiamento in atto, un processo di rinnovamento. Per Roosevelt era compito dello Stato alleviare le difficoltà degli indigenti. Fu promotore del *Social Security Act* che si proponeva di sostenere le classi sociali in difficoltà con adeguati sussidi e indennità. Roosevelt fu definito il “Presidente del popolo” poiché in un momento di profonda crisi riuscì a ispirare fiducia e a ridare speranza a molti americani. «Scelse di aiutare per primi gli oppressi. Sapeva che queste persone avevano bisogno di assistenza per sopravvivere e non poteva aspettare che l'economia migliorasse»³⁸. Tuttavia si rendeva conto dell'importanza legata alla filantropia privata e per tale motivo non

³⁵ V.H. GADDIS, *Herbert Hoover, Unemployment, and the public sphere: a conceptual history 1919 – 1933*, University Press of America, Lanham – Maryland 2005, p. 113.

³⁶ O. ZUNZ, *Philanthropy in America – A history*, p. 107.

³⁷ *Ibi*, p. 44.

³⁸ B. HAUGEN, *Franklin Delano Roosevelt, The New Deal President*, Compass Point Books, Minneapolis 2006, p. 68.

la ostacolò. Secondo Roosevelt i settori pubblici e privati potevano operare autonomamente ed essere entrambi validi ausili per risollevare le sorti della nazione. Nel 1935 anche le aziende venivano coinvolte nel sistema delle donazioni. Un famoso emendamento, *The Revenue Act*, consentiva alle imprese che avessero fatto una donazione per cause sociali, una deduzione fiscale del 5%; il singolo donatore sarebbe stato agevolato con una deduzione pari al 15%. Queste leggi consentirono di mantenere un costante afflusso di donazioni ai settori pubblici o privati, anche se molte critiche venivano mosse al vero significato della filantropia. È indubbio che nel decennio successivo, grazie a tali agevolazioni, sorsero molte nuove fondazioni. Anche durante il secondo conflitto mondiale vi furono numerose campagne di *fund raising* orientate al sostegno dei Paesi colpiti dalla guerra. Tra queste, rilevante l'esempio del *National War Fund*, che riuscì a raccogliere ingenti quantità di denaro.

Sul finire degli anni Quaranta la filantropia oltre ad occuparsi di questioni interne cominciò a rivolgere, in modo programmatico, le sue attenzioni anche a problematiche legate a Paesi molto lontani. Numerose le attività di raccolta fondi a sostegno di Africa e Sudamerica. «La filantropia di massa (...) si espanse nel 1950, coinvolgendo campagne sulla carità, *fundraiser* e volontari. L'America entrava nell'età dell'oro della filantropia. Per incrementare il numero dei donatori si perfezionarono le tecniche di *fund raising*»³⁹. Nel 1960 le donazioni individuali e quelle erogate da fondazioni e imprese continuarono ad aumentare, agevolate anche e soprattutto da un sistema fiscale che ne garantiva l'esenzione dalle tasse. «Una legge federale consentiva alle persone di dedurre un massimo del 30% per le donazioni a organizzazioni caritatevoli; le imprese avevano diritto al 5%»⁴⁰. Questo sistema contribuì alla nascita di

³⁹ O. ZUNZ, *Philanthropy in America – A history*, p. 176.

⁴⁰ R.H. BREMNER, *American Philanthropy*, p. 180.

uno straordinario numero di fondazioni, la maggior parte delle quali cominciò a suscitare qualche sospetto. Per tale motivo, nel 1961 in Texas, W. Patman, membro del partito democratico, chiese al Congresso di poter valutare il reale operato delle fondazioni. Negli anni seguenti Patman pubblicò un rapporto molto dettagliato, nel quale sosteneva che alcune fondazioni non servivano la causa della filantropia, ma erano strumenti di potere e ricchezza per le famiglie più abbienti. Era necessario disciplinare e regolare un settore che si dimostrava poco trasparente. Nel 1969, la *Tax Reform Act*, si poneva il difficile compito di migliorare tale situazione. La legge richiedeva alle fondazioni maggiore chiarezza e la stesura di precisi *reports* sulle attività, nonché un bilancio dettagliato sull'utilizzo delle risorse economiche. Erano previste severe penalità per le fondazioni che non avessero ottemperato adeguatamente a tale richiesta. Questo periodo è segnato anche da un reale inizio di una nuova era, caratterizzata da una *partnership* tra settore pubblico e privato. Non solo i filantropi capitalisti, ma «il governo federale autorizzò di poter spendere fondi non solo per i servizi sociali, ma anche per qualsiasi cosa avesse a che fare con lo Stato sociale»⁴¹.

Questa collaborazione tra privato e pubblico continuò ad implementarsi, anche se la maggior parte dei filantropi non erano molto favorevoli, timorosi di perdere il proprio controllo e potere. «Questa coalizione voleva che fosse fermato il flusso di denaro del governo federale per i servizi sociali in nome di una difesa del capitalismo (...). Per trent'anni liberali e conservatori si trovarono a confrontarsi per far sì che l'idea del non profit fosse accolta dalla società civile. Il settore non profit, come lo conosciamo oggi, è emerso lentamente proprio da questo continuo dibattito»⁴².

⁴¹ O. ZUNZ, *Philanthropy in America – A history*, p. 215.

⁴² *Ibi*, p. 233.

Negli anni Settanta questa *partnership* tra pubblico e privato divenne sempre più forte, anche se la recessione economica del periodo ridusse notevolmente la possibilità di finanziamenti e donazioni. Inoltre la legge del 1969 veniva a penalizzare il sorgere di nuove fondazioni e portava alla chiusura quelle più piccole e meno trasparenti. Negli anni Ottanta vi fu una netta ripresa economica e anche il *fund raising* ne risentì positivamente, evolvendo nelle strategie utilizzate. Tra gli strumenti più innovativi per la raccolta fondi vi furono lotterie, il bingo, la promozione di spettacoli e concerti. Tutte queste iniziative dimostravano che gli Stati Uniti avevano ormai acquisito una cultura consolidata del dono come parte integrante ed imprescindibile della vita economica e sociale. Una tradizione dimostrata, non solo, come si è visto, da figure di filantropi d'eccezione, ma anche da grandi capitalisti che nella loro impresa seppero coniugare il valore economico con quello educativo della volontà al dono. Le grandi fondazioni dei primi del Novecento non sono altro che l'espressione di questo desiderio di destinare parte dei proventi ricavati dalle attività delle imprese ad opere di natura sociale. La *Corporate Philanthropy* nasce proprio per rispondere a tale esigenza. Si diffuse negli Stati Uniti a fine Ottocento grazie alle imprese di costruzione delle ferrovie che avevano il compito «di provvedere alle case degli impiegati e per tale motivo si adoperavano a sostenere un'organizzazione caritatevole (...), l'YMCA, che cominciò la sua attività nel Nord America nel 1851. La prassi per le ferrovie era pagare il 60% del bilancio per la costruzione delle abitazioni, lasciando ai dipendenti il pagamento del saldo»⁴³. La *corporate philanthropy* si andò sempre più implementando anche grazie alla normativa del 1935 (*Internal Revenue Code*), che prevedeva deduzioni fiscali del 5% alle aziende che avessero fatto donazioni ad organizzazioni caritatevoli. Secondo G. Gemelli «a partire

⁴³ M.R. FREEMONT – SMITH, *Philanthropy and the business corporation*, Russel Sage Foundation, New York 1972, p. 6.

dal 1990 la *corporate philanthropy* ha il suo corrispettivo nel concetto di filantropia d'impresa, luogo di articolazione tra profitto e dono, tra un'agire imprenditoriale che si volge alla produzione di benefici sociali e un'attività non profit che si volge a considerare i propri assetti organizzativi, svincolandosi dal suo essere interamente dipendente da una raccolta fondi»⁴⁴.

La *corporate philanthropy* comporta un valore aggiunto per l'impresa, che investendo nel sociale, ha un ritorno in termini di immagine e di reputazione pubblica. La collaborazione tra organizzazione e comunità di riferimento porta al conseguimento di un benessere economico e sociale che coinvolge tutti gli *stakeholders*. Oggi, negli Stati Uniti, la *corporate philanthropy* sembra ormai superata da una nuova filantropia che viene definita *venture philanthropy*. Quest'ultima, per diversi aspetti molto più strategica rispetto alla prima, nasce nel contesto delle nuove tecnologie e dell'informatica. L. Bertozzi la definisce come «qualsiasi investimento strutturato in capitale di rischio e *know how* in imprese e organizzazioni che abbiano come obiettivo principale quello del raggiungimento del benessere per gli individui e le collettività e quindi cerchino soluzioni alle problematiche socio-economiche, ambientali e politiche»⁴⁵. Le donazioni effettuate per ragioni di natura sociale non devono essere semplicemente erogate, ma investite al meglio allo scopo di conseguire «un profitto di valore etico oltre a quello monetario (...) e un profitto sociale, valore ulteriore rispetto al denaro»⁴⁶. È sul concetto di investimento che si basa la *venture philanthropy*, la quale esige un rapporto privilegiato tra l'imprenditore e il beneficiario. Non si tratta solo di impiegare denaro, ma il *venture philanthropist* è un vero e proprio

⁴⁴ G. GEMELLI (a cura di), *Filantropi di ventura. Rischio, responsabilità, riflessività nell'agire filantropico*, Baskerville, Bologna 2004, p. 103.

⁴⁵ L. BERTOZZI, *Le origini economiche e l'ingegneria finanziaria di una grande opportunità per il terzo settore*, in G. GEMELLI (a cura di), *Filantropi di ventura. Rischio, responsabilità, riflessività nell'agire filantropico*, p. 52.

⁴⁶ *Ibi*, p. 58.

manager dell'investimento, che vuole essere coinvolto in prima persona, contribuendo alla buona riuscita del progetto con l'ausilio del proprio tempo e competenza. Non è casuale che si parli di rapporto di reciprocità tra l'imprenditore e la causa su cui ha investito.

G. Ramunni riporta sei punti che hanno differenziato la *venture philanthropy* da quella tradizionale: « il rischio fa parte della strategia voluta e non è evitato come nelle fondazioni classiche; gli indicatori servono a misurare l'efficacia su tempi lunghi, mentre le fondazioni tradizionali si limitavano ai tempi brevi; si stabilisce uno stretto legame tra investitori e finanziati; si realizzano investimenti limitati ma ben scelti; il partenariato che si crea si stabilisce e consolida nell'arco di parecchi anni; una strategia di uscita è pensata già al momento degli investimenti»⁴⁷. Queste considerazioni portano alla conclusione che la *venture philanthropy* è sicuramente un'attività molto più articolata della filantropia scientifica e richiede un approccio integrato e sistemico.

In ogni caso sia che si tratta di filantropo isolato, di *corporate o venture philanthropy*, è legittimo ipotizzare che alla base di tutto esiste il valore del dono come atto dovuto per la costruzione di quel bene comune, inteso come capitale sociale condiviso dalla comunità. In altre parole, in America «la filantropia alimentata dalla fiducia di chi rischia per il bene, crea un ambiente sociale ideale per la democrazia, e la generosità contribuisce allo sviluppo economico di tutto il sistema»⁴⁸. Nella tradizione e storia degli Stati Uniti la cultura del dono feconda (e trova spazio ove vi siano) progetti e attività legati all'educazione della persona. La filantropia nelle diverse definizioni e forme di concretizzazione operativa si pone come un mezzo capace di aprire e creare nuovi

⁴⁷ G. RAMUNNI, *L'immagine di sé. Modelli di comunicazione nella Venture Philanthropy*, in G. GEMELLI (a cura di), *Filantropi di ventura. Rischio, responsabilità, riflessività nell'agire filantropico*, p. 265.

⁴⁸ C. GAUDIANI, *L'economia del bene. La nuova rivoluzione filantropica: investire nelle persone, nelle idee, nello sviluppo*, Orme, Milano 2006, p. 309.

orizzonti. In tale contesto l'essenza del *fund raising* la si ritrova anzitutto nelle risorse messe a disposizione per lo sviluppo del capitale umano, visto dalla società americana come un motore di trasformazione e di cambiamento del sistema sociale. Appare evidente che è proprio «la generosità la chiave che può garantire all'America e agli americani di poter continuare a prosperare, a migliorare, e a essere un esempio nella società globale di questo secolo»⁴⁹.

⁴⁹ *Ibi*, p. 306.

Capitolo IV

Il *fund raising* per la buona causa. Implicazioni formative

I primi capitoli, dedicati ad una ricognizione di talune rappresentative concezioni riguardanti origini ed evoluzione del *fund raising*, hanno permesso di delinearne un emblematico quadro teorico di riferimento.

Dall'analisi condotta si può dire che esso sia caratterizzato da una natura ideale e da una generatività strategica nel favorire reti sociali finalizzate a conseguire il bene comune nella logica del dono e della gratuità. L'etimologia del termine, per diversi aspetti, allude sia alla realtà della raccolta di fondi finanziari sia alla dimensione relazionale.

Il concetto di *educazione al dono* e di buona causa accredita una plausibile connessione tra discorso pedagogico e teoria economica. Le implicazioni formative riscontrabili nell'etimologia del *fund raising* sono presenti anche nella ricostruzione storica delle sue origini. In Italia ed in Europa prevale una forma di beneficenza legata alla formazione della *caritas* cristiana; nei Paesi anglosassoni le fonti rimandano ad una tradizione filantropica che, soprattutto negli ultimi due secoli, assume la forma dell'educazione civile a sovvenire alle sperequazioni economiche. Molti sono gli esempi e le testimonianze di uomini e donne che hanno destinato la loro vita ad opere di solidarietà sociale. Al di là delle differenziazioni geografiche, dell'ispirazione e delle forme di realizzazione, si può comunque orientare l'analisi sostenendo che un importante aspetto del *fund raising* è il suo rapporto con l'anelito religioso e/o cultura filantropica. Senza dubbio negli Stati Uniti d'America il *fund raising* si è sviluppato ed ha assunto oggi forme organizzative assai definite grazie ad un sistema fiscale favorevole, che promuove e incentiva la donazione.

Dalle considerazioni effettuate, si può asserire che il *fund raising* è sicuramente un fenomeno complesso, la cui analisi scientifica è ancora agli inizi. Dal punto di vista operativo esso richiede preparazione, professionalità, competenza. Certamente le rilevanti implicazioni formative indicano l'esigenza di una progettazione e di una pianificazione strategica. L'educazione intenzionale al dono diventa così un elemento essenziale, imprescindibile, e «si qualifica come promozione della dignità spirituale e cura dell'operare materiale; ricerca dello sviluppo armonico del vivere, nel cooperare e nel competere, all'altezza della dinamicità delle trasformazioni e della pervasività della mediatizzazione del mondo»¹.

Nel presente capitolo si cercherà proprio di comprendere come la dimensione *lato sensu* formativa abbia un'importanza considerevole nelle dinamiche connesse con il fenomeno del *fund raising*. *In primis* si valuterà l'eventuale legame tra gli aspetti educativi e la buona causa promossa dalla *mission* di un ente o organizzazione non profit. Successivamente verranno prese in considerazione talune possibili implicazioni psicosociali e pedagogiche coinvolte nella partecipazione e motivazione del donatore nella scelta di una causa.

Infine si vedrà come economia civile, *fund raising* e valorizzazione del capitale umano siano inestricabilmente connessi, nella prospettiva della costruzione della società civile, all'impegno per il perseguimento della *vita buona*.

¹ P. MALAVASI, *Expo Education Milano 2015. La città fertile*, Vita e Pensiero, Milano 2013, pp. 39–40.

1. Il *fund raising* e la buona causa

Il *fund raising* si pone come fenomeno complesso, che richiede un'attenta analisi anche da un punto di vista teorico-applicativo. Una qualsiasi organizzazione che decida di intraprendere una campagna di raccolta fondi deve essere consapevole della problematicità che comporta una tale operazione. Dalle fonti e dai documenti visionati il *fund raising* oggi deve essere considerato un processo articolato e non una mera attività. Non si può prescindere da una disamina dei diversi aspetti che qualificano l'azione di *fund raising*.

Un primo elemento da rilevare è che nel «*fund raising* la dimensione "cognitiva" di un'organizzazione (idee, rappresentazioni, valori, simboli) è altrettanto, se non più importante della dimensione "operazionale". Inoltre, attraverso il *fund raising*, l'organizzazione attiva un processo di presa di controllo sul proprio ambiente»². Ciò significa che prima di iniziare una qualsiasi attività di raccolta fondi l'ente, l'associazione o l'organizzazione *non profit* deve avere ben chiaro al suo interno quali siano le fondamenta culturali su cui fa perno l'eventuale avvio di un'attività di *fund raising*. «Esaminare la dimensione cognitiva di un soggetto collettivo vuol dire analizzare la sua cultura, le rappresentazioni della realtà, le sue ideologie, i miti e i simboli prodotti o condivisi»³.

Essenziale è il bisogno di confrontarsi con tutti i membri dell'organizzazione per una prima analisi dettagliata di ciò che si è (concezioni implicite ed esplicite, conoscenze, idee, valori, sentimenti, ecc.), di quello che si vuole conseguire (traguardi) e dell'immagine che si intende trasmettere all'esterno. La consapevolezza del ruolo rivestito dall'organizzazione consente di comunicare correttamente una sua

² M.C. CAGLI – P. DILORENZO, *Manuale sulle attività di formazione nel campo del fund raising per le organizzazioni non profit*, Commissione Europea Direzione Generale XXII Programma Leonardo da Vinci, 1998, p. 29.

³ *Ibidem*.

rappresentazione nel contesto di appartenenza. «La prima componente di comunicazione si incentra sulla rappresentazione del soggetto che comunica. Il singolo ricercatore, il gruppo di ricercatori o l'istituto di ricerca che attiva l'azione comunicativa deve necessariamente fornire informazioni sulle proprie caratteristiche, sulle capacità, sul proprio *curriculum*, sui propri obiettivi e potenzialità, se vuole costruire una credibilità scientifica con gli interlocutori. Questi ultimi, infatti, sono portati ad accettare la validità di quanto loro comunicato da altri soggetti anche in base alla credibilità di cui questi godono, non avendo spesso la possibilità di verificare direttamente la correttezza delle procedure seguite nell'attività di ricerca o la validità dei risultati. Questo vale ancora di più quando l'interlocutore non appartiene alla comunità dei ricercatori, ma è un ente finanziatore, un attore economico, un'entità politica o l'opinione pubblica nel suo insieme. La credibilità rappresenta un elemento centrale e costitutivo per stabilire rapporti di fiducia»⁴.

Non solo gli aspetti costitutivi dell'organizzazione, ma anche la sua visione, ossia i traguardi cui essa aspira devono essere comunicati correttamente. Infatti «l'importanza di comunicare una visione vale ancora di più quando si tratta di progetti che devono ancora iniziare o che devono ancora dare i loro frutti. In questi casi la visione costituisce la promessa che anticipa il valore di certezza per prodotti e risultati la cui certezza è, di per sé, indimostrabile *ex-ante*. Si tratta di una promessa attraverso la quale sollecitare l'interesse della comunità scientifica, per ottenere finanziamenti o per cercare la collaborazione di altri scienziati o istituti di ricerca»⁵.

L'avvio di un'efficace attività di *fund raising* richiede una condivisione preliminare della cultura e visione di riferimento, elementi essenziali per

⁴ L. D'ANDREA - A. DECLICH, *La natura sociologica della comunicazione della scienza*, in «Journal of Science Communication», SISSA – International School for Advanced Studies, Giugno 2005, p. 4.

⁵ *Ibidem*.

garantire all'organizzazione una solida identità e struttura. Questi aspetti, sottolineati dall'approccio legato alla sociologia della conoscenza, si rivelano fondamentali per impostare una valida iniziativa di *fund raising*. Avere consapevolezza del proprio ruolo come soggetto sociale implica la possibilità di elaborare una strategia di sostenibilità finanziaria da condividere non solo con tutti i membri interni, ma anche con il contesto esterno.

I potenziali donatori devono essere messi nella condizione di poter conoscere in maniera dettagliata ogni aspetto dell'organizzazione non profit, destinataria di un'eventuale elargizione di denaro. Chi dona deve avere ben chiari i motivi, gli scopi, la causa, per i quali donare. Per tale motivo diviene assolutamente imprescindibile per una qualsiasi istituzione che voglia intraprendere un percorso di *fund raising* dedicarsi all'elaborazione del caso. V. Melandri sostiene che è proprio «il caso, il vero fondamento su cui si regge l'azienda non profit, perché è la base che le permette di fare *fund raising*: non si tratta quindi di un documento come tanti, bensì di un elemento essenziale per realizzare un programma di raccolta fondi efficace»⁶. L'elaborazione di un caso si configura come la condizione indispensabile di partenza. «Il caso è il sottosuolo sul quale deve essere costruito il *fund raising*. È anche l'urgente richiesta di trovare soluzione ad un problema, di rispondere ad un bisogno»⁷. A. Sargeant sostiene che «senza un caso un'organizzazione non profit non ha il diritto o la possibilità di cercare sostegno finanziario, quindi di fare *fund raising*. Il caso è l'argomento generale per cui l'azienda non profit chiede donazioni»⁸. Significative anche le parole di R. Brody che sottolinea come il «caso dovrebbe

⁶ T. SEILER, *Sviluppare il caso per la raccolta fondi. Come scrivere il documento essenziale per realizzare un programma di fund raising efficace* (trad. dall'inglese), Philanthropy, Forlì 2007, p. 7.

⁷ E.R. TEMPEL - T.L. SEILER - E.E. ALDRICH, *Achieving Excellence in Fundraising*, Jossey-Bass, S. Francisco 2011, p. 28.

⁸ A. SARGEANT - J. SHANG, *Fundraising principles and practices*, Jossey-Bass, S. Francisco 2010, p. 189.

essere sia razionale che emotivo perché le persone donano sia con il cuore che con la mente»⁹.

Molti autorevoli studiosi dimostrano che un'organizzazione non profit deve porre al centro dell'attenzione il caso, che è l'elemento fondante del *fund raising*. È il caso che rende strategica una qualsiasi attività di raccolta fondi, orientandola in una direzione definita.

È importante, a proposito, distinguere e avere ben presenti alcuni concetti chiave. Il caso può essere configurato come "caso interno ed esterno". S.I. Wells, docente di *fund raising* alla *Golden Gate University* di San Francisco, afferma che «il caso interno è un documento ad uso interno, che serve a elaborare il caso esterno, un altro documento che comunica al pubblico la buona causa dell'azienda non profit, chiarendo le motivazioni per cui vale la pena sostenerla nel raggiungimento della *mission*: il caso esterno, a sua volta, servirà a elaborare le espressioni del caso, come il *depliant* della campagna di raccolta, le richieste di finanziamento e le lettere di *fund raising*»¹⁰.

Il caso interno è il documento per eccellenza, quello che rappresenta l'istituzione e nasce da una buona causa, ossia dal bisogno di rispondere ad un problema di natura sociale. È naturale che esistano diversi casi a seconda delle buone cause a cui sono riferiti. V. Melandri sostiene che il caso interno è «la lingua di partenza in cui sono espresse le risorse del caso, mentre il caso esterno è la lingua di arrivo»¹¹.

È necessario anche valutare bene che cosa si intenda per "risorse del caso" al fine di definire gli aspetti costitutivi del medesimo. Dalle fonti analizzate in diversi testi e documenti, il caso interno contempla le seguenti voci: dichiarazione di *mission*; obiettivi strategici; obiettivi

⁹ R. BRODY, *Effectively Managing Human Service Organizations*, Sage Publications, California 2005, p. 257.

¹⁰ S.I. WELLS, *Chiedere e ottenere grandi donazioni. Come realizzare la strategia di fund raising rivolta ai grandi donatori* (trad. dall'inglese), Philanthropy, Forlì 2007, p. 28.

¹¹ T. SEILER, *Sviluppare il caso per la raccolta fondi*, p. 94.

operativi; programmi e servizi; risorse finanziarie; *governance*; personale; erogazione e servizi; pianificazione e valutazione; storia dell'organizzazione non profit.

La *mission* è di fondamentale importanza poiché come esprime la parola indica appunto la "missione", lo scopo e il motivo per cui esiste un'istituzione. «La dichiarazione di *mission* dovrebbe brevemente rispondere a tre domande chiave: Chi è l'organizzazione - Quali sono i suoi interessi? - Che cosa fa? - Chi serve?»¹². La *mission* è sostanzialmente una condivisione ed una presentazione di valori in cui crede l'azienda non profit. La stesura della *mission* non è affatto un'operazione semplice poiché a volta capita che tra i membri dell'organizzazione vi siano differenti visioni valoriali e ciò rappresenta un problema per un'eventuale raccolta fondi. Infatti il donatore, attraverso la *mission*, può decidere se devolvere il suo denaro oppure scegliere un'organizzazione differente. Nella maggior parte dei casi l'affinità valoriale con una buona *mission* è il primo passo per ottenere donazioni e per instaurare relazioni di fiducia. Il donatore è più propenso a elargire dei fondi se sente la causa vicina ai suoi interessi e principi etici. La *mission* è talmente rilevante che «presso la *Fund Raising School del Center on Philanthropy* dell'Università dell'Indiana, si utilizza il cosiddetto "onion test" (test a cipolla) per arrivare a identificare i valori fondamentali di un'organizzazione non profit. Si immagina che la dichiarazione di *mission* sia suddivisa in vari strati e che al centro si trovino i valori: per sfogliare i vari strati, ci si chiede "Perché?" (...). Ci si chiede, insomma, perché l'azienda non profit fa ciò che fa, arrivando così "al centro", dove si collocano i suoi valori fondamentali».¹³

¹² S. WEINSTEIN – B.M. DE WITT - E.J. DAUBERT, *Fundraising Essentials e-book Set: Strategies and Tools to Raise Money*, John Wiley & Sons, New Jersey 2012, p. 6.

¹³ V. MELANDRI, *Manuale di fundraising. Fare raccolta nelle organizzazioni nonprofit e negli enti pubblici*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna 2012, p. 118.

Una volta stabilita la *mission* è importante dedicarsi alla stesura di obiettivi strategici e obiettivi operativi. I primi rappresentano i traguardi che si pone l'organizzazione non profit per realizzare i valori della *mission*. In pratica «si tratta degli obiettivi che, una volta raggiunti, concretizzeranno la visione del futuro dell'azienda non profit»¹⁴.

Gli obiettivi operativi, invece, concretizzano nell'azione gli obiettivi strategici. Rispondono alla domanda sul “che cosa praticamente fa l'azienda non profit” per realizzare la propria *mission*. Si può dire che «se gli obiettivi strategici rappresentano il piano d'azione su larga scala per raggiungere le finalità, gli obiettivi operativi sono invece le scelte tattiche occorrenti per concretizzare le strategie»¹⁵. Gli obiettivi operativi devono avere poi le caratteristiche di chiarezza, verificabilità, realizzabilità, importanza, immediatezza.

Successivamente nel caso interno è necessario che siano visibili i programmi e i servizi gestiti dall'organizzazione non profit. Questa parte del caso risponde alla domanda su come l'azienda realizza gli obiettivi operativi nella logica di quelli strategici. Nella stesura del caso interno ogni elemento costitutivo deve essere in armonia con quello precedente in una logica di sistema integrato. I programmi e i servizi devono essere descritti in modo dettagliato, magari avvalendosi anche di testimonianze di qualche beneficiario. Si è notato come la storia di un particolare caso possa risvegliare la sensibilità del potenziale donatore. «Le testimonianze confermano la validità del caso per la raccolta fondi spiegando in che modo l'azienda non profit aiuta le persone e facendo appello sia al cuore, sia alla ragione»¹⁶.

¹⁴ M. BANCEL, *La campagna di raccolta capitali. Fare fund raising per affrontare le esigenze patrimoniali di un'azienda nonprofit* (trad. dall'inglese), Philanthropy, Forlì 2007, p. 59.

¹⁵ AA.VV., *Come comunicare il terzo settore. Che la mano sinistra sappia quel che fa la destra*, FrancoAngeli, Milano 2010, p. 152.

¹⁶ T. SEILER, *Sviluppare il caso per la raccolta fondi*, p. 50.

Ma un donatore vuole essere informato in maniera precisa e puntuale non solo su come vengono impiegati i fondi devoluti, ma anche sulle spese, sui costi e ricavi dell'istituzione prescelta. Così è indispensabile fornire delle corrette informazioni economiche al fine di aiutare il donatore a comprendere le reali esigenze dell'organizzazione nel perseguimento della propria *mission*. «La sempre maggiore richiesta di *accountability* per i risultati conseguiti dalle aziende non profit impone alle stesse di dotarsi di indicatori della situazione economica capaci di descrivere i benefici apportati. D'altro canto, in assenza di una piena trasparenza sui risultati conseguiti, per esempio attraverso una campagna pubblica di raccolta fondi, aumentano le probabilità che si insinuino dubbi e sospetti e diminuiscano le donazioni»¹⁷. Il *budget* è uno strumento essenziale proprio per la credibilità e reputazione dell'organizzazione e dev'essere elaborato con estrema precisione.

Non di minore importanza è la dichiarazione della *governance*, ossia della struttura dell'organo direttivo. Bisogna segnalare le modalità con le quali vengono eletti i membri e riportare di ciascuno il ruolo e l'esatta qualifica all'interno dell'istituzione. Questa parte del caso interno «non va sottovalutata, né presa alla leggera, in quanto rappresenta una cartina di tornasole del funzionamento dell'azienda non profit agli occhi dei potenziali donatori, che considerano la qualità e l'integrità dell'organo direttivo come chiari indicatori della serietà con cui viene perseguita la buona causa»¹⁸.

Stesso discorso vale per tutto il personale, retribuito o volontario, che fa parte dell'istituzione. Nel caso interno è quanto mai indispensabile segnalare in modo preciso l'informazione relativa a ciascuna persona e

¹⁷ AA.VV., *Manuale di fund raising e comunicazione sociale per piccole e medie organizzazioni non profit*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna 2009, p. 127.

¹⁸ T. SEILER, *Sviluppare il caso per la raccolta fondi*, p. 65.

alla qualifica rivestita, magari avvalendosi di un dettagliato organigramma.

Inoltre nel caso non possono mancare notizie sui sistemi inerenti alle attività e ai servizi dell'organizzazione, anche al fine di esplicitare meglio al potenziale donatore l'articolazione e la struttura dei programmi proposti. Proprio per la rilevanza di quest'ultimi è necessario segnalare nel caso interno la pianificazione e la valutazione dei medesimi. Infatti «la raccolta fondi attuata nelle modalità che si ritengono più opportune, richiede un'accurata valutazione degli obiettivi, una corretta pianificazione e un'attenta gestione delle attività (monitoraggio dei risultati e delle risorse impiegate), per garantire buoni risultati e costruire relazioni durature con i propri donatori».¹⁹

Altro aspetto del caso interno è la storia dell'azienda non profit. Questo elemento è particolarmente interessante per il donatore che non è tanto catturato da semplici e sterili date cronologiche, quanto piuttosto dall'esemplarità di particolari personalità che hanno avuto un ruolo preponderante all'interno dell'istituzione da loro fondata. La reputazione e credibilità passa in modo peculiare anche attraverso la testimonianza. Queste sezioni che illustrano il caso interno ne mostrano la rilevanza per qualsiasi azione di raccolta fondi.

Elaborato il caso interno, in una fase successiva, lo si potrà presentare al pubblico esponendo le ragioni della buona causa e cercando sostegno economico per la medesima. Ne deriva l'importanza di redigere il caso esterno in modo professionale, cercando di stimolare nel potenziale donatore quell'attrattiva indispensabile affinché possa essere spinto a elargire fondi. Dopo aver attentamente analizzato il pubblico a cui ci si riferisce si potrà scegliere l'espressione del caso più opportuna e sostenerla attraverso campagne mirate.

¹⁹ F. PIRA, *Come comunicare il sociale. Strumenti, buone pratiche e nuove professioni*, FrancoAngeli 2005, Milano, p. 69.

Dalle considerazioni emerse è necessario sottolineare la differenza che intercorre tra il caso e la buona causa. Infatti, se «il caso è definibile come la serie di motivazioni per cui un'organizzazione non profit richiede e merita donazioni e contiene normalmente una descrizione dei programmi, delle esigenze attuali, dei progetti, e si ricollega direttamente alla buona causa (...), quest'ultima è invece rappresentata da una serie di interessi a cui l'organizzazione non profit si applica con dedizione al fine di soddisfare un'esigenza sociale»²⁰.

Tutti gli aspetti delineati portano alla considerazione che non sia facile stendere il documento di buona causa poiché esso deve contenere tutte quelle informazioni che potranno attrarre il potenziale donatore. In pratica dev'essere una dichiarazione esaustiva di tutte le attività promosse dall'istituzione non profit e trovare la condivisione di tutti i membri interni ed esterni alla medesima.

È necessario considerare con attenzione il punto di vista del donatore e tentare di rispondere ai suoi bisogni e necessità. Dovrà anche essere indicata la cifra che viene richiesta per il sostegno economico della causa, in modo che il donatore sappia come contribuire.

Il documento di buona causa è di solito identificato con l'espressione "*case statement*" ed è interessante notare come da alcuni studiosi americani di *fund raising* tale dispositivo comunicativo sia «uno strumento per educare, informare e incoraggiare un potenziale donatore a divenire *partner* dell'organizzazione»²¹. Questo aspetto è decisamente interessante poiché nella buona causa è ravvisabile una sorta di patto educativo tra chi dona e chi riceve. Entrambi sono coinvolti nel progetto promosso dalla *mission* dell'organizzazione non profit.

²⁰ Cfr. V. MELANDRI, *Manuale di fundraising. Fare raccolta nelle organizzazioni nonprofit e negli enti pubblici*, p. 111.

²¹ D.O. RENZ – B.K. SMITH, *The handbook of nonprofit governance*, Jossey-Bass, San Francisco 2010, p. 172.

In tale contesto, la riflessione pedagogica è chiamata ad interrogarsi sul contributo che essa può offrire nel dare senso e orientamento all'azione donativa. Per questo motivo è fondamentale che la dichiarazione di buona causa sia avvincente e coinvolga in modo «concreto e realistico per affrontare il problema alla radice e non solo per eliminarne i sintomi»²².

B.L. Ciconte e J.G. Jacob indicano alcune voci essenziali per una buona stesura del *case statement*: «coinvolgere tutto il personale, sia quello retribuito sia volontario, senza dimenticare i donatori; il documento deve essere redatto da uno solo, dopo aver sentito il parere di tutti; non deve essere prolisso ma chiaro e breve, semplice e comprensibile nel linguaggio; deve presentare un'immagine positiva dell'organizzazione che sia basata sui punti di forza e non sui bisogni; progettare sul futuro e non sul passato; raccontare la storia dell'istituzione con schemi e grafici; mostrare il caso, che deve essere orientato al donatore; evidenziare che i bisogni e gli scopi dell'organizzazione sono buoni investimenti»²³. Questi elementi sono da considerare nel *case statement*, che è consigliabile rivedere almeno una volta all'anno con il referente e la collaborazione di tutto lo staff.

Si può dire, allora, che il documento di buona causa può essere considerato la base per tessere significative reti di relazioni, improntate alla fiducia e reciprocità nella logica di un dono, visto come investimento sia per il donatore che per il beneficiario. Il *fund raising* può essere vissuto come un momento di co-interesse per una buona causa comune, un impegno responsabile atto a produrre quel capitale sociale, indispensabile per realizzare progetti connotati da valori etici ed educativi.

²² AA.Vv., *Manuale di fund raising e comunicazione sociale per piccole e medie organizzazioni non profit*, 2009, p. 124.

²³ Cfr. B.L. CICONTE – J.G. JACOB, *Fundraising Basics. A Complete Guide*, Jones and Bartlett Publishers, Sudbury Massachusetts 2009, p. 102.

Se, come si è argomentato, la dimensione cognitiva stimola un processo di rappresentazione dell'organizzazione nel suo sistema valoriale, la dimensione operativa va in cerca di opportune modalità per concretizzare tale immagine nel contesto di riferimento. Per realizzare quest'ultimo obiettivo ci si può avvalere di quello che H. Rosso chiama "ciclo del *fund raising*", che è lo «strumento per realizzare la progressiva presa di controllo di un'organizzazione sul proprio ambiente»²⁴.

Se la prima fase corrisponde alla dimensione cognitiva, ovvero all'avvio del *fund raising*, partendo dalla definizione della buona causa, le tappe successive appartengono più alla sfera operativa.

Si tratta *in primis* di analizzare in maniera precisa e critica l'organizzazione, cercando di mettere in evidenza punti di forza e debolezza (*SWOT Analysis*), ma anche di valutare attentamente le risorse riferite all'ambiente di appartenenza (politiche, sociali, economiche, tecnologiche). In quest'ambito è di fondamentale importanza prestare particolare attenzione alle caratteristiche e alle motivazioni di eventuali potenziali donatori per poter avviare una corretta campagna di raccolta fondi nel contesto di riferimento (*constituency*). Una volta effettuate le ricerche e le valutazioni nei campi precedenti ci si deve occupare della progettazione, pianificazione e implementazione del *fund raising*.

Non si possono, infine, dimenticare i momenti di valutazione e di revisione dell'intero ciclo (vedi fig.1).

²⁴ M.C. CAGLI, *Manuale sulle attività di formazione nel campo del fund raising per le organizzazioni non profit*, p. 32.

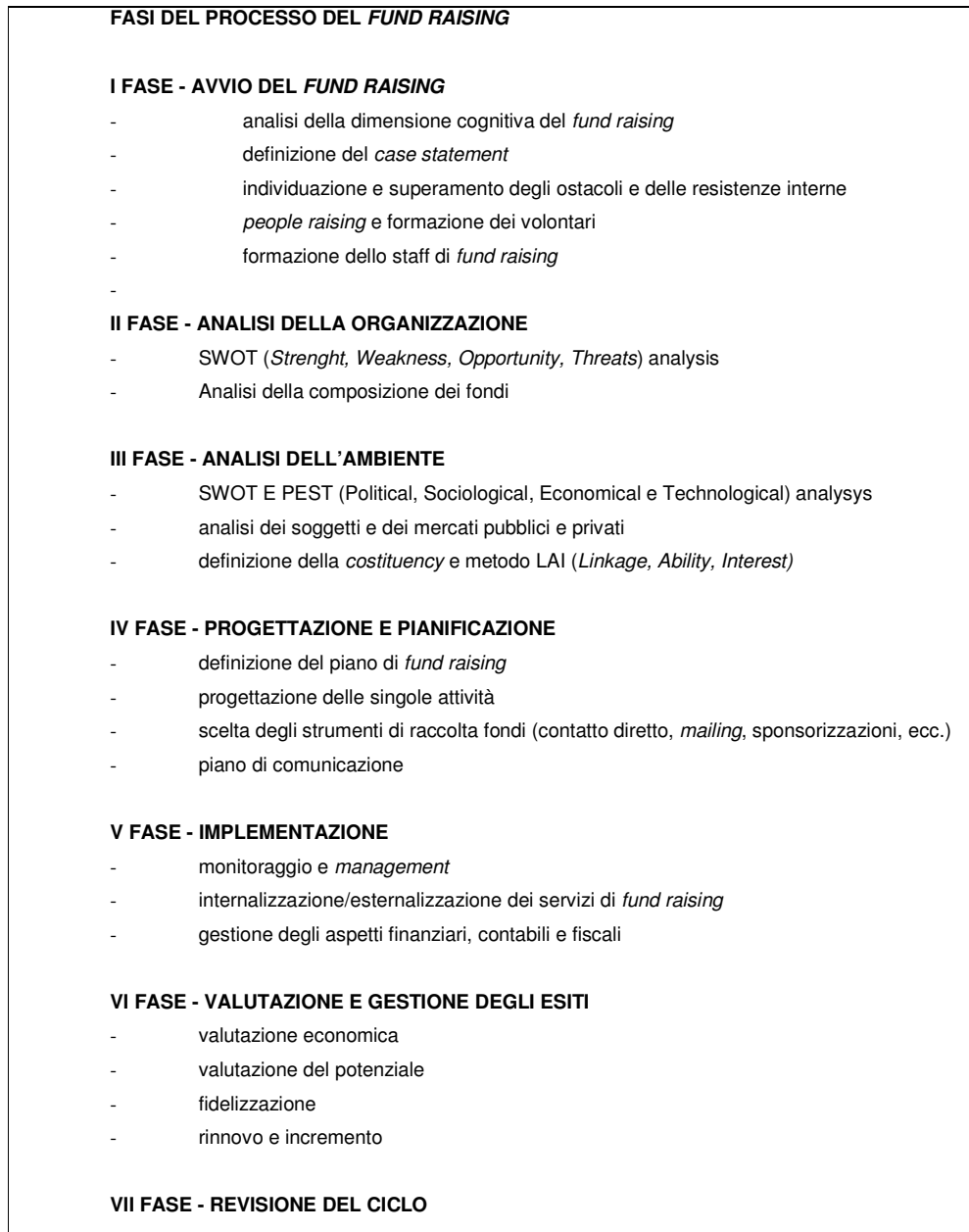


Fig.1 (tratto da M.C. CAGLI, *Manuale sulle attività di formazione nel campo del fund raising per le organizzazioni non profit*, p. 33)

Come si può notare dalle varie fasi del processo di *fund raising* si intuisce che esso richiede una professionalità competente. Formare al *fund raising* significa cercare di educare alla buona causa coloro che ne

sono coinvolti, sia il personale dell'organizzazione, ma anche tutti quelli che sensibilizzano con la *cause*, quindi potenziali donatori, volontari, contesto di riferimento, ecc. In questa logica il *fund raising* deve poter orientare e sostenere il donatore nella scelta che egli ha compiuto, ma anche tutti i *fundraiser* coinvolti nel sostegno alla causa comune.

La raccolta fondi diviene così un processo che all'interno di un sistema integrato di relazioni deve poter guidare il donatore a scegliere il percorso più idoneo e vicino alla sua personalità.

Si tratta ora di valutare quali siano le motivazioni per le quali un donatore scelga una buona causa, anziché un'altra. È necessario, quindi, compiere una disamina sulle implicazioni psicosociali e pedagogiche che orientano la scelta e l'atto della donazione.

2. La scelta di donare. Emblematiche interpretazioni psicosociali

La buona causa rappresenta l'elemento fondamentale per attirare potenziali donatori, i quali nel momento decisionale vengono coinvolti sia con la "ragione" sia con il "cuore". L'elemento razionale fa appello alla fiducia, reputazione e credibilità verso l'organizzazione non profit sulla quale poter eventualmente investire risorse e denaro. L'aspetto emotivo, invece, si basa più su un sentire la causa vicina ai propri bisogni e interessi, in sintonia con ideali e valori personali. La scelta di donare ad un ente anziché ad un altro implica un orientamento interiore, una sorta di "riconoscimento" di sé nell'altro e metaforicamente nell'istituzione destinataria di un'eventuale elargizione di denaro. Oggi non è semplice scegliere poiché l'offerta di enti e organizzazioni non profit che necessitano di sostegno economico per le loro attività è davvero rilevante. Di fronte ad una tale varietà di proposte il potenziale donatore può avere non poche difficoltà. Per tale motivo è importante cercare di

analizzare le dimensioni psicologiche coinvolte nel processo decisionale della donazione.

Perché si dona? Per quali motivi o buone cause? Esiste una psicologia del dono? A questi interrogativi, senza alcuna pretesa di esaustività, si cercherà di dare una prima risposta, sulla base di alcune analisi di testi e documenti in ambito psicologico. La riflessione pedagogica, in dialogo fecondo con tutte le discipline, non può non tenere conto degli apporti provenienti dalla scienza psicologica, perché solo comprendendo la natura della psiche umana è possibile orientare meglio la propria azione educativa. A tal proposito V. Melandri nota che «la psicologia della raccolta fondi è un aspetto importante che spesso viene sottovalutato, specialmente per chi deve effettuare le richieste di fondi ovvero per il *fundraiser*. Quest'ultimo dovrebbe infatti considerare che donare è bello. Alle persone piace in quanto donare dà diverse soddisfazioni, aumentando il prestigio del donatore, facendolo sentire più potente, o alleviando il senso di colpa, o dandogli la sensazione di poterlo alleviare, o ancora, auspicabilmente, permettendo al donatore di esprimere i propri valori morali e principi etici. Donare permette alle persone di partecipare alla soluzione di problemi sociali, fornendo servizi necessari. Comprendere le motivazioni psicologiche che comportano l'atto della donazione si rivela essenziale ai fini di orientare una strategica ed efficace azione di *fund raising*. Negli ultimi anni la psicologia si è occupata della tematica inerente al dono e ai processi mentali che ne sono alla base. Alcune significative risposte sono venute dal mondo della neurobiologia. Tra i diversi contributi, lo psichiatra D.J. Siegel, sostiene che «lo sviluppo della mente è il risultato delle interazioni fra processi neurofisiologici e relazioni interpersonali. I nostri rapporti con gli altri hanno un'influenza fondamentale sul nostro cervello»²⁵. Il dono è un atto

²⁵ D.J. SIEGEL, *La mente relazionale. Neurobiologia dell'esperienza interpersonale*, Raffaello Cortina, Milano 2001, p. 20.

che necessita di un rapporto di tipo “emotivo” con l’altro. «Nella comunicazione emozionale empatica si rivelano ‘processi di sintonizzazione affettiva’ che costituiscono le basi non verbali di una comunicazione collaborativa fra due individui e dipendono dunque direttamente dalle loro capacità di recepire i segnali trasmessi dall’altro (...). A qualsiasi età, il nostro modo di essere con una persona può permettere lo stabilirsi di una comunicazione emozionale e di un senso di connessione con gli altri. In questi scambi di segnali, le menti di due individui si influenzano direttamente, e le attività dei loro cervelli si accordano reciprocamente in una sorta di co-regolazione»²⁶. Per Siegel la mente è umana se ha la capacità di entrare in relazione affettiva con altre menti tramite una sorta di “sintonia” e “rispecchiamento”. «Noi siamo una specie sociale, e il fatto di essere in grado di “leggere” la mente degli altri ci permette di identificare i loro stati emotivi. Ciò è estremamente importante, per diverse ragioni. Questa forma di comunicazione ci consente di percepire quelle che sono le intenzioni degli altri, gli elementi su cui si concentra la loro attenzione, il loro modo di valutare gli eventi; ci permette di comprendere le interazioni sociali e di prevedere il comportamento di altre persone. Le nostre menti sono in grado di riconoscere i segnali non verbali che gli altri trasmettono, e che rivelano aspetti dei loro stati della mente»²⁷. Ma non solo Siegel, anche altri studi hanno portato alle medesime conclusioni. Lo psichiatra S. Mitchell parla addirittura di una “svolta relazionale”, nella quale «la mente è stata compresa direttamente e fondamentalmente sempre più nei termini di configurazioni sé-l’altro, intrapsichiche e interpersonali, presenti e passate, reali e fantastiche. Questa grande svolta paradigmatica assume diverse connotazioni e si evidenzia in varie aree

²⁶ *Ibi*, pp. 71–72.

²⁷ *Ibi*, p. 147.

del pensiero psicoanalitico»²⁸. La mente si sviluppa grazie all'incontro con l'altro, il quale è essenziale per il costituirsi dei medesimi processi psichici. «Le menti umane sono fenomeni interattivi; una mente umana individuale è un ossimoro; la soggettività si sviluppa sempre nel contesto dell'intersoggettività; di continuo processiamo e organizziamo in *pattern* ricorrenti l'enorme complessità di noi stessi e del nostro mondo»²⁹. Questo fattore, ossia la capacità delle menti di entrare in relazione con altri stati mentali, si rivela estremamente significativo nella logica del dono, dove il riconoscimento empatico dei bisogni dell'altro è essenziale ai fini di un'eventuale scelta di donazione. Sulla base di propri valori e ideali si tratta di vedere nella persona con la quale interagisco, non un diverso da me, bensì una parte di me, quindi un essere capace di calarsi nei panni altrui per rispondere a quelli che sono i suoi/miei bisogni o necessità. «Il riconoscimento e l'empatia si delineano, allora, come gli indispensabili 'prerequisiti psicologici' che generano il dono, (...) e che caratterizzano e qualificano la categoria stessa dell'umano, di ogni comportamento relazionale»³⁰. Entrare in relazione empatica con l'altro per alcuni aspetti significa accoglierlo dentro di sé e sentirsi parte della sua vicenda umana. Anche J. Bruner considera il riconoscimento reciproco come il processo più importante per lo sviluppo del Sé³¹, quindi la relazione (io – altro) come indispensabile per l'integrazione e l'evoluzione della mente umana. Scegliere di donare fondi per sostenere una buona causa implica riconoscerla come elemento identitario di appartenenza. Ecco perché «nello scenario globale e complesso di oggi, il dono e, ancora più in particolare, il donarsi si profilano come paradigmi

²⁸ S. MITCHELL, *Il modello relazionale. Dall'attaccamento all'intersoggettività*, Raffaello Cortina, Milano 2000, p. 13.

²⁹ *Ibid.*, p. 73.

³⁰ G. CASTELNUOVO - R. MENICI - M. FEDI, *La donazione in Italia. Situazione e prospettive della donazione di sangue, organi, tessuti, cellule e midollo osseo*, Springer, Milano 2011, p. 260.

³¹ Cfr. J.S. BRUNER, *La ricerca del significato. Per una psicologia culturale* (trad. dall'inglese), Bollati Boringhieri, Torino 1992.

relazionali, di grande valenza psicologica e sociale, estremamente attuali perché in grado di integrare insieme la legittima istanza di individuazione, di espressione e di realizzazione dell'identità umana e, nel contempo, l'ineludibile istanza di appartenenza, l'inderogabile necessità di relazioni significative all'interno delle quali la categoria dell'umano possa ancora una volta tornare a generarsi e rigenerarsi»³². Se come sostengono alcuni neurobiologi, la mente umana si sviluppa solo "intersoggettivamente", significa che in ciascuna persona esiste una potenziale predisposizione per il dono. Quest'ultimo può rappresentare quel ponte di collegamento tra le istanze individualistiche dell'io e quelle sociali del tu, aprendo prospettive creative e originali nella condivisione di un noi coesistente ad entrambi. Nota P. Cavaleri che «non siamo in grado di cogliere pienamente il rapporto organismo-ambiente, sé-altro, individuo-società, senza introdurre un terzo elemento che tra essi si frappone: la relazione di reciprocità. Ogni conflitto umano è destinato a perpetuarsi se lo si continua a leggere e ad interpretare soltanto in termini diadici; mentre, al contrario, può produrre positive spirali di crescita se viene posta adeguata attenzione e cura alla realtà-terza in esso contenuta, cioè alla relazione di reciprocità»³³. Quest'ultima è essenziale e imprescindibile affinché l'altro da me, possa essere visto come un altro di me³⁴, del quale essere responsabile, nella logica di una reciprocità relazionale basata su un'esperienza di incontro e scambio vicendevole. Tale atteggiamento empatico si rivela fondamentale e decisivo nella quotidianità odierna pervasa da forme di individualismo esasperato. La psicologia negli ultimi anni ha assunto il paradigma relazionale come un elemento basilare per la costruzione dell'identità

³² *Ibi*, p. 268.

³³ P. CAVALERI, *Vivere con l'altro per una cultura della relazione*, Città Nuova, Roma 2007, p. 116.

³⁴ Cfr. H.G. GADAMER, *La molteplicità d'Europa. Eredità e futuro*, in AA.Vv. (a cura di A. Krali), *L'identità culturale europea tra germanesimo e latinità*, Jaca Book, Milano 1988.

psichica di ciascuna persona. Tra i diversi approcci quello designato “Psicologia e Comunione”, cerca di pervenire al paradigma della reciprocità comunionale. Quest’ultima «non solo implica il riconoscimento e l’accettazione vicendevole, ma presume la totale ospitalità dell’altro, la tensione alla comunione piena, la reciproca appartenenza, l’apertura alla completa condivisione, la radicale disposizione al dono gratuito di sé (...). La reciprocità comunionale si presenta come ‘edificazione reciproca’, come vicendevole dono delle proprie differenze. In questa ‘reciproca interconnessione’ di doni, ciascuna identità realizza ed esprime se stessa senza per questo negare la comunione»³⁵. In tale contesto il significato della donazione acquista un valore primo, poiché non si tratta di un dare per avere, né tantomeno di una reciprocità condizionata da svariati fattori; il dono assume la sua valenza più elevata, ossia la dimensione della gratuità in una totale accoglienza dell’altro. Nota C. Lubich: «il mio amore non soltanto conferma lui nell’essere distinto da me, uguale a me, trascendente come me, ma ‘fa essere me’. Solo l’amore rende conto della diversità (o distinzione) salvando l’uguaglianza e rendendo così possibile l’unità»³⁶. In tale contesto la motivazione al dono è causata dal piacere di poter trarre appagamento dal semplice “fare del bene” al “prossimo tuo” che è immagine e somiglianza di Dio. La donazione è testimonianza di un atto di fede che trova nella dimensione di comunione, nel rapporto d’amore con gli altri, la possibilità di costruire una comunità, nella quale poter realizzare pienamente se stessi.

Le donazioni di sangue o di organi sono le più rappresentative testimonianze di doni gratuiti di sé, motivate da un forte senso di comunione e di amore per l’altro. «La donazione del sangue rappresenta

³⁵ Si veda <http://www.psy-com.org/index.php/en/roberto-almada-careno/69--il-senso-di-se-lincontro-con-laltro-e-laccettazione-del-limite.html>.

³⁶ C. LUBICH, *Lezione per la laurea Honoris Causa in Psicologia*, in «Nuova Umanità», 1999, 122, Città Nuova, Roma.

il dono unilaterale per eccellenza, poiché non prevede la presenza di alcuna forma di restituzione né obbligo di reciprocità (...). Il donatore non sembra perdere nulla di quanto possiede, poiché ciò che è donato viene restituito dal corpo stesso: non c'è distruzione ma rigenerazione»³⁷.

Ma si può anche scegliere di essere solidali con il prossimo non solo per impulso al piacere, ossia trarre appagamento e benessere dalle nostre azioni. Spesso si decide di aiutare una persona o di sostenere una buona causa per motivazioni differenti, che possono essere le più svariate: senso di colpa, bisogno di compiacimento, paura, ecc. È naturale che a seconda degli impulsi sperimentati il significato della donazione acquisisca un valore differente, non solo agli occhi del donatore, ma anche del ricevente e di tutta la comunità di appartenenza. Il *fundraiser* italiano F. Quistelli sostiene che esiste una sorta di “*teoria dei quattro donatori*”, relativa alle caratteristiche personali che possono essere presenti in un potenziale donatore. Secondo lo studioso «il donatore sarebbe tale per tre ragioni: perché compie una scelta razionale e cosciente, perché il dono fa parte della sua storia personale (subconscio), perché l'essere umano, in generale, ha una propensione naturale al dono (inconscio). Questi elementi combinati insieme – cosciente, subcosciente, incosciente – creano quella che si può definire ‘propensione/astensione al dono’³⁸. Secondo “la teoria dei donatori” esisterebbero quattro profili di persona (fiduciosa, diffidente, solidale, indifferente), la quale può essere spinta alla donazione da differenti impulsi (colpa, paura, compiacimento, piacere). Combinando i profili personali tra di loro si possono presumere le potenziali propensioni al dono e le relative motivazioni implicite.

³⁷ A. FANTAUZZI, *Antropologia della donazione*, La Scuola, Brescia 2011, pp. 99–100.

³⁸ Si veda <http://quistelliblog.wordpress.com/2011/01/21/le-teoria-dei-4-donatori-e-la-psicologia-del-dono> (consultato il 10/04/2012).

Quistelli sostiene che la persona fiduciosa e solidale rappresenta il donatore ideale, motivato dal piacere di trovare appagamento e benessere per se stesso, mentre quella diffidente e indifferente la meno propensa all'oblatività, poiché timorosa e sospettosa. Al di là della reale e sempre univoca corrispondenza tra profili e impulsi al dono, la *teoria dei donatori* ribadisce l'importanza di comprendere le inclinazioni e la psiche del potenziale *donor* ai fini di pianificare una corretta strategia di *fund raising*. Ovviamente non mancano le critiche al valore delle motivazioni che orientano la donazione.

Nota B. Manghi che vi sono «dubbi e frequenti condanne circa il narcisismo della generosità o contro l'agire dettato dai sensi di colpa o ancora sull'irrilevanza del bene compiuto rispetto al profilo complessivo del donatore (...). Si ha tuttavia l'impressione che il sospetto intorno al narcisismo, alla cura di sé, lasci piuttosto indifferenti i benefattori contemporanei. Se, infatti, il piacere del bene diventa esplicito, se cioè l'azione generosa viene serenamente giustificata come un percorso verso l'autorealizzazione, il soggetto non ha alcun motivo di vergogna nell'ammettere di trarre giovamento dalla propria generosità (...). Se l'impegno profuso è vissuto come importante nella propria esistenza, esso concorre all'autodefinizione della personalità e perciò non viene sfiorato da questo tipo di incertezza»³⁹.

Negli ultimi anni in Italia sul valore degli atteggiamenti legati all'oblatività sono state condotte alcune importanti ricerche. Nel novembre 2006 Eurisko ha presentato i risultati di un'indagine inerente "*Gli Italiani e le donazioni*" che ha messo in evidenza le caratteristiche del potenziale donatore. Tra i tratti significativi più comuni inerenti alla personalità del donatore sono stati segnalati: «informazione e partecipazione alla vita sociale superiore alla media; personalità aperte, atteggiamento positivo e

³⁹ B. MANGHI, *Fare del bene. Il piacere del dono e la generosità organizzata*, Marsilio, Venezia 2007, pp. 69–70.

costruttivo, orientamento alla concretezza e all'azione; importanza della solidarietà come superamento dell'insensibilità e dell'individualismo dominanti nella nostra società; valore attribuito a quello che ciascuno può fare ogni giorno come contributo ad una trasformazione sociale più ampia»⁴⁰. Inoltre sono state analizzate le principali motivazioni/impulsi all'atto della donazione, che secondo la ricerca sono identificabili in «atto di carità verso i deboli, poveri e sofferenti; solidarietà per coloro che sono vittime di ingiustizie; contributo alla soluzione di un problema; gesto di impegno civile e sociale; obbligo morale; gesto di riconoscenza; atto educativo; atto precauzionale»⁴¹.

Comprendere le inclinazioni nell'atto della donazione è estremamente rilevante per impostare una corretta campagna di *fund raising*, che può orientarsi facendo leva su sentimenti differenti, i quali possono coinvolgere ora l'aspetto emozionale ora quello razionale, oppure entrambi. Nel primo caso la donazione è causata da un atto di carità, solidarietà verso il prossimo e inerisce alla sfera emotiva del donatore; nel secondo caso, invece, l'elargizione di fondi è determinata più dalla volontà di porre rimedio ad un problema, di trovare una soluzione, quindi implica l'ambito della responsabilità etico-civile di colui che dona. Infine, in parecchi casi, il sostegno ad una buona causa è dovuta sia a processi razionali che emotivi, i quali s'influenzano reciprocamente. In una campagna di raccolta fondi diventa imprescindibile capire veramente quali sensibilità muovere nel donatore, per spronarlo alla decisione e alla scelta. Ovviamente qualcuno sarà più sensibile a certi ambiti sociali, rispetto ad altri, e forse ciò può essere causato da una propensione intima, dal sentire una certa affinità con la causa promossa. L'indagine

⁴⁰ Cfr. GfK EURISKO per l'Istituto italiano della donazione, *Gli italiani e le donazioni: tra slancio etico e bisogno di assicurazione*, in <http://www.istitutoitalianodonazione.it/inc/common/fs/getFile.asp?nf=SUIELUV1cmlza28gN05vdjA2LnBkZg&r=548> (consultato il 7/11/2006).

⁴¹ *Ibidem*.

*“Italiani solidali: comportamenti di donazioni degli Italiani”*⁴², condotta nel 2009 dal Centro Studi Philanthropy, dimostra che la maggior parte delle donazioni in quell’anno è stata destinata alla ricerca medica (55%), seguita da sostegno a situazioni di emergenza (35%) e dall’erogazione di fondi per il terremoto in Abruzzo (19%). È interessante rilevare che la percentuale di donne donatrici (42%) supera di gran lunga quella degli uomini (29%), a testimonianza, forse, di una maggiore sensibilità per il sostegno ad alcuni tipi di cause. Anche l’ultimo rapporto dell’*Osservatorio Fundraising online 2012* inerente alla *“Relazione degli utenti internet italiani con le Organizzazioni Non Profit”*⁴³ mostra che vi sono delle preferenze nei riguardi di alcuni temi che ottengono una maggiore erogazione di fondi. Tra questi il primo posto è sempre occupato dalla ricerca scientifica (40%), seguito dalle cause umanitarie e dall’aiuto ai Paesi poveri (36%). Successivamente vi sono: organizzazioni associative ed assistenziali (34%), aiuto dell’infanzia (30%), adozioni a distanza (17%), organizzazioni per la difesa degli animali (15%); organizzazioni per la tutela ambientale (10%); altre organizzazioni non profit (9%); organizzazioni per la cultura ed il tempo libero (6%).

Tutti questi dati sono importanti perché rilevano non solo una realtà rappresentativa di una nazione, ma delineano implicitamente anche la percezione che determinati problemi scatenano a livello sociale. Infatti, per citare solo un esempio, l’elargizione di fondi alla ricerca scientifica, può essere forse interpretata come bisogno di trovare una soluzione ad alcune patologie incurabili che destano un motivato timore.

Senza però entrare nel merito di tale questione, urge sottolineare che educare alla buona causa significa *in primis* tenere in debita considerazione le implicazioni psicosociali che spingono al dono.

⁴² CENTRO STUDI PHILANTHROPY, *Italiani solidali: comportamenti di donazioni degli Italiani*, estratto indagine dicembre 2009.

⁴³ OSSERVATORIO FUNDRAISING ONLINE 2012 in <http://osservatoriofundraising.org>.

Soprattutto vale la pena ricordare che «il grande 'mercato' delle buone azioni da compiere è tutt'altro che arbitrario, tiene conto dei valori e delle convinzioni, rivendica come universali i principi cui ispira la proposta (...) L'azione generosa s'innesta in un discorso sul bene (...) ed è preceduta da un'offerta di sentimenti e di occasioni (...). Infine il fare del bene implica fin dal primo accennarsi una relazione. Anzitutto la relazione con l'altro cui si rivolge, sia esso presente, lontano o semplicemente evocato nell'immaginario»⁴⁴. La relazione diventa un luogo di auspicata donazione sulla base di un *sentire* l'altro o la causa come parte integrante del proprio essere interiore. Il dono assume rilevanza per una consapevole autorealizzazione del Sé.

Se la mente relazionale attiva una naturale propensione all'interazione solidale con l'altro, è necessario ora considerare se possano esistere peculiari modalità di educazione al dono, quindi la possibilità di percorsi euristici formativi al *fund raising*, connotati da un forte valore etico-educativo.

3. Verso un paradigma relazionale: economia civile, *fund raising*, formazione del capitale umano

La riflessione pedagogica, in dialogo fecondo con le diverse prospettive sin qui emerse relativamente alle dinamiche psicologiche della donazione, riconosce la rilevanza della dimensione relazionale che è a fondamento della costruzione della società civile, ed è chiamata a interpretare «il senso, l'orientamento e il motivo dell'azione»⁴⁵. Si tratta, ora, di valutare le possibilità di una progettazione educativa nel segno del *fund raising*, "paradigma" connesso inestricabilmente proprio alle nozioni di relazione e reciprocità. È necessario considerare quali

⁴⁴ Cfr. B. MANGHI, *Fare del bene. Il piacere del dono e la generosità organizzata*, pp. 79–81.

⁴⁵ Cfr. P. MALAVASI, *Etica e interpretazione pedagogica*, La Scuola, Brescia 1995, p. 11.

possano essere le implicazioni pedagogiche insite nell'atto della donazione nell'ambito della costruzione della società civile, di una partecipazione solidale per il conseguimento del bene comune, nel contesto educativo di una formazione che promuova buone pratiche, "espressive di virtù civili"⁴⁶.

La congiuntura storica attuale è caratterizzata da una crisi che investe economia e finanza, dimensione socio-politica ed aspetti educativi. Ogni settore della vita umana è coinvolto in un processo di trasformazione che non può non essere interrogato dal sapere pedagogico. La globalizzazione, la crisi politica e di *governance*, il crollo dei mercati finanziari, il relativismo valoriale sono fenomeni che caratterizzano la realtà attuale e per i quali è necessario un ripensamento degli stili e delle condotte. Fondamentale è una riflessione sulla visione antropologica che è alla base della nozione di sviluppo. Gli economisti concordano ormai nel ritenere che il modello dell'*homo oeconomicus*, teso al soddisfacimento solo dei propri interessi materiali e individuali sia la causa di profondi squilibri del settore finanziario a livello mondiale. Il discorso economico «risulta tuttora dominato, per un verso, da una concezione alquanto limitata sia del benessere personale sia del bene pubblico, e, per l'altro verso, dall'incapacità di assegnare rilevanza teorica al fatto che nell'uomo vi sono sentimenti morali (...) ovvero disposizioni che vanno oltre il calcolo dell'interesse personale»⁴⁷. È necessario che siano individuate nuove vie di progresso. Come afferma Paolo VI, uno «sviluppo che non si riduce alla sola crescita economica per essere autentico deve essere integrale, il che vuol dire volto alla promozione di ogni uomo e di tutto l'uomo»⁴⁸. Il sistema economico deve

⁴⁶ S. HARGREAVES – HEAP, *Rationality in Economics*, Cambridge University, Press Cambridge, in P. MALAVASI, *Pedagogia e formazione delle risorse umane*, Vita e Pensiero, Milano 2007, p. 187.

⁴⁷ S. ZAMAGNI, *L'economia delle relazioni umane: verso il superamento dell'individualismo assiologico* in S. ZAMAGNI – P.L. SACCO (a cura di), *Complessità relazionale e comportamento economico. Materiali per un nuovo paradigma di razionalità*, il Mulino, Bologna 2002, p. 67.

⁴⁸ PAOLO VI, Lettera enciclica *Populorum progressio*, 1967, n. 14.

interrogarsi sul suo operato e orientare la sua azione ad una maggiore responsabilità etica. «All'ordine economico è richiesto qualcosa di più e di diverso rispetto al perseguimento del profitto (...). Secondo una prospettiva pedagogica, è doveroso esigere che lo sviluppo del mercato globale non produca ostacoli al compimento della persona, alla sua dignità nel rispondere alla sfida della ricerca del senso e alla sua vocazione per la libertà»⁴⁹. Senza la pretesa di togliere al mercato il ruolo di produrre ricchezza, quindi luogo di scambio per merci caratterizzate da un valore d'uso, è quanto mai necessario che esso diventi sempre più uno spazio nel quale condividere relazioni improntate ad un valore di legame, quindi alla logica del dono, della cooperazione e solidarietà. È quanto mai indispensabile che agli innumerevoli beni materiali e di consumo si sostituiscano sempre di più i beni di tipo relazionale. Secondo C.J. Uhlener, l'elemento che caratterizza i beni relazionali è il fatto «che essi non possono essere prodotti o consumati individualmente, ma scaturiscono esclusivamente da modalità di interazione con gli altri che si ispirano in modo specifico alla reciprocità e alla condivisione»⁵⁰. Per B. Gui «il bene relazionale è il prodotto di un processo interattivo, ossia di un incontro»⁵¹. «Nei beni relazionali il bene è intrinseco alla *relazione in sé* (...) e la relazione non è soltanto strumento *per* o funzionale allo scambio economico»⁵². Si tratta di beni che non hanno un valore o prezzo monetario, bensì sono caratterizzati da un orientamento etico-valoriale. In tal senso essi possono diventare talora dei veri e propri *beni pubblici*⁵³ a favore di tutta la collettività, se i rapporti instaurati con l'altro sono finalizzati a generare reti di

⁴⁹ P. MALAVASI, *Expo Education Milano 2015*, p.15.

⁵⁰ Cfr. C. J. UHLANER, *Relational goods and participation: incorporating sociability into a theory of rational action*, in P. A. CAVALERI, *Vivere con l'altro per una cultura della relazione*, Città Nuova, Roma, 2007, p.137.

⁵¹ Cfr. B. GUI, *Più che scambi incontri. La teoria economica alle prese con i fenomeni relazionali*, working paper, Università di Padova 2002.

⁵² L. BRUNI, *Le nuove virtù del mercato nell'era dei beni comuni*, Città Nuova, Roma 2012, p. 212.

⁵³ *Ibi*, p. 219.

cooperazione tese al miglioramento della società. È nelle attività relazionali, nell'interazione con l'altro, nello scambio di reciprocità, che si concretizza il vero significato di mercato. In esso sono presenti non solo l'efficienza e il profitto, ma anche le dimensioni del dono, della cooperazione e della gratuità. A tal proposito L. Bruni afferma che «oggi come ieri non esiste un umanesimo integrale se l'individuo non si riconcilia con la comunità, la libertà con la fraternità, i mercati con la vita civile, lo spirituale col materiale, la gratuità con il contratto, l'*eros* con l'*agape*»⁵⁴. Cittadini virtuosi attraverso la cooperazione e la "fraternità civile" riescono a definire una nuova dimensione sociale, nella quale viene riscattato il dono, come l'esperienza più tipicamente umana⁵⁵. A tal proposito P. Malavasi afferma che «nell'ambito di un'economia civile, il mercato è un luogo d'incontro, dove si esercita la socialità e la reciprocità al pari di altri contesti di vita»⁵⁶. La società civile, dunque, può essere la risposta più consona per salvare il destino di un mercato globale che sia teso sempre più ad un'armonizzazione delle parti in causa, unite dal desiderio di un profitto non solo economico, ma anche etico-valoriale. In tale contesto, il *fund raising* lungi dall'essere solo una sterile e mera richiesta di denaro, si pone invece come fattore di coesione di risorse umane, indispensabili e fondamentali per stimolare innovativi processi di crescita e di sviluppo socio-economico. Le attività di raccolta fondi sono utili se pongono alla base il *valore di legame* tra individui e comunità. Si può parlare di una sorta di *coscienza educativa* ravvisabile nella volontà delle persone di essere responsabili verso se stessi e la comunità d'appartenenza. La donazione include in sé un *impegno etico* e una *promessa educativa*⁵⁷ tra chi dona e chi riceve. È nella relazione con l'altro che si stabilisce quell'indispensabile rapporto per creare reti di

⁵⁴ *Ibi*, p. 238.

⁵⁵ *Ibidem*.

⁵⁶ P. MALAVASI, *Pedagogia e formazione delle risorse umane*, p. 187.

⁵⁷ Cfr. P. MALAVASI, *Etica e interpretazione pedagogica*, La Scuola, Brescia 1995.

cooperazione e di reciprocità nella logica della fiducia e del dono. Il *fund raising* può stimolare le coscienze all'impegno progettuale «per dare senso al vissuto della propria intenzionalità e per dividerlo intersoggettivamente»⁵⁸. In tal senso, il fenomeno del *fund raising* può assumere un ruolo rilevante e porsi come elemento di ristrutturazione e mutamento sociale, anche a fini educativi, che chiama in causa le istanze della solidarietà e della fraternità. Per tale motivo parlare di *fund raising* significa anche rappresentare una modalità educativa improntata ad un forte senso di responsabilità sociale, intesa come «interdipendenza tra gli individui e la loro formazione ossia la dipendenza che c'è tra gli esseri umani e le comunità (...) e un orientamento di senso circa gli effetti che il proprio agire individuale e collettivo può avere»⁵⁹. Non è casuale che «il termine *respondeo* allude alla reciprocità dell'impegno: se *sponsio* è l'impegno di una persona, *responsio* è l'impegno dell'altro, l'espressione di una sorta di sicurezza reciproca ma anche l'ottativo del legame nel tempo che verrà»⁶⁰.

La responsabilità racchiusa nel paradigma del *fund raising*, intesa come donazione consapevole per una buona causa, evoca inevitabilmente un bisogno, una necessità educativa di cui la riflessione pedagogica non può non tenere conto. La promozione di un'educazione alla responsabilità sociale nell'ambito dell'economia civile induce ad un'ulteriore considerazione inerente al *fund raising*. Quest'ultimo, se orientato da un consapevole e intenzionale "atto donativo educato" si pone come un investimento necessario e ineludibile, nei termini di «una regola che pone l'azione dei soggetti coinvolti su uno stesso asse motivazionale paritetico. Richiede che vi sia un co-interesse e un

⁵⁸ *Ibi*, p. 160.

⁵⁹ *Ibi*, pp. 6-7.

⁶⁰ A. VISCHI, *Riflessione pedagogica, cultura d'impresa, responsabilità sociale*, in P. MALAVASI (a cura di), *L'impresa della sostenibilità. Tra pedagogia dell'ambiente e responsabilità sociale*, Vita e Pensiero, Milano, 2007, p. 132.

consenso in qualche modo *a priori* (...) in termini di ritorni socialmente utili»⁶¹. In tal senso il dono non è più solo un puro e semplice atto d'altruismo fine a se stesso, ma esige un coinvolgimento responsabile in tutte le fasi del processo inerenti al progetto finanziato. Donatore e beneficiario si ritrovano entrambi coinvolti in una dimensione di reciprocità cooperativa, che ha come fine ultimo il bene per la buona causa sostenuta. Il *fund raising* nella sua valenza più significativa non può essere inteso come una semplice elargizione di denaro disinteressata. Se lo intendessimo in questo senso verrebbe a mancare la parte più importante, ossia quella inerente alle finalità e al senso dell'agire umano. Il *fund raising*, invece, correttamente inteso, sembra alludere proprio ad una progettazione e pianificazione educativamente orientata. Per tale motivo la riflessione pedagogica è chiamata a interpretare la *sfida* del *fund raising*, per sostenere la partecipazione democratica, la crescita e la formazione personale, designando un'innovativa prospettiva euristica.

«Costruire rapporti di reciprocità fra chi chiede risorse materiali e umane e chi è potenzialmente disponibile a donarle non è uno scambio ispirato a uno dei due modelli economici classici, lo scambio dei beni equivalenti, tipico delle imprese *profit*, o lo scambio redistributivo, degli enti pubblici»⁶². Il paradigma del *fund raising*, al contrario, si realizza secondo logiche di gratuità «nelle quali il soggetto che dà inizio all'azione formativa o al trasferimento economico precede, tanto sul piano logico quanto su quello temporale, la controprestazione; colui che s'impegna nel dono non può vantare un diritto, ma solo un'aspettativa»⁶³. È indispensabile un passaggio epocale nell'ambito economico esprime un nuovo umanesimo. Non più e solo l'*homo oeconomicus*,

⁶¹ M.C. CAGLI, *Il fund raising come strategia globale per lo sviluppo sociale ed economico*, Workshop ASVI *Fund raising e comunicazione*, Roma 7/07/2007, pp. 9–10.

⁶² P. MALAVASI, *Expo Education Milano 2015*, p. 127.

⁶³ P. MALAVASI, *Pedagogia e formazione delle risorse umane*, p. 185.

caratterizzato da una mente razionale e contabile, teso ad un rigido e freddo materialismo e individualismo, ma sempre più una transizione verso l'*homo reciprocus*, nel quale l'atto del dono «si rinnova costantemente in una dimensione di reciprocità in cui ogni protagonista della relazione è al contempo “donatore e donatario”. Esso è la manifestazione concreta dell'individuo comunitario, che supera il dualismo individuo-comunità, riuscendo in eguale misura a coniugare in sé individuazione ed appartenenza, autorealizzazione e solidarietà»⁶⁴. Le possibilità di coltivare le relazioni con l'altro, quindi di produrre beni relazionali, sembrano molto ridotte, nel tempo e nei ritmi quotidiani, che assorbono gli spazi vitali.

Nota P. Cavaleri che «nell'epoca della frammentazione culturale e dell'autoreferenzialità etica, è divenuto difficile, soprattutto per le nuove generazioni imparare a vivere con l'altro, sapendo scoprire nella relazione con lui il bene più importante, la risorsa più vitale e inestimabile per la propria crescita personale. All'inizio del terzo millennio impariamo precocemente a leggere e a scrivere, ad usare un computer o a parlare una lingua straniera, ma sempre più rara diventa l'alfabetizzazione relazionale, l'acquisizione, cioè di una “grammatica” che ci aiuti a creare e a mantenere ‘relazioni umane’»⁶⁵. È quanto mai indispensabile una riflessione emblematica sulle possibilità di una progettazione educativa in merito al dono e alla relazionalità, perché solo tramite quest'ultimi è possibile coltivare e produrre quei beni comuni necessari all'edificazione di una società civile.

Il discorso pedagogico deve interrogare la crisi attuale per trarne spunti di trasformazione e nuovo orientamento etico-valoriale ai fini di una costruzione di un vivere civile teso al bene comune. In tal senso l'emergenza attuale trova nell'educazione la risorsa prima per innovare e

⁶⁴ P.A. CAVALERI, *Vivere con l'altro per una cultura della relazione*, p. 74.

⁶⁵ *Ibi*, p. 11.

proporre nuove alternative anche ai modelli e categorie economiche dominanti. «Favorire l'accumulazione e la valorizzazione del capitale relazionale implica la consapevolezza di quella svolta ecologica che è essenziale per apprendere nella società della conoscenza, innovare processi organizzativi, politiche istituzionali e culture amministrative (...). La sfida educativa, questione che attraversa la convivenza attuale, designa le ambiguità di una concezione di progresso avida e rapace, senza rispetto per le risorse umane e naturali. Tra rilevanti differenze semantiche, i termini emergenza, sfida, esigenza alludono all'importanza cruciale di quel bene collettivo che è l'educazione»⁶⁶.

La formazione, allora, diventa un elemento imprescindibile per la costruzione di una società più giusta, equa, solidale. La valorizzazione del capitale umano si pone come sfida per la progettualità pedagogica, alla ricerca di valori fondamentali della persona e della comunità. Nello specifico, la formazione al *fund raising*, secondo M.C. Cagli può essere vista come «un particolare processo in cui una data organizzazione viene coinvolta (...) che deve tenere necessariamente conto di tre punti di vista, corrispondenti a tre livelli operativi: il primo è quello delle capacità complessive dell'organizzazione, cioè delle sue potenzialità di adattamento e di azione rispetto all'ambiente a cui si riferisce (...); il secondo punto di vista è quello degli individui e dei gruppi che compongono l'organizzazione, quindi la loro cultura, il loro *status*, la loro professionalità specifica (...); il terzo punto di vista è quello della cultura dell'organizzazione, ovvero dei valori e delle regole operative che guidano il suo funzionamento e la sua azione»⁶⁷. Senza entrare nel merito delle capacità dell'organizzazione e della sua cultura, è importante invece sottolineare l'aspetto legato alla formazione al *fund*

⁶⁶ P. MALAVASI, *Expo Education Milano 2015*, p. 124.

⁶⁷ M.C. CAGLI, *Manuale sulle attività di formazione nel campo del fund raising per le organizzazioni non profit*, pp. 79–80.

raising per le persone che rappresentano l'azienda o l'associazione non profit. Si tratta di considerare le potenzialità e possibilità di un'azione formativa che è tesa alla valorizzazione di un capitale umano adulto, quella che viene definita "*adult education*", la quale ha come «impegno quello di operare per lo svolgimento totale della persona, attivando le strategie idonee perché trovi soddisfazione per tutti quell'aspirazione alla serenità interiore atta a porsi come nucleo di resistenza contro le vicissitudini della vita quotidiana. Nel ricondursi a un percorso di educazione *longlife*, l'educazione degli adulti porta anche in se stessa la speranza di un mondo migliore, in una società più giusta e più umana, in una riconsiderazione critica dei valori indispensabili per una vita operosa e felice»⁶⁸.

Per quanto concerne il *fund raising* è importante formare le persone al desiderio di acquisire competenze relativamente a dinamiche relazionali e motivare alla volontà di innovare e competere in un contesto sociale in continuo mutamento. «La formazione al *fund raising* è un modo di considerare l'intero funzionamento delle relazioni umane e dei processi di apprendimento interni ad un'organizzazione (...) e deve, quindi, misurarsi con le dinamiche dell'apprendimento degli adulti e con la disponibilità di essi a mutare rappresentazioni e comportamenti. L'approccio alla formazione al *fund raising* va applicato non solo per migliorare le competenze e le *performance* di un gruppo umano, ma anche per coordinare azioni complesse che richiedono di far interagire soggetti adulti, di risolvere problemi, di valorizzare competenze e attitudini già presenti»⁶⁹. Se ne deduce l'importanza di una specifica formazione al *fund raising*. I *fundraiser* devono essere preparati a gestire la raccolta fondi, non solo sul piano strategico-manageriale, ma

⁶⁸ M.L. DE NATALE (a cura di), *Pedagogisti per la giustizia*, Vita e Pensiero, Milano 2004, p. 281.

⁶⁹ M.C. CAGLI, *Manuale sulle attività di formazione nel campo del fund raising per le organizzazioni non profit*, p. 89.

soprattutto anche da un punto di vista emotivo e relazionale. Vi sono delle specifiche esigenze formative inerenti ad alcuni ambiti legati all'attività di *fund raising*. Secondo Cagli sono identificabili nei seguenti settori: «1. analisi dell'organizzazione e dell'ambiente in cui essa opera; 2. progettazione generale del *fund raising* (ricerca di informazioni e dati, ideazione, progettazione e valutazione *ex ante*) e progettazione operativa di piani e iniziative; 3. *management* delle fasi di richiesta, negoziazione, raccolta dei fondi e gestione dei rapporti con i finanziatori; 4. *management* delle risorse necessarie ad attuare piani di *fund raising* (umane, finanziarie, tecniche, organizzative)»⁷⁰. Ad ogni area tematica corrisponde un determinato livello di conoscenze, attitudini e attività pratiche, che permettono di acquisire quelle competenze indispensabili per elaborare adeguate e opportune attività di *fund raising*⁷¹. La formazione rappresenta un momento imprescindibile per la valorizzazione di quel capitale umano che diventa al tempo stesso un investimento sociale, poiché è l'unico motore capace di apportare significative e innovative trasformazioni nel contesto di appartenenza. Anche il *fund raising*, quindi, esige non solo una formazione strutturale

⁷⁰ *Ibi*, p. 90

⁷¹ Per citare un esempio, l'area tematica inerente al “*management* delle fasi di richiesta, negoziazione, raccolta dei fondi e gestione dei rapporti con i finanziatori” richiede che siano affrontati i seguenti argomenti: metodi e tecniche di raccolta fondi; teoria e tecnica della comunicazione pubblica e personale; tecniche di scrittura; tecniche di *advertising* e grafica; tecniche di negoziazione; *management* delle risorse finanziarie; tecniche di monitoraggio; psicologia sociale (analisi delle motivazioni e dei comportamenti); *marketing* e *direct marketing*; *self management*; *facilitating* e *problem solving*; teoria e tecnica delle relazioni pubbliche; informatica; tecniche di fidelizzazione. All'interno di questa tematica si chiede che siano implementate le seguenti attitudini: rapporto non problematico con il denaro; identificazione con le finalità dell'organizzazione; abilità nel richiedere soldi; capacità di confrontarsi con le risposte negative; pazienza; intuizione e capacità di cogliere le opportunità; propensione a stabilire contatti sociali e umani; capacità di ascolto; tatto; spirito di iniziativa; creatività; ottimismo; orientamento alla qualità; perseveranza; capacità di gestione del consenso; propensione alla comunicazione e ai rapporti sociali; attitudine al lavoro di gruppo; propensione all'apprendimento e all'innovazione tecnologica. Al fine di orientare la formazione al conseguimento delle attitudini descritte precedentemente, vengono realizzate alcune attività pratiche, quali per esempio: redazione di lettere per raccolta fondi o promozione di progetti; redazione di documenti *marketing*; incontri e colloqui con potenziali finanziatori; gestione di indirizzari; redazione di strumenti di informazione e comunicazione con i finanziatori; analisi e valutazione di dati finanziari relativi alle singole attività di raccolta fondi (M.C. CAGLI, *Manuale sulle attività di formazione nel campo del fund raising per le organizzazioni non profit*, pp. 94-95).

sulle conoscenze e competenze da acquisire, ma anche un orientamento educativo inerente alle finalità e al senso dell'agire verso gli altri e la buona causa.

«La conoscenza umana, infatti, non è solo relativa ad oggetti, ma si riferisce anche a soggetti, e se la prima che definisce l'ambito della razionalità scientifica è caratterizzata dal problematico, la seconda è conoscenza sapienziale ed *agapica*, cioè quella che si esprime in rapporto ad un tu, che è come me, un mistero ontologico irriducibile alle dimensioni del problema. Abbraccia la persona, il suo significato ed il senso di tutto quello che costituisce il suo orizzonte di origine, di esistenza, di scelta fondamentale, e di aspirazione nel tempo e aldilà del tempo»⁷². La formazione al *fund raising* sembra non poter prescindere da una relazione educativa, che nell'incontro con l'altro sostanzia e avvalorata la dimensione di un donarsi intenzionale, nella logica di un «valorizzare il personale senso di generatività sociale, attraverso il recupero della capacità di progettare, per sentirsi protagonisti del proprio divenire e per verificare la capacità di misurare con il metro dell'umano, il divenire dei tempi»⁷³. Al fine di realizzare percorsi formativi che abbiano come finalità un adeguato approccio al *fund raising* in Italia sono sorte delle vere e proprie scuole⁷⁴ dedicate all'approfondimento del tema in

⁷² M.L. DE NATALE, *La qualità delle relazioni educative nella vita adulta*, in G. VICO (a cura di), *L'esigenza di educare. Atti del Convegno di Dipartimento Milano, 22-23 ottobre 2009*, Vita e Pensiero, Milano 2011, p. 122.

⁷³ *Ibi*, p. 129.

⁷⁴ In Italia le più importanti scuole di *fund raising* sono: 1) *The Fund Raising School*, la prima scuola italiana dedicata al settore, promossa dall'area Alta formazione di AICCON, nata nel 1999 presso l'Università di Bologna (sede di Forlì), sotto la direzione scientifica di P.L. Sacco e con il contributo di importanti *fundraiser*. Le linee guida del pensiero e dell'azione della *Fund Raising School* si riconoscono nei principi del Codice Etico di Assif (Associazione Italiana *Fundraiser*, che riunisce i professionisti italiani che svolgono attività di raccolta fondi nel settore non profit) con lo scopo di promuovere lo sviluppo del *fund raising* etico e professionale attraverso la formazione e lo scambio di esperienze. Da segnalare che presso la sede di Forlì è attivato un master in *fund raising*, diretto dal Prof. V. Melandri, che ha creato nel corso degli anni una vera e propria scuola sulla raccolta fondi. Quindi non solo il master, ma anche una *Fund raising Academy*, che comprende numerosi corsi formativi avanzati, intensivi e metodologici dedicati al *fund raising*. Inoltre è stato attivato il *Philanthropy Center*, ossia un centro di ricerca sul non profit, sul *fund raising* e sulla responsabilità sociale. È stata inaugurata anche la prima casa editrice italiana dedicata al *fund raising* con il nome di "Edizioni Philanthropy". Da segnalare l'evento annuale di

parola. L'obiettivo principale è non solo di valorizzare il ruolo del *fund raising* nel contesto socio-economico odierno, ma soprattutto anche quello di qualificare persone che abbiano le necessarie conoscenze e attitudini per diventare abili *fundraiser*. Senza entrare nel merito dei programmi e dei corsi formativi proposti dalle singole scuole, vale la pena sottolineare il crescente interesse che nel tempo ha acquisito il fenomeno del *fund raising*. Questo aspetto è evidenziato anche dal costante aumento di siti e blog⁷⁵ dedicati al tema, a testimonianza di una sempre più diffusa sensibilizzazione.

La riflessione pedagogica non può eludere la significatività che il paradigma del *fund raising* può assumere in ambito educativo. Si tratta, come si è rilevato, di valutare il suo ruolo e funzione nel contesto di un'economia civile orientata all'edificazione di un bene comune. L'azione oblativa, se formata ed educativamente orientata ad una giusta e buona causa, può essere non solo motivo di trasformazione e innovazione, ma anche processo fecondo e generativo per la costruzione di un'attiva, responsabile e solidale cittadinanza. «L'essere umano è cittadino in quanto generato da una comunità, chiamata a prendersi cura di lui in vista della sua assunzione di responsabilità in merito al bene comune»⁷⁶. Il *fund raising* può fungere da stimolo per provocare le coscienze ad un impegno etico nell'assumere la cura per una giusta e buona causa. È la partecipazione civile che viene sollecitata per la soluzione di un

fund raising organizzato dal Prof. Melandri, ossia il "Festival del *Fund Raising*". 2) La scuola di *Fundraising* di Roma nasce nel 2004 per iniziativa di un gruppo di dirigenti di organizzazioni non profit e professionisti attivi nel campo del *fund raising*. Nel 2007 si arricchisce della collaborazione di M.C. Cagli, oggi direttore scientifico della scuola.

⁷⁵ Tra i più rilevanti si segnalano: <http://www.fundraising.it/>; <http://www.fundraisingschool.it/come-raggiungere-bertinoro.cfm>; <http://www.scuolafundraising.it/>; <http://www.festivaldelfundraising.it/>; <http://www.philanthropy.it/>; <http://www.fundraisingkmzero.it/crowdfunding-e-fundraising-online-siti-italiani-per-raccogliere-fondi-sul-web/>; <http://quistelliblog.wordpress.com/2007/10/29/fundraising-on-line-2-il-sito-web-orientato-al-fundraising/>; <http://www.bilanciosociale.it/fundraising.html>; <http://www.assif.it/index.php/it/>;

⁷⁶ G. MARI, *L'educazione alla cittadinanza tra avvaloramento dell'individuo e istanza comunitaria*, in G. VICO (a cura di), *Orientamenti per educare alla cittadinanza*, Vita e Pensiero, Milano 2007, pp. 80-81.

problema sociale. In tal senso una campagna di raccolta fondi si qualifica nei termini di un impegno intriso di responsabilità civile, che evoca la volontà, il desiderio e l'impegno di un prendersi cura di una questione che coinvolge mente e cuore.

Educare al *fund raising* significa, allora, educare alla partecipazione solidale e alla corresponsabilità sociale. Nell'atto della donazione per una buona causa, generato da un proficuo incontro relazionale tra donatore e beneficiario, si realizza non solo un sentimento di benessere individuale, ma una tensione orientata ad una felicità universale. Donare all'altro significa *donare a se stessi* nella logica di un amore, di un *agape* fraterno.

Economia civile, *fund raising*, valorizzazione del capitale umano si ritrovano così inestricabilmente connessi poiché «non si può vivere assieme una vita buona se non ci sentiamo innanzitutto parte di un destino comune, che ci porta a considerare i nostri concittadini (e via via ogni abitante del pianeta) compagne e compagni di viaggio, alleati per la costruzione del Bene comune»⁷⁷.

Nella realtà socio-economica odierna il *fund raising* può rappresentare, quindi, un laboratorio euristico per riflettere sui modelli economici dominanti, per considerare l'edificazione di una *comunità planetaria*, contribuendo a formare una vera e propria *coscienza educativa* per una buona causa comune a tutta l'umanità.

⁷⁷ L. BRUNI, *Le nuove virtù del mercato nell'era dei beni comuni*, p. 239.

Capitolo V

La responsabilità sociale, la comunicazione, il sostegno finanziario per l'ambiente

Il creato, inteso come dono di Dio per l'umanità, deve essere considerato un valore da custodire con amore, attraverso un profondo sentire etico ed una responsabilità sociale alla quale sono chiamati tutti gli abitanti del pianeta. L'ambiente naturale, sistema complesso, esige che vengano riconosciuti i suoi legittimi diritti, affinché non vi sia più predazione e abuso, ma consapevole gestione delle sue preziose risorse. L'umanità deve riconciliarsi con la natura all'insegna di una vera e propria "conversione ecologica", auspicabile e imprescindibile per conseguire un benessere duraturo. L'attualità delle questioni ambientali chiama in causa la coscienza individuale e collettiva per la salvaguardia della biodiversità.

In tale scenario, buone pratiche di *fund raising* possono essere considerate innovative modalità per promuovere un'educazione al dono finalizzata ad una partecipazione condivisa per la *buona causa* connessa all'ambiente.

Il presente capitolo muove proprio dalla necessità di una riflessione sulle strategie e tecniche di *fund raising* più efficaci per riuscire a coinvolgere empaticamente i donatori, incentivandoli all'azione oblativa. La comunicazione diretta al *fund raising* assume, così, un ruolo rilevante e necessita di una disamina approfondita. Gli strumenti della comunicazione, dai più tradizionali a quelli più innovativi, senza pretesa di esaustività, sono oggetto di analisi del presente lavoro. In tale contesto è affrontato il tema dei *social network* che, negli ultimi anni, hanno assunto una considerevole rilevanza, causando radicali trasformazioni in ambito socio-economico e sulle modalità di *fund raising*. Oggi è

impensabile che un'organizzazione non profit trascuri il potenziale legato ad Internet e alle possibilità di raccolta fondi *online*. *Fund raising* significa, quindi, conoscere e saper utilizzare gli strumenti più adeguati per poter innovare processi e strutture senza però dimenticare che si tratta solo e sempre di mere tecnologie. Il *fund raising* cela in sé un significato profondo per la salvaguardia dell'ambiente, che si esplicita nel valore attribuito alla dimensione relazionale. Costruire reti e *partnership* per sostenere progetti a favore dell'ambiente allude alla volontà di donare per *co-educarsi* ad una responsabilità sociale di custodia e cura del creato.

La prospettiva di senso del *fund raising* sollecita ad una progettualità educativa tesa ad implementare una vera e propria cultura del dono nella comunità di appartenenza per far germogliare legami solidali, alleanze atte a sostenere, anche finanziariamente, la salvaguardia del creato.

1. L'ambiente: un dono da custodire

Tra le cause più significative che richiedono un'efficace attività di *fund raising*, la salvaguardia dell'ambiente occupa senza dubbio un posto rilevante. Negli ultimi anni la crisi ecologica ha investito ogni settore della vita umana e «l'impiego delle risorse della Terra realizzato dall'uomo è stato condotto spesso senza alcuna misura, come un diritto di "saccheggio" esercitato in modo assoluto e naturalmente indiscutibile, con noncuranza per le conseguenze provocate»¹. La natura è stata così depredata senza alcun rispetto, violata nella sua intrinseca essenza, privata di ogni dignità. Questo atteggiamento di assoluta prevaricazione dà luogo ad un vero e proprio dilemma morale. Secondo la teologia cristiana della creazione «uomo e creato si trovano costitutivamente

¹ P. MALAVASI, *Pedagogia verde. Educare tra ecologia dell'ambiente ed ecologia umana*, La Scuola, Brescia 2008, p. 16.

connessi. Il compito etico vi si inserisce come risposta a una chiamata, come esercizio di quella costitutiva autonomia e libertà creaturale che definisce l'essere umano. In particolare sono da segnalare due atteggiamenti che scaturiscono dalla visione cristiana della realtà e che attendono di essere tradotti in scelte responsabili, coerenti. Il primo è la gratitudine: l'ambiente naturale «è stato donato da Dio a tutti (...). La natura è espressione di un disegno di amore e di verità. Essa ci precede e ci è donata da Dio come ambiente di vita (...). L'altro atteggiamento è quello della carità, che fa passare dal ricevere in dono al farsi dono e agire nella logica del dono»². La prospettiva cristiana implica un riconoscimento della trascendenza divina in tutte le creature che fanno parte della natura, tra le quali naturalmente anche l'uomo, che più di altre, è "immagine e somiglianza di Dio".

L'essere umano, che realizza più compiutamente l'opera creatrice del divino e che s'inserisce in una natura che gli viene donata, non ha comunque nessun diritto di predominio o prelazione. L'esegesi più recente sottolinea come la visione di un uomo padrone sulle creature (Genesi 1,28) sia in realtà da interpretare secondo una prospettiva differente. «Da un lato, infatti, si è compreso che tale dominio non va letto in termini di sovranità assoluta, ma piuttosto sulla base dell'immagine del re-pastore, chiamato a prendersi responsabilmente cura del popolo (...). Soprattutto, poi, è emersa in primo piano tutta la rilevanza dell'altro racconto di creazione (quello di Genesi 2), che pone al centro la considerazione della duplice vocazione dell'uomo – a coltivare e custodire il giardino – in un contesto che accentua con forza il suo radicamento sulla terra e la sua prossimità alle altre creature. Ben più che di dominio, insomma, al centro sta piuttosto la custodia della

² M. CROCIATA, *Sviluppo umano integrale per la salvaguardia del creato*, in P. MALAVASI (a cura di), *L'ambiente conteso. Ricerca e formazione tra scienza e governance dello sviluppo umano*, Vita e Pensiero, Milano 2011, pp. 6–7.

terra, affidata agli esseri umani perché ne abbiano cura e ne condividano la benedizione con le altre creature. Gli esseri umani sono gli *oikonomoi* (*stewards*) della casa della vita, chiamati ad abitarla e a gestirne con sapienza le risorse»³. Si può dire che «la visione biblica non presenta un uomo conquistatore e padrone in assoluto della natura, bensì amministratore responsabile del creato, che dovrà rendere conto a Dio di questo compito, in quanto del creato solo Dio è l'unico proprietario (...). L'uomo ha la responsabilità di perfezionare la natura, cooperando con essa. Appartiene alla dignità dell'uomo il dover portare l'universo alla perfezione»⁴.

La cura del creato deve indurre gli uomini a prendere consapevolezza della rilevanza del compito loro affidato, che necessita di coscienza responsabile e attenta, di solidarietà inter e intra-generazionale, di rispetto e amore per la natura di cui essi stessi sono parte integrante. «La questione ecologica costituisce il luogo di una nuova esperienza etica di solidarietà per la famiglia umana che, anzi, sempre più si riscopre tale di fronte ad essa. Comprendiamo con chiarezza che (...) condividiamo una stessa condizione di minaccia e di corresponsabilità, sia pur con compiti e ruoli diversi»⁵. Essere responsabili nei confronti del creato implica un dovere morale e una sensibilità interiore. È il senso del limite che interroga l'uomo sul suo essere abitante e cittadino di una terra che mostra sempre più segni di inequivocabile degrado. Non vi è stata alcuna limitazione all'indebita predazione dell'ambiente e ciò ha portato ad una crisi ecologica senza precedenti. Diversamente da quei popoli nativi che consideravano l'ambiente un prolungamento del proprio essere, lo sviluppo della civiltà in Occidente ha trascurato l'impatto sull'ambiente. La filosofia greca da Platone in avanti è stata interpretata

³ S. MORANDINI, *Abitare la terra custodirne i beni*, Proget Type Studio, Padova 2012, pp. 35–36.

⁴ A. SIMULA, *In pace con il creato. Chiesa cattolica ed ecologia*, EMP, Padova 2001, pp. 42–43.

⁵ *Ibi*, p. 45.

alla luce di una concezione: la distinzione della realtà tra *res cogitans* e *res extensa*. Sono state accreditate talora come realtà antitetiche e contrapposte l'una all'altra per la dimensione spirituale e quella fisica della realtà. Per secoli il mondo occidentale è stato influenzato da tale dicotomia. Il pensiero di Cartesio, nota S. Morandini, conduce ad un approccio «antropocentrico in senso decisamente esclusivo: “gli animali, per esempio, non meritano alcuna attenzione etica; essa è riservata, invece ai soli esseri umani, gli unici a essere riconosciuti titolari di pensiero, di percezioni e di linguaggio”. Si delinea, dunque, una netta separazione – scientifica ed etica assieme – tra uomo e animali»⁶. Per molto tempo questa concezione ha determinato e giustificato la pretesa di uso e abuso del primo sui secondi. L'equilibrio che reggeva il rapporto uomo-natura ne è risultato gravemente compromesso. Tale visione antropocentrica ha però subito forti contraccolpi agli inizi del secolo XX, grazie a teorie che hanno messo in evidenza la necessità di spostare l'attenzione sulla funzione essenziale dell'ambiente. «Emblematici di questi nuovi paradigmi di interpretazione della natura sono due opere scientifiche pubblicate quasi simultaneamente intorno alla metà dell'Ottocento: “*L'origine delle specie*” di C. Darwin e “*l'Ökologie*” di E. Haeckel. La teoria evoluzionistica di Darwin modifica la visione del rapporto tra viventi e ambiente. L'ambiente, come mostrano numerose e convincenti evidenze scientifiche, influisce non solo sul ciclo ontogenetico (come già aveva congetturato Lamarck), ma anche sullo sviluppo filogenetico, superando così definitivamente quel “fissismo” delle specie e della morfologia naturale che affondava le sue radici nell'antico aristotelismo. Con l'ecologia di Haeckel la relazione tra ambiente ed esseri viventi diventa biunivoca: non solo l'ambiente influenza i viventi e la loro evoluzione, ma le attività dei viventi, uomo in

⁶ S. MORANDINI, *Darwin e Dio. Fede, evoluzione, etica*, Morcelliana, Brescia 2009, pp. 144–145.

testa, trasformano l'ambiente. Si entra così in un sistema di relazioni incrociate»⁷. L'essere umano comincia ad essere considerato una creatura tra le altre, «unico soggetto di natura etica e spirituale, ma, sul piano materiale, appare debole e subordinato, dipendente per la sua sopravvivenza da molti altri esseri naturali a lui ben superiori»⁸.

La natura rivela sempre più di essere un sistema complesso, nel quale ogni singola parte è interdipendente dalle altre, in un processo che non è sempre determinato da rigide e immutabili leggi fisiche. È la vita di tutti gli esseri viventi che acquisisce un valore fondamentale, al di là della caratterizzazione di specie. «L'*anthropos*, centro prospettico di valutazione, non è in alcun modo esaustivo del valore, che è invece, intrinseco a tutti i viventi, anche se differenziate sono le gradazioni in cui possiamo percepirlo. Non si tratta, insomma di istituire una rigida partizione tra viventi eticamente rilevanti e altri che non lo sarebbero (...), ma di cogliere e prendere sul serio il valore unitario della vita ed insieme le sue differenze»⁹. Alla concezione tipicamente antropocentrica si tratta non di sostituire, ma di affiancarne una "biocentrica", che espliciti la rilevanza di un'equa gerarchizzazione di specie, sulla base di presupposti etici saldamente fondati. Le due prospettive, se prese isolatamente peccano di distorsioni ed esagerazioni di parte poiché o sottolineano troppo la dimensione umana a scapito di quella naturale, o viceversa. Solo una loro giusta integrazione, in una dimensione dialogica, consente di cogliere la portata ed il vero significato della teoria che ne è a fondamento.

L'essere umano è chiamato non a soggiogare la terra ma a stabilire un patto di alleanza con essa. «Ciò comporta un cambio di mentalità, un trapasso dalla volontà di potenza alla solidarietà, dalla lotta per

⁷ A. BALLARIN DENTI, *La scienza e l'ambiente: verso una nuova alleanza*, in P. MALAVASI (a cura di), *L'ambiente conteso*, p. 54.

⁸ *Ibi*, p. 55.

⁹ S. MORANDINI, *Darwin e Dio*, p. 171.

l'esistenza alla pace nell'esistenza, dal *pursuit of happiness* alla comunione»¹⁰. L'elemento più importante che dovrà caratterizzare l'ulteriore sviluppo della nostra civiltà è la giustizia sociale, non l'incremento del potere economico. Ma non ci sarà giustizia sociale senza giustizia nel mondo della natura, né giustizia per la natura non accompagnata dalla giustizia sociale. Si tratta, insomma, di dare spazio a una sorta di "nuova rivoluzione" del pensiero, che conduca ad una visione più equa e solidale del rapporto uomo-natura. Dal paradigma scientifico ispirato ad una visione dicotomica della realtà, determinato da leggi causa-effetto e fondato su un principio di dominio dell'essere umano sul mondo occorre prendere le distanze in modo risoluto. È necessario pensare nei termini di una sistemica relazionalità, nella quale tutto è parte di un sistema più complesso e integrato. «Il paradigma olistico e la concezione unitaria dell'essere umano e dell'esistenza nascono dalla consapevolezza, dalla sacralità di ogni istante e di ogni cosa»¹¹. La persona vive l'unità tra l'anima, la mente, le emozioni e i suoi bisogni fisici, pensa e agisce con la consapevolezza di essere parte di un delicato equilibrio sociale ed ecosistemico. Solo con un cambiamento di mentalità, anche attraverso la definizione di un nuovo paradigma scientifico, sarà possibile intraprendere un percorso consapevole verso un futuro più sostenibile per ogni essere vivente. Tale prospettiva è condivisa da numerosi e autorevoli scienziati, che da molti anni sono impegnati a promuovere una vera e propria "conversione ecologica". Per E. Morin, per citarne uno tra i più rappresentativi, l'essere umano non è disgiunto dalla natura, ma ne è parte indispensabile e dipendente. «La Terra è una totalità complessa fisico-biologico-antropologica, dove la Vita è un'emergenza della storia della Terra e l'uomo è un'emergenza della

¹⁰J. MOLTSMANN, *Scienza e Sapienza. Scienza e Teologia in dialogo* (trad. dal tedesco), Queriniana, Brescia 2003, p. 53.

¹¹Cfr. C. BARONCELLI (ed.), *Verso un'educazione planetaria. Per un futuro sostenibile*, La Scuola, Brescia 2012.

storia della vita terrestre. (...) L'umanità è un'entità planetaria e biosferica. L'essere umano naturale e al tempo stesso soprannaturale deve nascere nella cultura vivente e fisica, ma ne emerge e si distingue per la cultura, il pensiero e la coscienza»¹².

È necessaria una "riforma del pensiero" poiché solo con essa è possibile intraprendere un percorso consapevole di salvezza di fronte ad una crisi planetaria senza precedenti. Contro un sapere disciplinare frammentato e separato, Morin propone un pensiero complesso, capace di organizzare sistematicamente l'esperienza, unendo e collegando le parti tra loro attraverso un approccio multidimensionale e trasversale. «Solo un pensiero atto a cogliere la complessità, non solo delle nostre vite, dei nostri destini, della relazione individuo/società/specie, ma anche dell'era planetaria, può tentare di formulare una diagnosi sul corso attuale del nostro divenire, e di definire le riforme vitalmente necessarie per cambiare via. Solo un pensiero complesso ci può armare per preparare la metamorfosi nello stesso tempo sociale, individuale e antropologica»¹³. Per la salvaguardia del pianeta Terra, dell'ambiente naturale di cui gli esseri umani fanno parte, è indispensabile una presa di coscienza della realtà attuale, affinché la *crisi ecologica* diventi un'opportunità per trasformare vecchi e consueti comportamenti in stili di vita e di pensieri innovativi e trasformativi. Si tratta insomma di «sostituire alla via di uno sviluppo che produce sottosviluppo, la via di una politica di civiltà, la via di una politica dell'umanità planetaria che abbia come missione più urgente quella di solidarizzare con il pianeta, nella prospettiva di un nuovo umanesimo»¹⁴. Il creato, secondo l'insegnamento sociale della Chiesa Cattolica, deve essere sempre più considerato un valore inestimabile, un dono da custodire attraverso un

¹² E. MORIN, *Oltre l'abisso* (trad. dal francese), Armando, Roma 2010, p. 45.

¹³ E. MORIN, *La via. Per l'avvenire dell'umanità* (trad. dal francese), Raffaello Cortina, Milano 2012, p. 136.

¹⁴ M. CERUTI, *Prefazione*, in E. MORIN, *La via. Per l'avvenire dell'umanità*, p. XVI.

impegno e una responsabilità etica, alla quale sono chiamati tutti gli abitanti del pianeta. E proprio di “*Etica della Terra*” parla A. Leopold, ecologo statunitense, che nel suo saggio “*Almanacco di un mondo semplice*” ribadisce l’importanza di considerare il pianeta come un sistema olistico. Egli, infatti, vede la Terra come una comunità di cui l’uomo è “cittadino biotico” con determinati doveri verso i suoi simili e nei confronti di tutto ciò che lo circonda. Si tratta di far acquisire all’essere umano una reale consapevolezza etica riguardo alla condotta delle proprie azioni, per le quali «una cosa è giusta quando tende a preservare l’integrità, la stabilità e la bellezza della comunità biotica; è ingiusta quando tende altrimenti»¹⁵.

È necessaria, quindi, una coscienza ecologica che induca a comportamenti consoni e a stili di vita più rispettosi nei confronti del creato, nel quale ogni elemento vitale è connesso all’altro attraverso una rete locale e globale al medesimo tempo. E. Laszlo sostiene «che viviamo ora in un periodo di trasformazione in cui un nuovo mondo sta lottando per nascere. La nostra è un’era di decisioni, una finestra di libertà senza precedenti per decidere il nostro destino. Le “fluttuazioni” (esse stesse azioni e iniziative piccole e apparentemente prive di potere) lastricano la strada verso il “punto del caos” critico in cui i sistemi si sposteranno in una direzione o in un’altra. Questo processo non è predeterminato e nemmeno casuale. Si tratta di un processo sistemico che può essere indirizzato in modo consapevole»¹⁶. Secondo lo scienziato è nella capacità umana la possibilità di azioni concrete (“fluttuazioni”) atte a modificare il sistema esistente. Il destino del pianeta Terra è determinato proprio dal potere dell’essere umano di cambiare il corso agli eventi attraverso una matura e consapevole coscienza etica.

¹⁵ A. LEOPOLD, *A Sand County Almanac and Sketches Here and There*, Oxford University Press, New York 1949, pp. 224–225.

¹⁶ E. LASZLO, *Il punto del caos. Guerre, catastrofi naturali, sistemi sociali in difficoltà: che cosa fare prima che sia troppo tardi?*, Urra, Milano 2007, p. 13.

La crisi ecologica attuale può rivelarsi una grande opportunità se la si coglie nei termini di una transizione generativa orientata ad una rinascita e ad un imprescindibile miglioramento. Ciò è possibile grazie ad un nuovo paradigma di pensiero che comporti non solo un radicale mutamento della mentalità, ma che abbia conseguenze anche sulla possibilità di reperire innovative modalità di sviluppo, più eque e sostenibili.

La crisi attuale dimostra che scelte di tipo tecnologico o di profitto economico hanno determinato un progressivo degrado dell'ambiente. Pur riconoscendo il valore attribuito alle grandi scoperte in ambito scientifico l'essere umano non sempre è stato capace di gestire l'impatto di tali innovazioni in modo adeguato. «La tecnologia, priva di un riferimento morale e di una valutazione interna alla scienza, ha finito per diventare autoreferenziale, ha finito, cioè, per trovare in se stessa le proprie finalità, facendo assurgere il proprio operare a fonte di normatività. E il dominio instaurato sulla natura, grazie ad una tecnologia così impostata, è un dominio senza finalità e senza giustificazioni ulteriori; è un dominio orientato al mero dominio»¹⁷. Si tratta di imperniare sul valore della persona il fondamento di un autentico sviluppo che sia promotore di un equilibrato rapporto uomo-natura improntato ad un'etica solidale e responsabile. In questi termini si può parlare, allora, di una relazione di custodia del creato da parte dell'essere umano, che ha dei precisi doveri di cura e protezione nei confronti di ciò che gli è stato generosamente donato. La consapevole assunzione di una responsabilità etico-morale in riferimento alla natura intesa come "*physis*", ossia complesso di tutti gli esseri che compongono l'universo¹⁸ comporta scenari socio-economici inediti.

¹⁷ M. SIRIMARCO, *Percorsi di filosofia della crisi ecologica*, Nuova Cultura, Roma 2012, p. 72.

¹⁸ Cfr. <http://www.etimo.it/> (consultato il 28/01/2013).

I mutamenti antropici che l'uomo ha provocato nel contesto in cui vive lo convocano quotidianamente a individuare nuovi modelli di sviluppo. Si tratta di includere la natura all'interno di una rappresentazione di ambiente sempre più sistemica e diversificata, che tenga conto anche della componente umana. Rispetto al concetto di natura, che rimanda al complesso di esseri viventi animati e inanimati dell'universo, l'accezione legata alla parola ambiente è molto più composita. Il termine deriva dal latino «*ambiens*, participio presente del verbo "ambire", ossia "circondare" e originariamente era usata per indicare il fluido (aria) che stava attorno a qualcosa»¹⁹. Ambiente, quindi, è lo spazio in cui è collocata una cosa o il luogo in cui vive una persona o un animale, e non si riferisce solo ed esclusivamente alle disposizioni naturali dell'universo, ma comprende anche le trasformazioni antropiche e le dimensioni sociali e culturali. Non a caso E.M. Tacchi sostiene che «spesso per l'interesse che ha assunto oggi l'ecologia, quando si pensa all'ambiente si allude anzitutto all'ambiente fisico. In realtà, oltre all'ambiente fisico esiste anche l'ambiente sociale»²⁰.

Oggi parlare di rispetto dell'ambiente equivale a tenere in debita considerazione tanto la componente naturale, quanto quella legata agli ambiti di vita umana e sociale. Tra questi, negli ultimi anni particolare attenzione è stata dedicata ai contesti di urbanizzazione. Nei secoli le città che hanno subito continue trasformazioni e una rapida evoluzione spesso si sono sviluppate secondo logiche di profitto, che hanno dato poco spazio a parametri di sostenibilità umana e ambientale. Speculazione edilizia, consumo eccessivo dei suoli periferici, congestione urbana, inquinamento cittadino, sono solo alcuni fattori che possono indurre ad una riflessione inerente alla critica situazione legata

¹⁹ Cfr. <http://www.etimo.it/> (consultato il 28/01/2013).

²⁰ E. M. TACCHI, *L'organizzazione produttiva responsabile e i rischi ambientali*, in P. MALAVASI (a cura di), *L'impresa della sostenibilità. Tra pedagogia dell'ambiente e responsabilità sociale*, Vita e Pensiero, Milano 2007, p. 91.

a numerose realtà cittadine. Non a caso negli ultimi anni molta attenzione è stata dedicata proprio al ruolo significativo assunto dalle città, che più che mai richiedono una pianificazione strategica ed un'accurata valutazione degli impatti ambientali. Oggi si parla di "*smart city*", "città intelligenti e solidali", nelle quali gli investimenti in capitale umano e sociale nelle infrastrutture tradizionali (trasporti) e moderne (ICT) alimentano uno sviluppo economico sostenibile ed un'elevata qualità della vita, con una gestione saggia delle risorse naturali, attraverso un metodo di governo partecipativo. La *smart city* può essere intesa nei termini di una «proiezione astratta e di un'idea di città del futuro, riconducibile a un parametro concettuale che racchiude un fascio di applicazioni e verticalizzazioni ampio e variegato così come diversi sono i domini cui appartengono le tecnologie che concorreranno alla sua realizzazione (...). Una sua piena attuazione richiede la costruzione di un nuovo genere di bene comune, una grande infrastruttura tecnologica e immateriale che faccia dialogare persone e oggetti, integrando informazioni e generando intelligenza, producendo inclusione e migliorando il nostro vivere quotidiano»²¹. Una definizione di *smart city* relativamente condivisa la identifica con sei specifici indicatori: *smart economy; smart mobility; smart environment; smart people; smart living; smart governance*. Il dato comune è ravvisabile in un concetto molto ampio di sostenibilità che ne è alla base come elemento propulsore e generativo di una qualità della vita cittadina a misura di persona e nel rispetto dell'ambiente. Edificare una *smart city* richiede ovviamente un impegno ed una partecipazione collettiva per la realizzazione di un bene comune.

Le generazioni umane sono chiamate ad una gestione consapevole e intelligente del patrimonio a loro affidato, ossia alla possibilità di creare

²¹ A. GRANELLI, *Città intelligenti. Una via italiana alle smart cities*, Sossella, Roma 2012, p. 45.

infrastrutture innovative, che non siano solo espressione di una tecnologia e di un progresso esasperato, bensì di uno sviluppo umano ed equilibrato. La custodia dei beni del creato include la capacità di discernimento nell'operare scelte sostenibili *in, con e per* l'ambiente cittadino, che deve orientarsi a divenire sempre più un laboratorio di idee intelligenti attraverso una partecipazione condivisa di tutti gli *stakeholder* coinvolti.

La formazione ad una responsabilità nei confronti delle tematiche ambientali acquista un peso rilevante anche nella prospettiva delle *smart city*. A tal proposito nota P. Malavasi che «la complessità del progetto di *rifondare* le città attraverso concezioni e dispositivi *smart* può essere espressa con l'immagine della costruzione di una *città fertile* che richiede analisi multisetoriali e strumenti partecipativi, chiama in causa scelte politiche e innovazione tecnologica, progettualità educativa e competenze per la sostenibilità. La *ricerca e la formazione, tra scienza e governance dello sviluppo umano*, incontrano le molteplici dimensioni di un'impresa il cui allestimento comporta la mobilitazione di un considerevole *stock* di capitale umano, la realizzazione di opere infrastrutturali e l'ottimizzazione di quelle esistenti, il conseguente utilizzo di ingenti risorse finanziarie. Tra memoria e avvenire, la finalità educativa soggiacente nella nozione di *smart city* attesta la preoccupazione per la centralità della persona e richiama la prospettiva della formazione umana integrale come apertura alla vita, centro del vero sviluppo, slancio verso l'altro e verso l'alto che spetta a ciascuna generazione coltivare per realizzare la "città fertile"»²². La formazione diventa un requisito indispensabile per realizzare con coscienza ecologica e operare nel rispetto dell'ambiente. Valorizzare il capitale umano di giovani talenti è

²² P. MALAVASI, *Smart education. Vivere e testimoniare in, con e per istituzioni giuste*, in P. MALAVASI (a cura di), *Smart city, Educazione, reciprocità*, Pensa MultiMedia, Lecce-Brescia 2012, p. 23.

imprescindibile nella logica della costruzione di un patrimonio comune a tutta l'umanità. Politiche lungimiranti e *governance* illuminate che attribuiscono importanza al settore della *green economy* e dei *green jobs* diventano opzioni irrinunciabili per un futuro più sostenibile e innovativo. In tale contesto deve trovare spazio anche un'adeguata formazione e azione di *fund raising* per l'ambiente, che nella logica della sussidiarietà, promuova reti relazionali atte a sancire una responsabile partecipazione nel sostegno a opere di salvaguardia del territorio. La possibilità di investire risorse materiali e immateriali in un determinato progetto rappresenta non solo un atto oblativo di semplice beneficenza, ma coinvolge il donatore in un processo di partecipazione condivisa che sancisce un patto di corresponsabilità tra tutti gli *stakeholder* coinvolti. Catturare l'attenzione del potenziale *donor*, riuscire ad entrare empaticamente in sintonia con i suoi ideali e valori, si rivela fondamentale ai fini di una corretta campagna di *fund raising*. A tale proposito è necessario sottolineare la rilevanza dell'aspetto tecnico-strategico della raccolta fondi. Accanto ad un'imprescindibile pianificazione e progettazione, è quanto mai opportuno che la formazione al *fund raising* includa anche tutti i particolari strumenti, più o meno innovativi, atti a svolgere un ruolo determinante per la possibilità di eventuali donazioni.

La salvaguardia del creato, in riferimento al *fund raising*, allude alla possibilità "generativa" di quest'ultimo di creare opportunità relazionali fondate su un'esplicita condivisione di valori tra il *donor* e il destinatario dell'azione oblativa; esso richiama ad una sentita responsabilità sociale che conduce ad una progettazione mirata e strategica, finalizzata ad un più consapevole ed "educato" rispetto dell'ambiente.

Non si può prescindere, dunque, dalla considerazione del creato come un dono da custodire, ovvero da una disamina di quelle che possono

essere le tecniche attuali più efficaci per una buona riuscita di una campagna di *fund raising* a favore dell'ambiente.

2. Comunicazione e strumenti di *fund raising* per l'ambiente

«La vocazione del custodire non riguarda solamente noi cristiani, ha una dimensione che precede e che è semplicemente umana, riguarda tutti. È il custodire l'intero creato, la bellezza del creato, come ci viene detto nel Libro della Genesi e come ci ha mostrato San Francesco d'Assisi: è l'aver rispetto per ogni creatura di Dio e per l'ambiente in cui viviamo (...). È l'aver cura di tutti, di ogni persona, con amore (...) di coloro che sono più fragili e che spesso sono nella periferia del nostro cuore»²³. Uno spiccato senso di responsabilità sociale deve animare ciascuno perché possa intraprendere un cammino virtuoso per diffondere una cultura della sostenibilità sempre più consapevole ed eticamente orientata. Il *fund raising* non può prescindere dal richiamo ad un sentire le questioni ambientali come una buona causa verso la quale dirigere sforzi e attenzione. Fare *fund raising* per l'ambiente non significa una semplice e sterile richiesta di denaro fine a se stessa, ma implica promuovere e attivare adeguate strategie per educare ad un dono consapevole, finalizzato all'edificazione di un bene comune d'eccellenza, ossia la salvaguardia del creato. Il potenziale donatore deve poter sentire che la sua azione oblativa è essenziale e indispensabile per valorizzare e attribuire un senso alla *mission* dell'ambiente.

In tale contesto una corretta attività di *fund raising* deve considerare il ruolo rivestito dalla comunicazione, che è essenziale non solo per trasmettere valori e identità dell'organizzazione non profit, ma anche per consolidare ed ampliare tutta la rete degli *stakeholder*. Comunicare

²³ PAPA FRANCESCO, *Omelia della Messa di inizio del ministero di successore di Pietro*, 19 marzo 2013, in *Osservatore Romano*, 20 marzo 2013, p. 8.

significa anzitutto coltivare e curare le relazioni con i potenziali donatori attraverso un'educazione al dono intrisa di un forte senso di responsabilità individuale e collettiva. Elaborare un efficiente piano di comunicazione significa individuare strategie idonee al conseguimento di un risultato soddisfacente e ciò comporta l'impiego di numerose risorse e il tener presente una molteplicità di variabili.

In primis una comunicazione al *fund raising* correttamente orientata esige che vi siano appropriate differenziazioni nelle modalità di richiesta a seconda della tipologia dei destinatari cui essa si rivolge. Conoscere preventivamente caratteristiche e propensioni del donatore può facilitare non solo la scelta di un linguaggio adeguato, ma anche dei mezzi e degli strumenti più efficaci per conseguire lo scopo prefissato. Una volta stabilito il *target* verso cui orientare l'azione comunicativa, successivamente si tratta di valutare i contenuti che possono avere finalità differenti e generare così «flussi comunicativi fondamentalmente di quattro tipi: comunicazione organizzativa, istituzionale, *fund raising* e rendicontativa. Ogni area di comunicazione ha compiti definiti, utilizza linguaggi e strumenti particolari, si articola in azioni specifiche»²⁴. Senza entrare nel merito delle diverse fasi si può dire che mentre la comunicazione organizzativa contribuisce a rendere più efficace la gestione del sistema interno, quella istituzionale si occupa più di garantirne la reputazione all'esterno. In quest'ultimo caso si tratta di avvicinare gli eventuali donatori alla buona causa e alla *mission* dell'ente non profit attraverso campagne opportunamente studiate ed elaborate. La comunicazione istituzionale ha da un lato lo scopo di generare fiducia e credibilità, dall'altro deve informare il pubblico sulle attività ed i progetti in atto dell'organizzazione non profit. Quindi la dimensione relazionale è

²⁴ M. MATTEINI, *Il ruolo della comunicazione*, in AA.VV., *Manuale di fund raising e comunicazione sociale per piccole e medie organizzazioni non profit*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna 2009, p.33.

rivolta non solo a consolidare reti già esistenti, ma anche ad ampliarne e costituirne di nuove, incentivando in tal modo il processo di posizionamento dell'ente sia a livello pubblico che istituzionale. La comunicazione al *fund raising* è «“ad alta intensità” perché ha come obiettivo la piena condivisione degli *stakeholder* con l'organizzazione non profit negoziando quel bene relazionale di difficile definizione e valutazione sintetizzato nel dono. La parola chiave è relazione, dal momento che l'obiettivo ultimo del *fund raising* – apportare risorse all'organizzazione non profit -, si ottiene pienamente solo nel lungo periodo e grazie alla costituzione di legami fiduciari con gli *stakeholder*»²⁵. Questo tipo di comunicazione deve portare il donatore ad avere indicazioni molto chiare e precise sulle opportunità di raccolta fondi, in modo che possa scegliere quella più adatta e rispondente non solo alle sue possibilità economiche, ma anche ai suoi desideri e inclinazioni. Le campagne di raccolta fondi, infatti, possono generare reti e *partnership* sulla base di ideali e valori condivisi. In tale senso comunicare il *fund raising* per la salvaguardia dell'ambiente sollecita a promuovere, sostenere e investire in progetti che possano incentivare la solidarietà collettiva e la responsabilità sociale alla cura di un patrimonio indispensabile alla vita di tutti, ossia la natura. Il donatore accorto che decide di erogare fondi ad un'organizzazione anziché ad un'altra vuole essere sicuro sull'effettivo utilizzo del suo denaro. È quanto mai necessaria una comunicazione di tipo rendicontativo che «informi sulla buona gestione dell'organizzazione non profit. Si può basare sugli strumenti di rendicontazione obbligatori o volontaristici (...) e ha lo scopo di rendere trasparente la gestione dell'organizzazione e aumentare la fiducia negli *stakeholder*. Il bilancio sociale (di mandato o di missione a seconda del tipo di organizzazione) appare come lo strumento più

²⁵ *Ibi*, pp. 34-35.

idoneo per rappresentare l'attività dell'organizzazione non profit in modo completo a livello di impatto ambientale, economico e sociale. La parola chiave è *performance*, la qualità del bilancio sociale dipende infatti dalla capacità dell'organizzazione non profit di ideare un sistema di indicatori di *performance* il più adeguato possibile al tipo di attività che svolge»²⁶.

Dalle considerazioni emerse se ne desume che una campagna di *fund raising* necessita di un adeguato piano di comunicazione che non solo richiede preparazione e competenze specifiche, ma chiama in causa anche la responsabilità di ciascun membro dell'organizzazione non profit. Comunicare in modo corretto la realtà di cui si è parte integrante significa averne assunto i valori e gli ideali in modo consapevole a tal punto da essere capaci di generare un'azione educativa verso coloro che potranno, a loro volta, dividerli e promuoverli. Si tratta di diffondere, attraverso testimonianze efficaci, le *best practices* dell'organizzazione, al fine di implementare un circuito virtuoso non solo interno, ma anche all'esterno dell'ente. Secondo il *fundraiser* B. Cacopardo «i cinque elementi che caratterizzano una buona comunicazione orientata al *fund raising* sono: emotività, razionalità, sollecitazione all'azione, modalità per contattare e sostenere, rimando al sito, elemento fondamentale per fornire una quantità notevole di informazioni»²⁷. Ovviamente è importante che la comunicazione sia coerente con la *vision* e la *mission* dell'organizzazione non profit. Per tale motivo anche la scelta del logo che rappresenta l'istituzione da promuovere ha una rilevanza fondamentale. Il potenziale donatore può prendere in considerazione una realtà e donare per la presenza di fotografie o didascalie finalizzate a colpire l'emotività. Modalità comunicative con un elevato potere seduttivo

²⁶ *Ibi*, p. 35.

²⁷ Si veda <http://beppecacopardo.wordpress.com/2011/10/19/parole-chiave-per-il-fundraising-di-successo-comunicazione-diversificazione-integrazione-interazione/> (consultato il 21 maggio 2013).

hanno la capacità di influire sul destinatario negativamente o in maniera ingannevole.

Una comunicazione al *fund raising* rettamente intesa allude, invece, ad un diverso tipo di persuasione, eticamente orientata che chiama in causa un profondo significato esistenziale. Si tratta di cogliere nell'etimologia della parola comunicazione (nel senso di "mettere in comune") un originario messaggio di costruzione della civiltà. Secondo J. Carey «la comunicazione è connessa con termini come "condivisione", partecipazione, associazione (...); e non meramente l'atto di distribuire informazioni, ma la rappresentazione di opinioni condivise»²⁸. Ne deriva che se la comunicazione, ai fini della raccolta fondi, ha un ruolo così rilevante è necessario studiarne strategie ed efficacia, considerato che il suo scopo primario è quello di produrre utilità sociale, apportando inevitabili mutamenti. «Alcune importanti indicazioni arrivano dal cosiddetto *marketing* sociale che potremmo tradurre anche con il termine comunicazione sociale la cui caratteristica peculiare consiste negli obiettivi del soggetto o dell'organizzazione che lo attua, che si propone di influenzare i comportamenti dei membri di una certa società non per generare profitti per sé, ma per creare benefici all'interno del gruppo obiettivo e per la società in generale»²⁹. Per la raccolta fondi tale approccio può essere di rilevante importanza perché si tratta di incentivare nel potenziale donatore quella spinta interiore persuadendolo all'azione oblativa ai fini di un progetto di rilevanza sociale. A tale proposito è utile richiamare alcune tra le diverse tipologie di comunicazione al *fund raising* che possono essere adottate da un'organizzazione non profit e che possono preludere alla riuscita di una campagna di raccolta fondi. P. Kotler e A.R. Andreasen nel loro volume

²⁸ Cfr. J.W. CAREY, *Communication as Culture: Essay on Media and Society*, Unwin-Hyman, Boston 1989, p. 100.

²⁹ G. MARANGONI, *Fund raising in pillole. Idee, emozioni, suggerimenti e strumenti per la raccolta fondi delle organizzazioni di volontariato*, in «CSV Collana Strumenti», 2009, 10, p. 20.

ne riprendono le fasi essenziali: «1. Stadio dell'orientamento al prodotto: in questa fase molte organizzazioni agiscono partendo dal presupposto che il fatto di operare per una buona causa sia ragione sufficiente a donare. La raccolta viene spesso realizzata tra i membri dell'organizzazione attraverso la propria rete di relazioni interpersonali. Vi è anche un certo numero di volontari che contribuiscono alla raccolta fondi. 2. Stadio dell'orientamento alle vendite: in questo caso l'obiettivo diventa il risultato finale, si utilizzano metodi anche aggressivi di raccolta fondi, senza prestare particolare attenzione alle politiche gestionali e organizzative della struttura, poiché il suo compito è di raccogliere denaro, non di modificare l'organizzazione. 3. Stadio dell'orientamento al cliente: in questo caso si procede con una segmentazione accurata del mercato dei donatori, una valutazione delle potenzialità di offerta di ciascuno, l'assegnazione di responsabilità operative per lo sviluppo di ciascun segmento e la formulazione di piani e di *budget* relativi commisurati alle potenzialità. Un numero crescente di organizzazioni non profit stanno entrando a far parte di questo stadio»³⁰. Si intuisce che pianificare un'azione di *fund raising* diretta al donatore è la migliore delle strategie perché consente di ampliare, stabilire e consolidare le relazioni sociali, cercando di *con-vincere* a sostenere progetti per il bene comune. Segmentare la tipologia dei donatori significa definire una precisa strategia di comunicazione al *fund raising* rivolta ai destinatari che, secondo Kotler, possono essere suddivisi genericamente in imprese, fondazioni, istituzioni pubbliche, privati³¹. A queste categorie V. Melandri suggerisce di aggiungere anche quella relativa ai *services*, ossia i club di settore (Rotary, Lions, ecc.). Al di là delle indispensabili differenziazioni, il *target* diventa fondamentale per comunicare correttamente il

³⁰ Cfr. P. KOTLER - A.R. ANDREASEN, *Marketing per le organizzazioni non profit. La grande scelta strategica*, Il Sole 24 Ore, Milano 1998, pp. 276-277.

³¹ *Ibi*, p. 278.

messaggio che l'organizzazione non profit desidera veicolare e gli obiettivi che essa si pone. Per fare ciò un buon piano di comunicazione non può prescindere dall'ausilio di alcuni utili strumenti, che possono essere più o meno validi a seconda del destinatario e dello scopo prefissato. È fondamentale conoscerli per poter scegliere quelli più idonei alle necessità, tenendo sempre in considerazione che si tratta solo ed esclusivamente di tecniche funzionali agli obiettivi pianificati. Tra quelli più usati vi sono: 1. gli incontri *face to face*; 2. la lettera personalizzata; 3. la telefonata personale; 4. lettera o *e-mail* personalizzata; 5. la maratona telefonica; 6. il *mailing*; 7. il *telemarketing* sociale; 8. gli eventi speciali; 9. le sollecitazioni porta a porta; 10. la pubblicità tramite *media* e Internet. La scelta di uno strumento può dipendere da numerosi fattori, anche se al *fundraiser* interessa che esso sia adatto alle necessità che propone il piano di comunicazione. Il timore di un eventuale insuccesso spesso è molto elevato. Per sopperire a tale difficoltà H. Rosso ha elaborato la cosiddetta "scaletta dell'efficacia". «Mediante l'analisi dei rapporti fra le differenti modalità di sollecitazione e i potenziali risultati, questo programma aiuta i volontari e il personale retribuito a circoscrivere le strategie entro aspettative realistiche e li prepara ad accettare ciò che per alcuni potrebbe essere visto come il preludio di un fallimento: un ipotetico rifiuto di fare donazioni. In ordine decrescente la scaletta raffigura l'efficacia relativa dei vari metodi utilizzati: via via che si scende verso "terra", diminuisce l'efficacia della procedura adottata»³². Le indicazioni proposte da Rosso convergono nella preferenza accordata alla modalità di richiesta di fondi del *face to face*. La possibilità di incontrare il donatore e di presentare l'organizzazione non profit consente di poter rispondere a suo qualsiasi eventuale dubbio o perplessità. Il *fundraiser* deve dimostrare di essere un testimone

³² V. MELANDRI, *Manuale di fundraising. Fare raccolta fondi nelle organizzazioni nonprofit e negli enti pubblici*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna 2012, pp. 98-99.

significativo dell'ente che rappresenta per far acquisire a colui che dona quella fiducia indispensabile per effettuare una possibile erogazione di fondi.

Al secondo posto della scaletta di Rosso troviamo le lettere personalizzate, che si rivelano più efficaci se a distanza di qualche giorno dal loro invio sono seguite da una telefonata o da una mail, utili per verificare non solo l'avvenuta ricezione, ma anche il proposito del donatore. In particolare la mail ha assunto una connotazione significativa, perché se personalizzata permette di raggiungere il destinatario con spese molto limitate rispetto all'invio di lettere tramite posta.

Meno efficace, invece, lo strumento legato alle maratone telefoniche poiché richiede un notevole investimento di risorse umane ed economiche.

Il *mailing* (detto anche *direct mail*) «consiste in una richiesta scritta di donazioni che viene recapitata per posta. È l'invito alla donazione che l'associazione fa chiedendo al ricevente (quasi sempre sconosciuto) di donare (...). Non tutte le organizzazioni non profit sono in grado di intraprendere campagne di *mailing* poiché la prima barriera è di natura economica: le organizzazioni di piccole dimensioni non possono permettersi di intraprendere una campagna di *mailing* a meno che non siano riuscite ad ottenere un finanziamento specifico da un grande donatore o da una fondazione. Il secondo ostacolo riguarda la visibilità: molte cause importanti sono troppo specializzate o troppo ristrette a livello geografico, oppure non sono abbastanza conosciute da produrre risultati redditizi»³³.

³³ Si veda <http://www.fundraising.it/wp-content/uploads/2010/09/Guida-Gli-strumenti-del-FR.pdf>, p. 3 (consultato il 13/03/2013).

Al sesto posto della scaletta di Rosso si trova lo strumento del *telemarketing* sociale, che se rivela molte potenzialità nell'ambito di maratone solidali, è invece inefficace per altre situazioni. Inoltre le telefonate sono spesso percepite dal donatore con una sensazione di fastidio, quindi il rischio è di generare un allontanamento dall'organizzazione e una perdita della fiducia in essa riposta.

Gli eventi speciali, invece, possono essere modalità molto interessanti per attrarre nuovi donatori e consolidare le relazioni con quelli già esistenti. Lo scopo principale non è semplicemente la raccolta fondi poiché diverse possono essere le finalità di un evento: informare sulla *mission* e le attività dell'organizzazione; fare pubblicità e offrire visibilità; ringraziare i donatori, coinvolgendoli nel progetto finanziato; reclutare volontari e nuovi sostenitori, ampliando la mappa relazionale; rafforzare legami più solidi con il territorio di appartenenza. L'organizzazione di un evento è sicuramente molto dispendioso. Il beneficio che ne può ricavare un'associazione non profit in termini di reti relazionali è considerevole. In tale frangente, infatti, trova ampio spazio non solo la condivisione, ma anche la dimensione educativa del *fund raising* perché un evento consente di trasmettere in maniera diretta la *vision* e la *mission* dell'ente promotore a tutti coloro che partecipano. Molto meno efficaci sono gli strumenti della sollecitazione porta a porta e della pubblicità tramite *media* e Internet. Il primo è usato pochissimo e non è molto apprezzato, soprattutto dai potenziali donatori, che anche in questo caso (come per le telefonate), possono avvertire un senso di disagio e fastidio. La pubblicità tramite *media* e giornali ha sicuramente un forte impatto e visibilità, ma rimane un mezzo molto costoso, quindi poco accessibile alla maggior parte delle organizzazioni. Molte associazioni per raccogliere fondi si avvalgono anche della quota associativa, una tessera ai soci che ha numerosi vantaggi. Infatti «un socio sviluppa un senso di appartenenza che lo può rendere fedele e leale all'associazione e

partecipe alla *mission*; un socio si sente utile al di là della semplice donazione in denaro che è in grado di dare; si aspetta di essere chiamato a intraprendere azioni di sostegno pubblico e quindi di partecipare direttamente agli interventi dell'associazione; l'essere socio fa sì che le persone si sentano psicologicamente impegnate a fornire supporto all'associazione attraverso il rinnovo annuale della quota di iscrizione»³⁴. Ma anche lo strumento della tessera associativa non si rivela adatto a tutte le organizzazioni e non sempre è vantaggioso.

Le modalità di raccolta fondi elencate da Rosso nella prospettiva della differenziazione delle campagne di comunicazione presentano vantaggi e limiti; è bene sottolineare che spesso un'efficace integrazione di strumenti e metodi sembra la soluzione migliore per conseguire risultati soddisfacenti.

Accanto ai donatori individuali è utile indicare altri possibili destinatari delle raccolte fondi. Le imprese, per esempio, possono contribuire attraverso la modalità del "*cause related marketing*", ossia «un sistema di attività facenti perno sulla funzione *marketing*, con cui un'impresa persegue i propri obiettivi di natura commerciale fornendo, al tempo stesso un contributo a una causa sociale»³⁵. Si tratta di una sorta di *partnership* tra impresa e organizzazione non profit nella logica della sussidiarietà orizzontale. L'impresa che non guarda più solo al profitto economico, ma ad una consapevole responsabilità sociale si apre al mondo del non profit per instaurare relazioni proficue che possano accrescere la sua reputazione e credibilità. Un mezzo usato per raggiungere tale obiettivo è la sponsorizzazione sociale, intesa come «finanziamento, totale o parziale a scopo pubblicitario, di manifestazioni, eventi o attività aventi carattere di utilità sociale, da parte di aziende

³⁴ *Ibi*, p. 7.

³⁵ M. MOLteni - D. DEVIGLI, *Il cause related marketing nella strategia d'impresa*, FrancoAngeli, Milano 2004, p. 19.

industriali e commerciali per finalità economiche»³⁶. Il *brand* dell'impresa viene così legato al logo dell'organizzazione non profit in una collaborazione che prevede sicuramente un ritorno di tipo economico per entrambe le istituzioni (sgravi fiscali per la prima e *fund raising* per la seconda), ma anche e soprattutto un beneficio di natura sociale. Ovviamente è fondamentale per l'ente non profit un'attenta valutazione e condivisione della *mission* e dei valori dell'impresa *sponsor*. Un'alleanza con aziende che non rispondono ai principi dell'organizzazione non profit può rivelarsi non solo fallimentare per la campagna di *fund raising* ma dannosa per quanto concerne la sua immagine e credibilità sociale. Poiché mondo profit e non profit sono realtà molto complesse e caratterizzate da linguaggi differenti, al fine di agevolare un loro incontro è stato elaborato il «*Protocollo per le relazioni tra Profit e Non Profit* che è il frutto di un lavoro di riflessione e di confronto attivato da Assif, Associazione Italiana *Fundraiser*, e Ferpi, Federazione Italiana delle Relazioni Pubbliche con il Sostegno del Segretariato Sociale RAI. L'obiettivo che il documento persegue è quello di fornire uno strumento di guida e di orientamento per l'attivazione di *partnership* durature tra i professionisti della raccolta fondi e gli operatori delle relazioni pubbliche, in una fase in cui la crescita delle organizzazioni non profit da un lato e lo sviluppo della responsabilità sociale d'impresa dall'altro, rendono sempre più frequenti le occasioni di incontro tra profit e non profit»³⁷. Nel documento sono elencate una serie di regole, principi, vantaggi e criteri per favorire la collaborazione tra queste due differenti realtà³⁸. Anche le fondazioni, al pari delle imprese, rappresentano un potenziale bacino per la raccolta di fondi e sono definibili nei termini di «uno

³⁶ V. MELANDRI, A. MASACCI, *Fund raising per le organizzazioni non profit. Etica e pratica della raccolta fondi per il Terzo settore*, Il Sole 24 Ore, Milano 2000, p. 144.

³⁷ *Ibi*, p. 162.

³⁸ Si veda http://www.segretariatosociale.rai.it/palinsesto/dossier/profit_nonprofit.html (consultato il 5 giugno 2013).

strumento giuridico mediante il quale una persona, un gruppo di persone o anche un'impresa o un ente pubblico possono destinare un patrimonio al perseguimento di uno scopo socialmente utile»³⁹. In Italia il Codice Civile regola le diverse tipologie di fondazioni che presentano specifiche caratteristiche a seconda del loro statuto costitutivo. Senza entrare nel merito di questa classificazione, nel presente lavoro è utile soffermarsi sulla distinzione che le fondazioni possono assumere in base agli obiettivi prefissati. «Una prima tipologia è quella delle fondazioni di gestione (*operating foundation*) dotate di una o più strutture operative (case di cura, scuole, biblioteche, centri di ricerca, ecc.) finalizzate al raggiungimento dello scopo (...). Un'altra tipologia è rappresentata dalle fondazioni di erogazione (*grant-making foundation*), cioè enti che raggiungono lo scopo indirettamente, erogando sussidi e contributi ad altri soggetti (tipicamente enti non profit) che, a loro volta, intervengono con la propria struttura per offrire beni/servizi alla collettività (per esempio le fondazioni bancarie). Una tipologia intermedia fra le due sopra esaminate è costituita dalla fondazione di comunità (*community foundation*) (...), che riesce a coinvolgere larga parte della comunità locale (comune, provincia o regione) grazie all'autorevolezza dei fondatori e degli amministratori, che pongono la propria immagine a garanzia dell'affidabilità dell'ente e della diretta amministrazione delle risorse agli scopi dichiarati (...). Un'altra tipologia, infine, è la fondazione d'impresa, il cui scopo principale è il perseguimento della pubblica utilità mediante l'esercizio di una o più imprese»⁴⁰. Anche per quanto concerne le fondazioni è necessario che il *fundraiser* valuti attentamente la *mission* e gli interessi delle medesime, al fine di stabilire una relazione proficua e duratura sulla base di valori condivisi. In tal senso la fondazione può

³⁹ H. ROSSO - E. R. TEMPEL - V. MELANDRI, *Il libro del fund raising. Etica, strategie e strumenti della raccolta fondi*, Etas, Milano 2004, p. 231.

⁴⁰ D. GUZZI, *Le fondazioni. Nascita e gestione*, FAG, Milano 2007, pp. 35-37.

rappresentare, più di altre realtà, uno strumento per sostenere progetti di alto valore socio-educativo a favore della collettività. Per tale motivo l'organo direttivo delle fondazioni preposto ad erogare fondi è generalmente ben accorto nel valutare con attenzione le proposte delle organizzazioni non profit e spesso richiede di poter prendere parte al processo di progettazione e pianificazione delle medesime. Se ne deduce che le fondazioni rappresentano un'ulteriore potenziale per le campagne di raccolta fondi, ma anche in tale frangente la preparazione e la strategia sono requisiti imprescindibili. «Per ottenere successo in quest'area occorre un'operazione di ricerca chiara e specifica, attenzione a interessi analoghi, alla *mission* e alle comunità di riferimento, sia da parte della fondazione, sia da parte dell'organizzazione non profit»⁴¹.

Infine un'altra modalità di raccolta fondi è la partecipazione a bandi (regionali, nazionali, comunitari) o la richiesta di convenzioni con enti pubblici. In questo settore è fondamentale una competenza anche giuridica di tutte le procedure indispensabili per elaborare i progetti in maniera adeguata.

I numerosi strumenti e le variegata opportunità di fare attività di *fund raising*, dimostrano che è necessaria una pianificazione, una progettazione mirata e l'acquisizione di specifiche competenze. Spesso non si tratta di una tecnica più o meno valida, ma di un *mix* strategico che possa innovare processi e creare nuovi percorsi.

La comunicazione orientata al *fund raising* esige una formazione specifica che non può tralasciare una progettualità educativa tesa ad implementare la cultura del dono non solo a livello individuale, ma anche nella comunità di appartenenza. Si tratta di orientare le persone ad una consapevole responsabilità sociale nella prospettiva di un'oblatività che favorisce solidarietà, incrementa alleanze, edifica il bene comune.

⁴¹ H. ROSSO - E. R. TEMPEL - V. MELANDRI, *Il libro del fund raising*, p. 244.

3. Il *fund raising online*

Negli ultimi anni il *fund raising* ha trovato uno sviluppo considerevole anche attraverso la modalità *online*, che per molti aspetti si presenta come una frontiera di sperimentazione, un laboratorio innovativo, nel quale produrre e creare originali campagne di raccolta fondi.

In quest'ambito, come in numerosi altri del *fund raising*, l'utilizzo di Internet ha comportato una vera e propria rivoluzione causando trasformazioni di sistema.

In primis si assiste ad un mutamento nelle usuali forme di comunicazione. «Il mondo 'elettronico' permette di annullare le distanze e abbreviare i tempi, introducendo una sincronicità che elimina le opposizioni e favorisce la coesistenza»⁴². È la logica della connessione, anche solo temporanea, che presiede la realtà del web, nella quale tutto sembra molto vicino a tal punto che non esistono più barriere socio-culturali, geografiche o professionali. Al tradizionale messaggio comunicativo da un emittente ad uno o più destinatari in un determinato contesto (per esempio quello del *face to face*) regolato da un preciso sistema di regole convenzionali (il linguaggio verbale e non), si va sostituendo nel *web* una modalità di rapporto estremamente libera e priva di vincoli, nella quale l'interazione dei canali visivo, tattile e uditivo hanno il sopravvento. In tale scenario la scrittura ha un peso rilevante, poiché diviene decifrazione di significati, quindi mezzo privilegiato di trasmissione. Il dialogo in rete rappresenta una traduzione in parole del proprio linguaggio interiore, il quale viene affidato ad un contesto che non è più quello privato, ma acquisisce un valore ed una dimensione pubblica. Nel mondo del web scrittura e lettura subiscono strutturali

⁴² I. PAIS, *Acrobati nella rete. I lavoratori di internet tra euforia e disillusione*, FrancoAngeli, Milano 2003, p. 9.

trasformazioni di processo. La scrittura non solo diviene più flessibile (correzioni e modifiche si possono fare in corso d'opera), ma implica «collaborazione con il lettore che coopera materialmente (non solo simbolicamente come nei testi tradizionali), nell'atto della lettura, alla realizzazione del testo, ma anche collaborazione con gli autori dei testi collegati in rete nell'ipertesto e con tutti coloro che vi faranno aggiunte, in quanto ogni aggiunta riconfigura i rapporti di ogni singola parte dell'ipertesto con tutte le altre, facendolo essere qualcosa di diverso da quel che era prima dell'aggiunta»⁴³. Allo stesso tempo la lettura diviene più «interattiva, non obbligata a seguire un percorso rigido nella sua articolazione, creativa nell'introdurre versi originali tra i concetti. Le si richiede, in sostanza, sempre meno di recepire testi chiusi, portatori di un'unità di senso articolata e coerente, e sempre più di detestualizzare, raccogliere frammenti di testi dispersi. Si tratta di una lettura come memoria, riproduzione, conservazione, moltiplicazione, magazzino di dati. Le funzioni fruibili e spettatoriali tipiche cessano di essere quelle del vedere, del recepire, del comprendere, e divengono di conseguenza quelle di selezionare, tagliare, stralciare»⁴⁴. «Le forme tradizionali del sapere, che in Occidente si sono sviluppate secondo procedure analitiche e sequenziali, oggi convivono con forme di conoscenza il cui carattere globale esalta l'impatto emotivo, modificando grandemente l'immaginario sociale. Nell'odierno rapporto tra tecnologie di comunicazione e conoscenza, da una parte non viene meno il significato sequenziale, da un'altra si palesa la riscoperta dell'intelligenza simultanea, contrassegnata dalla capacità di trattare nello stesso tempo più informazioni, senza la pretesa di stabilire una successione, una gerarchia e quindi un ordine»⁴⁵. È facile comprendere come tale

⁴³ P.C. RIVOLTELLA, *Teoria della comunicazione*, La Scuola, Brescia 2001, p. 191.

⁴⁴ *Ibi*, p. 192.

⁴⁵ P. MALAVASI, *Pedagogia e formazione delle risorse umane*, Vita e Pensiero, Milano 2007, pp. 97-98.

approccio di pensiero, caratterizzato da una simultaneità e contemporaneità di azione, abbia a sua volta influenzato tutta la realtà sociale. La logica della rete ha condizionato in maniera radicale non solo le attività socio-culturali, ma anche quelle economiche e politiche. Il web è diventato lo strumento essenziale per qualsiasi settore della vita umana poiché attraverso la rete è possibile far transitare elementi soggettivi (emozioni, relazioni, ecc.) e dati più oggettivi (scambio e vendita di merci, opportunità professionali, promozione e *marketing* d'impresa, ecc.). In tal senso le potenzialità della rete consentono il paradosso della distanza fisica nella prossimità di una relazione di scambio che, seppur fragile e virtuale, si pone comunque come occasione di incontro. A tal proposito Z. Bauman sostiene che «l'aggregazione tende a essere di breve respiro e senza prospettive»⁴⁶. Nonostante ciò è indubbio che la rete promuova nuove forme di socialità atte a modificare comportamenti, abitudini, stili di vita. «Negli anni Novanta la diffusione di Internet è stata connotata dal prefisso 'e' abbreviativo di 'electronic': 'e-mail'; 'e-commerce'; 'e-learning'; 'e-work'. Oggi tutto è 'social': *social network*, *social media*, *social commerce*, *social learning*, *social business*, ecc. L'epoca della 'e' ha lasciato il posto al 'we', 'noi'. Un 'noi' che si configura in modo diverso rispetto al passato: è il *noi* delle reti, il *noi* dei gruppi; il *noi* dell'auto-organizzazione, non quello dell'organizzazione; un noi altrettanto intenso rispetto al passato, ma più temporaneo e a geometria variabile (...). La diffusione dei *social media* ha favorito l'emergere di nuove forme di aggregazione *online* e *offline*, il cui valore centrale del secolo scorso – la solidarietà – ha lasciato il posto alla collaborazione»⁴⁷. Le comunità *online*, pur essendo distanti fisicamente, condividono emozioni, progetti, interessi, nella prospettiva di una reciprocità di scambio che alimenta processi di

⁴⁶ Z. BAUMAN, *Voglia di comunità*, Laterza, Roma-Bari, 2001, p. 83.

⁴⁷ I. PAIS, *La rete che lavora. Mestieri e professioni nell'era digitale*, Egea, Milano 2012, p. 107.

cooperazione e condivisione. È un nuovo paradigma sociale che si va costituendo nella rete, la quale si configura sempre più come «insieme di contesti relazionali. I *social media* non hanno un luogo, anche se sono dovunque, come i loro utenti. Ma è l'ubiquità degli uomini che genera la globalità della rete, e non viceversa»⁴⁸.

È il capitale sociale che alimenta sempre più l'interconnessione della rete, generando innovativi processi nella relazione. I legami possono essere tra simili vicini (capitale sociale *bonding*) ossia famigliari e amici, oppure tra colleghi e amici lontani (capitale sociale *bridging*); infine vi è il capitale sociale *linking* che concerne le relazioni tra persone e contesti diversificati⁴⁹. In tale scenario acquista un significato rilevante anche la dimensione del dono nella logica della cooperazione e condivisione. «La rete di certo promuove la diffusione di una nuova cultura del dono, dello scambio reciproco (o quasi). Possiamo percorrere strade aperte, sconfinite, che offrono nuove possibilità di stabilire contatti e anche di dare vita a forme di aggregazione fondate sostanzialmente sul dono, ma che rimangono racchiuse in piccole nicchie, microcosmi con cui giocare o dove si può apprendere, nei quali ci si mostra, si costruiscono e si modificano identità, si condividono interessi, si elaborano linguaggi»⁵⁰. È proprio all'interno di una di queste nicchie che la rete si attiva per divulgare anche attività di *fund raising online*, con l'obiettivo di incentivare e implementare la partecipazione solidale degli utenti alla buona causa promossa dall'organizzazione non profit. Si tratta comunque di uno strumento di raccolta fondi che non va sostituito ad altri, ma utilizzato integrandolo ad altre modalità di *fund raising*.

Le campagne di raccolta fondi *online* hanno avuto una notevole diffusione negli Stati Uniti, mentre in Italia sono relativamente recenti. Al

⁴⁸ F. COLOMBO, *Il potere socievole. Storia e critica dei social media*, Mondadori, Milano 2013, p. 38.

⁴⁹ Cfr. I. PAIS, *La rete che lavora. Mestieri e professioni nell'era digitale*.

⁵⁰ M. AIME - A. COSSETTA, *Il dono al tempo di Internet*, Einaudi, Torino 2010, p. 120.

di là delle problematiche connesse alla diffusione del fenomeno, oggi Internet ha acquisito un posto di rilievo in numerosi ambiti della vita umana. Senza entrare nel merito dei limiti e dei vantaggi che l'utilizzo di Internet può apportare, nello specifico del settore legato al *fund raising online* vi sono delle indubbie potenzialità che non possono non essere segnalate. Anzitutto la rete permette di «mettere in contatto un numero amplissimo di utenti; le informazioni da rendere note ai potenziali donatori sono rapide da aggiornare; il sito web può contribuire a rafforzare le relazioni e a mantenere i donatori; dimostra la capacità innovativa e l'apertura al progresso di un'organizzazione non profit; offre comunicazioni immediate e personali tramite l'*e-mail*; consente di creare una rete di conoscenze anche con esperti di settore; offre molti vantaggi quando il personale è limitato, in quanto rappresenta uno strumento facile, da gestire in pochi; infine le spese per l'organizzazione non profit sono contenute»⁵¹. Il *fund raising online* può quindi rivelarsi uno strumento efficace, valendosi di risorse umane esperte e materiali adeguati. Un sito di raccolta fondi richiede una progettazione mirata che non può prescindere da competenze tecnologiche specialistiche e da una gestione che richiede un aggiornamento costante. È necessaria un'équipe di lavoro estremamente competente in relazione alla *mission* dell'ente e che quotidianamente si occupi di tutte le necessità legate al sito. Non meno importante l'aspetto connesso alla disponibilità di apparecchiature specifiche e tecnologie appropriate indispensabili per conseguire gli obiettivi prefissati. In questo contesto, per esempio, «l'evoluzione del web da 1.0 a 2.0 ha rappresentato il passaggio dai siti statici a quelli dinamici. I primi sono legati a una funzione strettamente informativa e conseguentemente ricchi di materiali di sola ed esclusiva lettura, con scarse e limitate possibilità di interazione con l'utente. I siti

⁵¹ Si veda <http://www.fundraising.it/wp-content/uploads/2010/09/Guida-Gli-strumenti-del-FR.pdf>, p. 12 (consultato il 15/03/2013).

dinamici invece si contraddistinguono per un'elevata possibilità di interazione con l'utente, che ha l'opportunità di variarne i contenuti o di partecipare alla realizzazione degli stessi in base alle sue preferenze»⁵². Questo passaggio ha consentito una maggiore condivisione dell'utente, ma ovviamente ha comportato una modifica strutturale di sistema e anche di risorse umane impiegate nella gestione del sito.

È necessario che l'organizzazione non profit elabori un piano strategico di comunicazione al *fund raising online* al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati. Si tratta anzitutto di assolvere ad una funzione del sito informativo-relazionale, nel senso di pubblicizzare ed implementare il sistema avvicinando vecchi e nuovi donatori, ma anche di acquisire dati significativi per l'organizzazione (per esempio informazioni sui donatori). Il sito può diventare quindi una sorta di banca-dati alla quale attingere per realizzare efficaci campagne di *fund raising* per le quali l'utente deve poter donare *online* attraverso modalità semplici, sicure e trasparenti. Secondo i *fundraiser* Ferrara e Moro vi sono otto regole per un sito di successo che possono essere definite nei termini di «1. usabilità; 2. semplicità; 3. autenticità: il materiale e il linguaggio devono risultare immediati e veritieri; 4. rintracciabilità: il sito deve essere facilmente individuabile attraverso un qualsiasi motore di ricerca; 5. aggiornato e aggiornabile: i *content manager* devono essere in grado di poterlo aggiornare facilmente in qualsiasi momento. 6. centralità nella comunicazione: il sito dovrebbe essere sempre presente non solo come rimando istituzionale ma anche come luogo in cui continuare la relazione con l'organizzazione non profit stessa; 7. orientamento al donatore e alla relazione con esso: il sito deve parlare il linguaggio dell'utente, farlo sentire a casa, coinvolgerlo in una relazione di lungo periodo solida che lo trasformi in un donatore fedele; 8. accessibilità: possibilità da parte di

⁵² P. FERRARA - D. MORO, *Fundraising online*, Philanthropy, Forlì 2011, p. 14.

qualsiasi utente (anche con ridotta capacità sensoriale, motoria o psichica) di poter fruire dei contenuti del sito»⁵³. Dalle considerazioni emerse se ne deduce che per un'organizzazione non profit la creazione di un sito *ad hoc* è un'operazione che impegna risorse consistenti, ma indispensabile nell'attuale contesto di mercato. Non è più possibile, infatti, pensare di fare *fund raising* in modo tradizionale e tutte le realtà non profit che nella realtà odierna non utilizzano Internet sono fortemente penalizzate. La creazione di un sito si rivela essenziale per attirare potenziali donatori e per incentivare o risvegliare la motivazione alla buona causa indispensabile per un'eventuale azione oblativa. A tal proposito la "*donation page*" deve essere elaborata con molta cura con un *format* semplice e modalità di pagamento sicuro. È altresì necessario che vi sia molta trasparenza rispetto all'utilizzo dei fondi, quindi il sito dovrebbe contenere non solo un file inerente al bilancio annuale o al bilancio sociale, ma essere corredato anche da grafici per comunicare in modo chiaro come è impiegato il denaro donato. V. Melandri sostiene che, ai fini di un'elargizione di fondi, il sito dovrebbe avere una pagina che spieghi all'utente perché dovrebbe donare a quell'organizzazione corredata da qualche testimonianza o video significativi.

Non meno importante è il momento successivo alla donazione. Il sito deve poter contemplare una pagina di ringraziamento per il donatore, che non sia però il risultato di una fredda operazione di risposta automatica, ma una modalità originale atta a far percepire la rilevanza del suo sostegno. Ringraziare è essenziale per mantenere il legame con il donatore e renderlo partecipe di ogni fase di *fund raising*. Si potrebbe addirittura pensare ad una progettualità condivisa tra responsabili dell'organizzazione beneficiaria e donatori nella realizzazione di una pagina all'interno del sito che espliciti le destinazioni dei fondi con video,

⁵³ *Ibi*, p. 23.

immagini, progetti. Questa modalità consente di rendere visibile il ringraziamento attraverso una consapevole e responsabile pianificazione tra *donor* e beneficiario, implementando il valore di entrambi nella loro reciproca partecipazione ad una causa di interesse comune. Se un sito è ben costruito sarà più probabile che riesca ad attirare numerosi visitatori attraverso *link*, *banner*, motori di ricerca, *newsgroup* e *newsletter*, *forum*, *chat*, particolarmente coinvolgenti ed accattivanti. A tale proposito il sito deve essere anche “*surfable*”, ossia navigabile facilmente e conosciuto dai principali motori di ricerca e se strutturato in maniera adeguata deve poter contare su un ritorno del visitatore. Infine non deve mancare un costante monitoraggio e valutazione del sito, che va continuamente testato, *in primis* dagli operatori dell’organizzazione non profit e rielaborato o ricostruito in caso di necessità.

Il *fund raising online* richiede, quindi, una ricerca continua sul tipo di comunicazione e di messaggio che l’organizzazione vuole veicolare al donatore; necessita di investimenti mirati e deve avvalersi di una pianificazione costante. I siti di donazione, se ben strutturati, ed eticamente orientati, devono poter coinvolgere gli utenti educandoli alla causa da sostenere. Si tratta di promuovere le *best practices* di quell’ente o organizzazione non profit in modo che il donatore possa sentirsi partecipe all’interno di un processo di “co-educazione”. Partecipare ad un progetto significa prendere coscienza della sua rilevanza.

Nello specifico del *fund raising* per l’ambiente allude alla volontà di “educare se stessi e gli altri” ad un investimento che ha come fine il bene comune. È indiscutibile che il web rimane comunque uno strumento, del quale non si può negare l’incredibile potere, soprattutto nella dimensione educativa, se però eticamente orientata. Oggi Internet ed i *social media* hanno un ruolo considerevole nei processi comunicativi e molti sono gli

internauti che quotidianamente li utilizzano. Non si può non tenere in considerazione tale aspetto.

Il recente rapporto “*Relazione degli utenti internet italiani con le Organizzazioni Non Profit*” redatto da Slash per l'Osservatorio *fundraising online*⁵⁴, mostra alcuni dati interessanti sul rapporto Internet e donatori. Nel 2012 la quota dei donatori *online* è aumentata del 23% rispetto all'anno precedente ed è pari ad un totale di 4,3 milioni di persone. L'83% dei donatori effettua la donazione via web perché più veloce, essendo possibile donare in ogni momento. Le donazioni *online* tramite sito web sono aumentate (+ 500.000 a confronto del 2011) e si incrementa la presenza delle organizzazioni *non profit* presenti su internet (36% nel 2012 rispetto al 33% del 2011). Inoltre appare evidente che un messaggio su un sito ben veicolato attira e stimola più donazioni.

I dati del rapporto segnalano un interesse considerevole ed in costante aumento sia da parte dei donatori che delle organizzazioni non profit per il *fund raising online*. Anche i *social network* mostrano un andamento in positivo, con un incremento del 7% rispetto al 2011, pari ad un 64% della popolazione italiana che li consulterebbe frequentemente. Inoltre il 32% (+ 4% rispetto al 2011) ha dichiarato di aver stretto amicizia con un'organizzazione non profit nei *social network*. Più carente l'aspetto legato alla donazione vera e propria. Solo 1 persona su 10 ha erogato un contributo *online* dopo aver preso visione di un'organizzazione non profit tramite i *social network*.

Nonostante ciò è indubbio che il potere della rete per quanto concerne il *fund raising online* è una prospettiva che non può essere più tralasciata. Molti *fundraiser* sostengono che il futuro della raccolta fondi sarà

⁵⁴ SLASH/OSSERVATORIO FUNDRAISING ONLINE 2012, *Relazione degli utenti internet italiani con le Organizzazioni Non Profit* in <http://www.retesicomoro.it/Resource/osservatorio-fundraising-2011.pdf>.

necessariamente connesso allo sviluppo delle tecnologie e di Internet. Anche per quanto concerne i *Social Network*, al di là dei limiti connessi alla dimensione virtuale, è indubbio che oggi il loro influsso è considerevole per numerosi aspetti. Senza pretesa di esaustività, ai fini del discorso legato al *fundraising online*, vale la pena segnalarne qualcuno. Anzitutto il termine *social network* allude alle reti sociali che si costituiscono nel web tra persone che, seppur distanti geograficamente, condividono con gli altri utenti un legame di appartenenza sulla base di interessi comuni. «Negli ultimi anni sono nati numerosi *social Network* che, per distinguersi, hanno puntato su peculiarità specifiche: con *Twitter* si comunica in tempo reale attraverso brevi messaggi; con *Flickr* e *Youtube* si condividono foto e video secondo la logica per cui sono gli utenti a creare i contenuti; con *LinkedIn* si pubblicizza il proprio profilo personale in modo sicuro; su *MySpace* si condividono brani e gusti musicali e opere d'arte digitale; su *aNobili* le proprie letture. Senza alcun dubbio il fenomeno di maggiore successo di questi ultimi anni è costituito da *Facebook*»⁵⁵, che è diventato il *social network* più usato in tutto il mondo. La logica dominante è quella della condivisione di informazioni, immagini, video, *link*, attraverso la creazione guidata di un profilo privato o pubblico. In tal modo, *Facebook* offre agli utenti la possibilità di stringere amicizia con una molteplicità di persone e realtà sociali. In questo contesto trovano spazio anche le organizzazioni non profit che, mediante la pagina ufficiale di *Facebook*, creata *ad hoc*, possono promuoversi in rete e raggiungere così molti potenziali donatori. L'elaborazione del profilo è essenziale poiché dev'essere strategica e funzionale. La presentazione deve avere il potere di persuasione e coinvolgere gli utenti a partecipare alla *mission* e alla buona causa promossa dall'ente. Si tratta di far crescere nel donatore l'entusiasmo e il

⁵⁵ P. FERRARA - D. MORO, *Fundraising online*, p. 48.

desiderio, generando fiducia, attraverso una comunicazione autentica e trasparente. Sembra che una modalità particolarmente accattivante sia quella di inserire nell'*homepage* di Facebook storie significative presentate da un *testimonial* o video evocativi.

È evidente che anche i *social network* possono così essere efficaci strumenti di *fundraising online* se pianificati e gestiti con professionalità e competenza. «Esistono anche *social network* specifici per il non profit. A febbraio 2010 è nato Jumo (fondato da C. Hughes) per mettere in relazione persone e organizzazioni che vogliono cambiare il mondo. Lo stile è molto simile a *Facebook* con progetti e cause da sostenere attraverso donazioni immediate *online*. Oltre a Jumo vi sono anche altri *social network* dedicati al sociale (in Italia, ad esempio, Ammodo). Significativa l'esperienza di "Cesviamo.org" promossa da Cesvi, in cui ognuno può scommettere entro una certa data una determinata somma di soldi e un pegno in caso di vittoria»⁵⁶. Insomma si tratta di vere e proprie comunità virtuali quelle che prendono vita in rete, le quali rappresentano sia l'identità del singolo, sia quella del gruppo prescelto. I *social network* divengono così un potente canale di divulgazione di idee, valori, emozioni e nell'ambito del *fund raising online* sono una risorsa non trascurabile.

Tuttavia è bene ricordare che si tratta di modalità per la raccolta fondi, di strumenti, che non solo vanno attentamente valutati, ma sempre gestiti nella prospettiva dell'integrazione di valori, persone, dispositivi tecnologici. È fondamentale «mettere insieme gli strumenti all'interno di un'unica conversazione, una conversazione fatta sì di creatività coordinate, ma anche di una relazione creata con il potenziale sostenitore attraverso molteplici mezzi, studiando chi è il sostenitore (non solo il suo profilo socio-demografico), valutando in base a questa

⁵⁶ *Ibi*, pp. 63–65.

conoscenza, e non ad altri elementi, i periodi di uscita, ragionando su azioni che non siano solo di raccolta fondi diretta ma anche di mera comunicazione, fino ad arrivare al ragionamento sulla struttura del *team* che dovrà andare a gestire quegli strumenti e quella campagna»⁵⁷. L'integrazione degli strumenti si rivela essenziale per una buona ed efficace campagna di *fund raising*.

La comunicazione rappresenta un aspetto imprescindibile che allude al senso più profondo e vocazionale del dono, inteso in termini educativi come atto consapevole di un sé che nel valore dell'oblatività riconosce una sua peculiare identità. Comunicare implica anche una sorta di atto educativo poiché se il messaggio è ben veicolato l'utente è coinvolto nella causa da sostenere e il suo investimento diviene anche un processo di crescita, di responsabilità personale e sociale. Conoscere gli strumenti della raccolta fondi si rivela essenziale purché si consideri sempre che la tecnicità deve essere integrata con la prospettiva finale di senso e di valore connessi alla profondità del *fund raising*.

⁵⁷ D. Fusi, *Integrare il fundraising*, Philanthropy, Forlì 2011, p. 14.

Capitolo VI

***Community Crowdfunding* ed economia del dono per una pedagogia dello sviluppo umano integrale**

La crisi finanziaria affermatasi in contesti socio-economici dominati dalla logica del profitto esasperato a breve termine, ha contribuito ad accrescere il degrado ambientale. È in questa congiuntura planetaria che è possibile cogliere segni di una volontà di rilancio dell'ecologia umana nel segno della sostenibilità e della custodia del creato. In tale contesto il fenomeno del *fund raising* in modo emblematico prospetta un'innovativa concezione dell'economia del bene: il *crowdfunding*, che nella condivisione e nella partecipazione popolare (la folla), ha il suo carattere peculiare. Si tratta di una sorta di sussidiarietà orizzontale che si autoalimenta grazie ad un passaparola virtuale che sfrutta le potenzialità della rete. Se il *welfare State* non riesce più ad assicurare il sostegno economico necessario per diverse iniziative sociali è il popolo di Internet e dei *social media* che si sente chiamato in causa attraverso un processo virtuoso di autofinanziamento cooperativo. All'economia dell'“io” il *crowdfunding* sostituisce un'economia del “noi”, che sul valore della relazione, della solidarietà, del dono ha i suoi principali presupposti. Tra ambiguità di diverso genere la crescita durevole implica una concezione di sviluppo strettamente correlata all'educazione, bene collettivo, lungo tutto l'arco della vita.

La pedagogia, riflessione critica e azione progettuale, è chiamata a decifrare inediti bisogni socio-educativi, a elaborare teorie e protocolli operativi in forza della tradizione euristica che ne contraddistingue lo statuto epistemologico. Il discorso pedagogico, proprio per le sue intrinseche peculiarità, può offrire un contributo peculiare in dialogo con la teoria economica, al fine di adottare criteri più rispettosi “della persona

in particolare e del creato in generale”, ove per *persona* si intenda non solo il singolo individuo, bensì il contesto relazionale e comunitario di appartenenza. La scienza pedagogica si confronta con la teoria economica e con alcuni suoi concetti e modalità, che lungi dall’essere solamente procedure di monetizzazione del reale, possono essere considerate testimonianze di un cambiamento in atto, dell’intenzione di innovare paradigmi dominanti che contribuiscono alla sperequazione socio-economica. In tale contesto acquisisce importanza proprio l’analisi del *fund raising* per l’ambiente, che senza alcuna pretesa di esaustività, può essere considerato un laboratorio di pensiero e di azione multidisciplinare, un dispositivo di confronto tra discipline economiche, pedagogiche e psicosociali per contribuire, dal punto di vista teorico e applicativo, all’edificazione di una società che ponga al centro il compimento della persona *in, con e per* la custodia del creato.

1. Crowdfunding: uno scenario di *fund raising*¹

Negli ultimi anni, nell’ambito del *fund raising online*, ha preso vita il “*community crowdfunding*”, un’innovativa prospettiva di raccolta fondi, destinata ad assumere un ruolo rilevante non solo per il suo attuale successo, ma anche per le implicazioni di tipo socio-economiche ed educative. Il *crowdfunding* ha suscitato una considerevole attenzione solo di recente in Italia, riscuotendo un notevole consenso su scala planetaria. «Il 2013 è l’anno *boom* della raccolta di capitale diffuso investito, in misura crescente, in progetti imprenditoriali per cogliere i frutti dall’albero delle innovazioni. Il *Crowdfunding Industry Report* stima che 452 piattaforme *online* (+ 60% nel 2011) abbiano raccolto, rispettivamente nel 2011 e nel 2012, capitale pari a 1,5 e 2,8 miliardi di

¹ Nell’economia del presente capitolo l’analisi del *crowdfunding* è connessa con testi non tradotti in lingua italiana. La traduzione è pertanto da me realizzata in funzione degli obiettivi della ricerca condotta.

dollari. Nel 2013, secondo stime attendibili, raddoppierà a sei miliardi di dollari (...). Alla raccolta di capitale diffuso contribuiscono diversi fattori quali le motivazioni sociali (solidarietà), il desiderio di un premio a seguito di una donazione filantropica, la riscossione dell'interesse pagato su un prestito, il rendimento dell'investimento in azioni»². I dati presentati dal *report* sono particolarmente indicativi soprattutto alla luce della crisi economica attuale. È ineludibile porsi domande sulle cause e motivazioni intrinseche che rendono così peculiare il *crowdfunding*. Come è possibile che in un contesto caratterizzato da una difficile congiuntura finanziaria a livello mondiale possa avere così successo il fenomeno del *crowdfunding*? Quali sono gli elementi che hanno permesso tale popolarità? Tra le plausibili spiegazioni, una prima risposta è insita proprio nella modalità di raccolta fondi, che nell'innovazione tecnologica ha una tra le sue principali ragioni. Un secondo fattore di primaria importanza è che il *crowdfunding* non può esistere senza una comunità di riferimento, la quale si costituisce e lavora nella logica della rete. Infine attraverso tale modalità di *fund raising* si può apportare un radicale mutamento nel contesto economico odierno delle tradizionali forme di scambio e di mercato.

La crisi può comportare una transizione verso nuove forme di pensiero e di azione volte a generare processi di cambiamento. «Non si tratta di un periodo di congiuntura negativa, di un rallentamento della crescita dovuto al normale ciclo economico. La crisi è strutturale, cambia tutto: il modo in cui si fa *business*, le relazioni internazionali, il ruolo di tutti gli attori che partecipano alla vita di un'azienda e di un mercato, cambia la mentalità e l'approccio alle leggi che regolano lo svilupparsi di qualsiasi aspetto della

² Si veda <http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2013-06-09/anno-crowdfunding-082451.shtml?uuid=Ab3VxQ3H> (consultato il 14 luglio 2013).

vita economica e sociale di ognuno di noi»³. In tale contesto, il ruolo della rete, in particolare di Internet e dei *social media* può rappresentare un'opportunità per ridefinire scenari di azione e sviluppare approcci economici alternativi. Il *crowdfunding* indubbiamente «apre una fase in cui la tecnologia crea rapporti nuovi tra le persone basati su un principio di affidabilità relazionale oltre che professionale. Un mondo capace di generare innovazione in modo completamente diverso, una modalità legata ai *social network* per chiedere e ottenere finanziamenti per un progetto. Il *crowdfunding* è la nuova frontiera della micro-finanza applicata alle reti sociali. Migliaia di investitori collegati in rete contribuiscono con piccole somme di denaro a un progetto sociale o industriale. Donazione dopo donazione, *click* dopo *click*, i promotori del *crowdfunding*, entro una scadenza stabilita, raggiungono il *budget* richiesto per realizzare un progetto»⁴.

La rilevanza del fenomeno induce ad una breve disamina sulle caratteristiche salienti di questa modalità di raccolta fondi *online* al fine di una significativa comprensione del suo ruolo e del valore nella società attuale. «A Michael Sullivan va riconosciuto il merito di aver coniato il termine *crowdfunding* nel 2006, lanciando *fundavlog* (...), un incubatore per progetti ed eventi legati ai *videoblog*, che includeva una semplice funzionalità per effettuare donazioni *online*. Questo schema era basato su reciprocità, trasparenza, interessi condivisi e soprattutto finanziamento (*funding*) popolare *online* (*crowd*). Tuttavia il termine *crowdfunding* ha cominciato ad essere usato in modo estensivo solo qualche anno dopo»⁵. È importante muovere dalla molteplicità dei termini

³ E. ABIRASCID, *Prefazione*, in A. FURLANI - F. LUTMAN, *Social Innovation. Reti sociali: le nuove protagoniste dell'innovazione. Una guida pratica per le aziende italiane*, FrancoAngeli, Milano 2012, p. 13.

⁴ A. FURLANI - F. LUTMAN, *Social Innovation. Reti sociali: le nuove protagoniste dell'innovazione. Una guida pratica per le aziende italiane*, p. 50.

⁵ AA.VV., *Crowdfuture. The future of crowdfunding* in <http://www.slideshare.net/crowdfuture/ebook-crowdfuture>, p. 15.

del significato diffusosi per indicare *crowdfunding* (dall'inglese *crowd*, folla e *funding*, finanziamento). Vi sono stati alcuni tentativi, infatti, per definirlo diversamente utilizzando espressioni quali "finanziamento collettivo o collaborativo", "finanziamento dal basso", "questua popolare", "produzione partecipativa o comunitaria" ecc., ma in qualsiasi modo lo si provi a esplicitare rimane il fatto che *crowdfunding*, nella sua accezione originale, pare essere la denominazione più riconosciuta e condivisa.

Ma di cosa si tratta? Dall'analisi di alcuni siti⁶ che si occupano di spiegare tale fenomeno si può dedurre un'interpretazione comune che allude ad un "processo, una raccolta, un sistema" di tipo collaborativo in cui un gruppo di persone mette a disposizione le proprie risorse economiche per sostenere un'iniziativa. Si definisce anche «forma di finanziamento dal basso, ovvero popolare, in cui l'innovatore che ha un'idea o vuole iniziare un progetto lo descrive sul *web* e fa partire la raccolta fondi. Chi ritiene l'iniziativa interessante può contribuire versando una cifra variabile (piccola o grande, a totale discrezione dell'utente) e ottiene in cambio un riconoscimento che varia a seconda del modello di *crowdfunding* su cui si basa la piattaforma. Un insieme di tante piccole somme aggregate possono fare la differenza e quindi se la somma necessaria a far decollare il progetto viene raggiunta, il progettista ha a disposizione il capitale per mettere in pratica la sua idea senza essere strettamente vincolato da banche o finanziatori di altro tipo»⁷. Tale peculiarità del *crowdfunding* lo rende di estrema rilevanza per le ricadute in ambito sociale ed economico. La possibilità di costruire reti di persone che cooperano per il sostegno finanziario ad un'iniziativa

⁶ Cfr. <http://www.agoravox.it/Che-cos-e-il-Crowdfunding-e-come.html>;
http://it.wikipedia.org/wiki/Crowd_funding;
http://www.ilmessaggero.it/economia/crowdfunding_start_up_finanziamento_risparmio/notizie/303434.shtml; <http://www.giovanartisti.it/come-funziona-il-crowdfunding>;
<http://blog.maketank.it/it/cose-il-crowdfunding/> (consultato il 17/07/2013).

⁷ Si veda <http://innovazioneblog.wordpress.com/2013/04/29/crowdfunding-che-cose-e-come-puo-risollevare-leconomia/> (consultato il 18/07/2013).

trasforma il *crowdfunding* da mera attività di raccolta di risorse finanziarie ad un evento generativo di capitale sociale intriso di uno spiccato orientamento democratico. Allo stesso tempo la solidarietà di questi gruppi che lavorano e cooperano in rete incentiva e promuove un nuovo tipo di economia che può rappresentare una possibile alternativa alle forme più consuete di attività profit. Se la crisi attuale non garantisce più il necessario sostegno economico, il finanziamento dal basso si pone nei termini di una vera e propria “rivoluzione” che nella partecipazione e nella creatività ha i principali presupposti. Infatti più un progetto è originale e condivisibile maggiori sono le probabilità di successo e di finanziamento: l’analisi di alcune piattaforme italiane e straniere testimonia la credibilità di tale affermazione. L’iniziativa deve interessare, convincere e coinvolgere l’utente in modo tale da incentivarlo alla donazione. Esistono dettagliate strategie atte a destare l’attenzione del popolo della rete per suscitare una proficua collaborazione.

Queste specifiche caratteristiche impongono di soffermarsi a valutare, senza pretesa di esaustività, il complesso sistema di funzionamento connesso al *crowdfunding*. Anzitutto per pubblicizzare la propria attività esistono due possibili procedure: la prima consiste nel creare e gestire autonomamente un sito personale, nel quale inserire il progetto; in tal caso il proponente ha tutto l’onere di gestione e costante monitoraggio. L’altra prassi, assai più utilizzata, prevede invece l’ausilio di piattaforme di *crowdfunding* «che facilitano l’incontro tra la domanda di finanziamenti da parte di chi promuove dei progetti e l’offerta di denaro da parte degli utenti»⁸. In questo contesto il lavoro è svolto da un’apposita équipe che ha il compito di mediare e coordinare l’attività *online*. Una volta che si è decisa la modalità da adottare è importante definire in modo preciso il proprio ambito di progetto. «Le piattaforme di *crowdfunding*, infatti, si

⁸ Si veda <http://it.wikipedia.org/wiki/Crowdfunding> (consultato il 18/07/2013).

possono distinguere in *generaliste*, che raccolgono iniziative di ogni area di interesse, e *verticali* (o tematiche) specializzate in progetti di particolari settori»⁹. Scegliere la piattaforma più idonea all'obiettivo che si vuole conseguire può precluderne o meno il successo.

Le piattaforme, a loro volta, possono essere suddivise anche per tipologia di finanziamento: “*all or nothing*” quelle che sostengono il progetto solo se si raggiunge la somma minima richiesta (in caso contrario le quote donate vengono restituite ai proprietari); “*take it all*” ove vengono erogati fondi indipendentemente dal fatto che si consegua o meno il *budget*. Si intuisce come il potenziale donatore possa già effettuare una prima scelta non solo in base ad uno specifico settore di interesse (per esempio, se predilige i progetti connessi alla musica in Italia è la piattaforma *Musicraiser*¹⁰ che se ne occupa), ma anche alle possibilità di un ritorno del suo investimento in termini puramente gratuiti (nel caso del “*take it all*”) o materiali.

Attualmente le piattaforme di *crowdfunding* si dividono secondo quattro modelli di riferimento: «1. *Donation based*: l'utente fa una donazione senza avere in cambio nessun tipo di ricompensa. Viene fatto in genere solo per motivazione intrinseca e per un ritorno sociale, in quanto la soddisfazione è data esclusivamente dalla realizzazione del progetto. Si pensi ad esempio alle raccolte fondi per beneficenza oppure in seguito a disastri naturali. 2. *Reward based*: l'utente ha in seguito alla donazione un ritorno materiale ma non economico. Ad esempio il prototipo dell'oggetto che si vuole realizzare, oppure una maglietta con il logo dell'azienda, partecipazione a *meeting*, o altro a seconda di cosa mette a disposizione il progettista e dell'importo versato dall'utente. 3. *Lending based*: è una forma di microprestito tra privati e quindi in questo caso si ha un ritorno economico, che verrà però restituito con tassi di interesse

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ Si veda <http://www.musicraiser.com/it> (consultato il 18/07/2013).

ovviamente più vantaggiosi rispetto ai prestiti convenzionali. 4. *Equity model*: al finanziatore vengono date quote o azioni della società in cambio del finanziamento, in pratica è una sorta di contratto di proprietà»¹¹.

Tra le cose che in qualche modo ritroviamo su tutti i tipi di piattaforme, ci sono i metodi di pagamento e le “*fee*” o commissioni dovute alle piattaforme. I pagamenti avvengono attraverso vari tipi di sistemi, principalmente con *Paypal* (usato da oltre il 62% delle piattaforme al mondo secondo Massolution) e *Amazon Payments*. «Alcuni siti accettano anche bonifici bancari o pagamenti con carte di credito. Per quanto riguarda la commissione alle piattaforme essa è determinata con una percentuale ottenuta sui fondi raccolti dai progettisti. Le commissioni vanno dal 2% al 25% e sono calcolate sul totale dei finanziamenti raccolti e/o in base al raggiungimento o meno del *target*. Secondo Massolution, le commissioni sono generalmente più basse in Nord America e in Europa (in media 7%) che in altre nazioni (in media 8%), probabilmente grazie ad un più alto tasso di competizione»¹². La categoria *reward-based* sembra essere la piattaforma più usata al mondo insieme alla *donation-based*. Tuttavia il fenomeno è in continua evoluzione così come la nascita di nuove piattaforme.

Sicuramente l'impatto a livello mondiale del *crowdfunding* è ormai visibile e i dati del recente rapporto di Massolution (*Crowdfunding Industry Report 2013*)¹³ dichiarano che nel mondo sono stati finanziati 1,1 milioni di progetti con una somma pari a \$ 2,7 miliardi nel 2012. Rispettivamente le piattaforme di *donation* e *reward-based* hanno raccolto fondi pari a \$ 1,4 miliardi, mentre quelle *lending-based* e *equity-based* circa \$ 116

¹¹ Si veda <http://innovazioneblog.wordpress.com/2013/04/29/crowdfunding-che-cose-e-come-puo-risollevareconomia/> (consultato il 20 luglio 2013).

¹² AA. Vv., *Crowdfuture. The future of crowdfunding*, p. 24.

¹³ Il *Crowdfunding Industry Report* è la più importante ricerca sul *crowdfunding*, a livello mondiale, promossa da Massolution (<http://research.crowdsourcing.org/2013cf-crowdfunding-industry-report>).

milioni. Nello specifico della distribuzione geografica e territoriale \$ 1,6 miliardi in Nord America e \$ 945 milioni in Europa.

Nel formulare la previsione di un notevole incremento delle attività di raccolta fondi nei prossimi anni, è rilevante la differenziazione nelle somme donate a favore di iniziative imprenditoriali. Il vantaggio a favore degli Stati Uniti rispetto alle nazioni europee può essere spiegato alla luce di cause di tipo culturale e storico. Come richiamato nella prima parte dell'elaborato, l'America vanta una lunga tradizione filantropica e una democrazia che nella generosità dei cittadini ha trovato un solido fondamento. Il dono è parte integrante della cultura statunitense che, lungi da modelli europei di un *welfare State* talora accentratore, ha saputo trovare nell'imprenditorialità e interesse oblativo personale un potente motore di crescita non solo socio-economico, ma anche politico. E forse non è un caso che proprio l'attuale Presidente degli Stati Uniti Barack Obama, nel 2008, abbia utilizzato proprio il *crowdfunding* per sostenere la propria campagna elettorale, rendendo partecipi e protagonisti i suoi donatori. Tale tipologia di raccolta fondi è da lungo presente negli Stati Uniti, nella forma embrionale di collette connesse a beneficenza. Prime testimonianze di *crowdfunding* sono individuabili nel finanziamento ad attività artistico-musicali. «Nel 1997 i *fans* sottoscrivono un *tour* negli Stati Uniti per il gruppo rock Marillion, ottenendo 60.000 dollari in donazioni tramite una campagna Internet promossa dai *fans* stessi. L'idea fu concepita e gestita dal gruppo dei sostenitori senza alcun coinvolgimento della *band*, sebbene Marillion avesse già usato questo metodo con grande successo per finanziare le registrazioni e il *marketing* degli album “*Anoraknophobia*”, “*Marbles*” and “*Happiness is the Road*”»¹⁴. L'evento fu accolto con favore negli USA a tal punto che vennero fondate le prime piattaforme dedicate al *crowdfunding*. «Nel

¹⁴ K. LAEMERMANN, *Crowdfunding crowdsourcing – Der Public Crowdfunding Report 2012*, Epubli, Berlin 2012, p. 9

2001 nasce ArtistShare, seguita più tardi da Sellaband (2006), Indiegogo (2008), Pledge Music (2009), Kickstarter (2009), RocketHub (2009), InvestedIn (2010), Go Fund Me (2010), Rock the Post (2011)»¹⁵ e oggi se ne contano molte altre, anche se, secondo D. Castrataro¹⁶, la più famosa in termini di raccolta risulta essere Kickstarter. Negli Stati Uniti vengono altresì lanciate sul mercato le prime piattaforme di micro-prestito, come per esempio Kiva (2005), che consente ad imprenditori di prestare denaro ad investitori in Paesi in via di sviluppo. Successivamente nascono Prosper (2006) e LendingClub (2007) con il medesimo obiettivo. Gli anni più fecondi per il decollo del fenomeno del *crowdfunding* sembrano essere quelli tra il 2008 e il 2011, nei quali si consolida a livello mondiale. In particolare, nel 2010, si sviluppano le prime piattaforme di *equity crowdfunding*. «Nasce GrowVC (...) che si definisce come “un nuovo modello di finanziamento comunitario” o un “*marketplace for startup funding*” (...). Nel 2011 è seguita da Crowdcube, prima piattaforma di *crowdfunding* al mondo per soluzioni di finanza aziendale. Nel novembre 2011 il gruppo Rushmore si assicura 1 milione di dollari di investimento da parte di 143 investitori per finanziare lo sviluppo di una nuova iniziativa imprenditoriale a Londra. L’investimento è raccolto su Crowdcube in sole quattro settimane. Entrambe queste piattaforme hanno inaugurato un modello che è stato ripreso in varie parti d’Europa, per esempio dalla piattaforma olandese Symbid. Tuttavia, restrizioni legislative ne hanno limitato lo sviluppo, sia a livello europeo, sia a livello statunitense. Fino a pochi mesi fa, infatti, *l’equity based crowdfunding* era espressamente vietato dalla legislazione statunitense.

¹⁵ *Ibidem*.

¹⁶ Daniela Castrataro è *co-founder & director* di *Twintangibles*, società di consulenza e ricerca aziendale, che assiste organizzazioni e imprese nell’identificare e sfruttare opportunità e potenziale offerti da *social media* e tecnologie, al fine di generare valore e innovazione.

Ma il 5 aprile 2012 Obama ha firmato il *JOBS Act*¹⁷, che rende legale per piccole imprese e imprenditori statunitensi vendere azioni in cambio di finanziamenti (...). A ottobre 2012 anche il governo italiano ha introdotto il *crowdfunding* nella legislazione, nell'ambito del Decreto Crescita 2.0, posizionando l'Italia all'avanguardia a livello europeo e globale»¹⁸. Il 26 giugno 2013 la Consob ha definito le norme e le condizioni che regolamentano il *crowdfunding* in Italia, 25 articoli inclusi nella “*Raccolta di capitali di rischio da parte di imprese start-up innovative tramite portale online*” (*equity crowdfunding*)¹⁹. La necessità di legiferare su un tema così innovativo nasce dal pericolo di frodi o trasgressioni nel settore azionario. Era necessaria una tutela per gli investitori così da favorire una partecipazione sempre più elevata. In Italia il *crowdfunding* è salito alla ribalta solo da pochi anni, anche se attualmente sta riscuotendo molta attenzione e consenso popolare. L'indagine “*Analisi delle piattaforme italiane di crowdfunding*”²⁰, segnala dati particolarmente

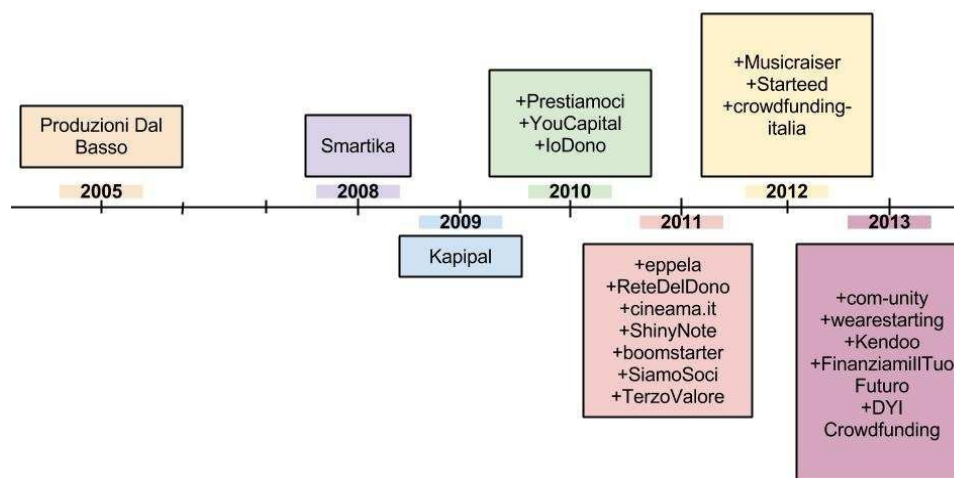
¹⁷ A differenza dell'Italia, negli Stati Uniti è stato recentemente approvato il “*Jobs Act*”, cioè il “*Jumpstart Our Business Startups act*”, una legislazione che ha l'obiettivo di favorire e regolare il *crowdfunding*. È un insieme di leggi che permette l'accesso alla raccolta di capitali anche alle società di limitate dimensioni, frazionati in piccole *tranche* offerte da una folla di sottoscrittori. La legislazione punta a deregolamentare le rigorose e limitanti pratiche attraverso le quali le *start-up* sono solite finanziarsi, per agevolare la possibilità di ricevere più facilmente il denaro necessario a sviluppare i prodotti, servizi e tecnologie in maniera semplice e priva di vincoli restrittivi. Consentire il *crowdfunding* è proprio un modo per ovviare a questo problema. Le nuove norme infatti permetterebbero alle imprese di offrire agli investitori tante piccole quote di capitale sociale (anche da 100 \$ o meno) acquistabili via Internet praticamente da chiunque. La raccolta di tante piccole donazioni è un fenomeno che ha avuto diffusione soprattutto per il finanziamento di progetti in campo musicale, artistico, di tutela del paesaggio, di sviluppo dell'educazione. Attraverso un portale Internet (*funding portal*), talvolta gestito da un intermediario, registrato presso la *Sec* (*US securities and exchange commission*), la società interessata potrà raccogliere fino a un massimo di un milione di dollari annui nei confronti di soggetti che però avranno un limite massimo di investimento, rapportato al proprio reddito: 2 mila dollari o il 5 % se il reddito è inferiore ai 100 mila dollari annui o 10 % nel caso il reddito sia superiore a questa soglia. L'emittente dovrà fornire informazioni via via più intense man mano che ci si avvicina alla soglia massima di un milione e tramite il portale dovranno essere svolte tutta una serie di attività, anche educative, volte a rendere consapevole il piccolo investitore dei rischi che può correre. Un servizio che permette di finanziare progetti si chiama *Kickstarter*. È un sito in cui le persone chiedono fondi per realizzare un'idea, ma poi non sono obbligate a rendere conto in alcun modo di come ne hanno usufruito: sono quindi a tutti gli effetti donazioni a fondo perduto, molto diverse rispetto ad un investimento economico (<http://www.agislab.it/cms/index.php/news/normative/182-crowdfunding-la-legislazione-in-italia-e-negli-stati-uniti.html>).

¹⁸ Cfr. AA.VV., *Crowdfuture. The future of crowdfunding*, pp. 19-20.

¹⁹ Si veda: <http://www.consob.it/main/documenti/bollettino2013/d18592.html>.

²⁰ D. CASTRATARO - I. PAIS, *Analisi delle piattaforme italiane di crowdfunding* in

significativi e interessanti. Nel novembre 2012 si contavano 16 piattaforme di *crowdfunding*, salite a 21 nell'aprile 2013 (2 in fase di lancio), a testimoniare il rilevante incremento del fenomeno. Il modello dominante è quello del *reward-based* (52,2 %), seguito dal *donation-based* (30,4%), mentre il *lending-based* ed *equity-based* sono minoritarie. In ogni caso, rispetto agli Stati Uniti, l'Italia è arrivata più tardi: la prima piattaforma di *crowdfunding* è "Produzioni Dal Basso" del 2005, seguita nel 2008 da "Smartika" e nel 2009 da "Kapipal". L'immagine seguente mostra l'evoluzione del fenomeno in Italia.



(Fig. 1 – Linea temporale della nascita delle principali piattaforme di *crowdfunding* in Italia – D. Castrataro - I. Pais, *Analisi delle piattaforme italiane*, Aprile 2013, p. 9)

Senza entrare nel merito di ciascuna di esse, è il caso di sottolineare di alcune caratteristiche e note peculiari. "Produzioni dal Basso", per

<http://www.slideshare.net/crowdfuture/analisi-delle-piattaforme-di-crowdfunding-italiane-aprile-2013>, p. 3.

esempio, fondata da Angelo Rindone nel 2005, è completamente gratuita e ogni proposta viene gestita autonomamente dai singoli progettisti, senza nessuna intermediazione. Nel sito, che molto dettagliatamente spiega la procedura per elaborare ed inserire un'iniziativa si dice che «sostenere un progetto su Produzioni dal Basso significa partecipare attivamente ad una comunità economica che ha regole semplici: nessuna intermediazione; scambi sinceri, diretti e non invasivi»²¹. Inoltre viene specificato chiaramente che nessuna quota è devoluta alla piattaforma, ma va direttamente nelle mani del progettista, secondo precise indicazioni.

“Produzioni dal Basso” diventa così l’emblema di una gratuità incondizionata, un terreno fertile nel quale è possibile autopromuovere la propria ingegnosità e creatività e conseguire un consenso condiviso. Anche “Kapipal”, fondata nel 2009 da Alberto Falossi, non percepisce quote aggiuntive. La sua caratteristica principale è che, oltre ad avere un carattere internazionale, dà molto valore alle relazioni personali. Il cosiddetto “*Manifesto di intenti kapipalista*” mette in evidenza il ruolo assegnato alle amicizie: «1. I tuoi amici sono il tuo capitale: gli amici e i contatti del tuo *social network* possono aiutarti a raccogliere un capitale. 2. I tuoi amici realizzano i tuoi sogni: ogni tuo contatto può dare un contributo, anche piccolo. Insieme, gli amici ti aiuteranno a realizzare (...) i progetti. 3. Il tuo capitale dipende dal numero di amici: tanti contributi possono costruire un grande capitale. Più contatti hai, più probabilità ci sono di raggiungere la cifra di cui hai bisogno. 4. Il tuo capitale dipende dalla fiducia: i contributi non arrivano automaticamente. Anche se contatti molte persone, dovrai prima guadagnare la loro fiducia, specialmente se non le conosci personalmente. 5. Il tuo capitale aumenta col passaparola: i tuoi amici possono aiutarti inviando un

²¹ Si veda <http://www.produzionidalbasso.com/comefunziona.html> (consultato il 6/08/2013).

contributo in denaro, ma anche passando la parola. Questo farà crescere il tuo *social network* e aumenterà le probabilità di raggiungere il tuo obiettivo»²². Nel sito si sottolinea la rilevanza di sostenere un progetto di una persona di propria conoscenza, della quale si ha fiducia. Anche in tal caso il ruolo attribuito al potere del capitale sociale è essenziale per raggiungere gli obiettivi auspicati. La maggior parte delle altre piattaforme, invece, esigono una piccola quota atta a coprire le spese di controllo e gestione del progetto presentato. È il caso, per esempio, di “Shinynote” fondata nel 2010 da R. Basso e F. Trentin. La piattaforma, che ha come slogan “cambiamo il mondo, una storia alla volta”, «nasce con l’idea e il proposito di soddisfare il bisogno degli individui di trovare uno spazio condiviso di espressione affettiva ed emotiva. Non di politica, non di lavoro, non di tecnologia si parla, bensì di emozioni, belle quando è possibile, negative, quando è necessario per chiedere aiuto, e quindi sempre positive perché pronte a trasformarsi grazie alla solidarietà della propria rete sociale»²³. Possono attivare raccolte fondi solo organizzazioni *non profit* con sede legale in Italia. Shinynote valuta i progetti presentati e per quelli che ottengono il finanziamento riceve un corrispettivo dalle organizzazioni promotrici di una quota pari al 5%. L’elemento particolarmente originale è che se l’iniziativa presentata riceve molti abbracci e donazioni, quindi acquisisce consenso e favore popolare, ha la possibilità di risalire velocemente nel flusso delle storie presenti nella *homepage* di Shinynote. La relazione beneficiario-donatore assume un valore rilevante, tale da rendere entrambi co-protagonisti del medesimo percorso. Anche in questo caso, come nei precedenti, il ruolo della *community* è indispensabile per garantire la promozione ed il sostegno al progetto e favorire così il buon esito di tutta l’operazione. Il

²² Si veda <http://www.kapipal.com/manifesto#it> (consultato il 7/08/2013).

²³ Si veda <http://www.shinynote.com/mission> (consultato il 7/08/2013).

breve richiamo ad alcune delle principali piattaforme italiane²⁴ è utile per comprendere che ognuna ha caratteristiche tali da renderle uniche, non

²⁴ Piattaforme *Reward-based* generaliste: *Produzioni dal Basso*: è ritenuta la prima piattaforma di *crowdfunding* in Italia fondata nel 2005 da Angelo Rindone. È gratuita ed ogni proposta viene gestita in modo autonomo e senza alcuna intermediazione; *Kapipal*: fondata da Alberto Falossi nel 2009, si definisce anche la prima piattaforma internazionale a supportare il *crowdfunding* personale. Non impone alcuna commissione sui progetti; *Eppela*: fondata nel 2011 da Nicola Lencioni. Permette di finanziare progetti nei campi dell' arte, tecnologia, cinema, *design*, musica, fumetti, innovazione sociale, scrittura, moda, non profit; *Starteed*: aiuta le persone a finanziare le proprie idee grazie al supporto finanziario e sociale della *community*. Integra la campagna di *crowdfunding* con tutte le fasi successive dello sviluppo e vendita del prodotto; *Crowdfunding Italia*: nata a ottobre 2012. La registrazione è gratuita e non viene imposta alcuna commissione sui fondi raccolti; *De Revolutione*: fondata da Roberto Esposito e lanciata a novembre 2012, è "una piattaforma che consente di trasformare le tue migliori idee in rivoluzioni". Vengono ospitate sia campagne di *crowdfunding* che petizioni e raccolta firme per progetti e iniziative di interesse comune; *Boom starter*: nata nel settembre 2011 è un modello di tipo "take it all"; *Com-Unity*: piattaforma generalista di tipologia mista donation/renard, di proprietà di Banca Interprovinciale S.p.A. fondata nel 2009 da un gruppo di imprenditori modenese e bolognesi; ospita progetti di qualsiasi tipo, soprattutto quelli in ambiti umanitari, sociali, culturali e scientifici. Piattaforme *reward based* regionali: *Finanziami il tuo futuro*: nasce nel 2013 ed è attiva nella valle d'Itria, in Puglia, con l'obiettivo di promuovere e diffondere nuove progettualità per il territorio; *Kendoo*: lanciata a inizio 2013 opera nella provincia di Bergamo, utile a ideare, creare e finanziare progetti secondo il modello "all-or-nothing". Piattaforme *renard-based* settoriali: *Musicraiser*: è esclusivamente dedicata alla musica, fondata dal cantante dei Marta Sui Tubi, Giovanni Gulino, e dalla compagna dj e *producer* Tania Varuni; *Cineama*: è una piattaforma per la creazione, produzione e distribuzione di film indipendenti, «un laboratorio e una *community* aperta ai professionisti, ai creativi e agli appassionati di cinema e dintorni». La piattaforma, fondata da Tania Innamorati e Federico Bo nel 2011 unisce *crowdsourcing* e *crowdfunding*, coinvolgendo direttamente i cineamatori nel processo di creazione del film che verrà poi *crowdfunded*. Piattaforme *donation based*: *ShinyNote*: è uno spazio condiviso tra organizzazioni non profit e semplici cittadini-utenti, nel quale narrare storie più o meno positive di persone comuni e finanziare progetti di solidarietà; *Iodono*: l'obiettivo è permettere alle persone di donare *online* e di raccogliere fondi per le ONP e per le cause a loro più vicine; *Buona Causa*: consente ad associazioni, *testimonial*, aziende, donatori e attivisti di collaborare su iniziative e progetti di valore sociale; *Rete del dono*: raccolta di donazioni a favore di progetti d'utilità sociale ideati e gestiti da organizzazioni non profit. Ha l'obiettivo di diffondere in Italia la cultura e la pratica del *personal fund raising*; *Fund For Culture*: ancora in fase di lancio, è un sistema di raccolta fondi per la cultura, che vuole far incontrare chi fa cultura e chi vuole sostenerla; *Pubblico Bene*: è un progetto sperimentale di giornalismo d'inchiesta finanziato dai lettori e basato sulla partecipazione di lettori e giornalisti, che promuove l'informazione indipendente; *Terzo Valore*: è un servizio di *crowdfunding* attraverso il quale le persone fisiche (residenti in Italia) e giuridiche (con sede legale in Italia) possono prestare e donare direttamente alle organizzazioni non profit clienti di Banca Prossima. *Piattaforme social lending*: *Smartika*: offre la possibilità di praticare il *social lending* in Italia, in modo regolamentato e vigilato da Banca d'Italia a tutela degli utenti; *Prestiamoci*: piattaforma italiana di prestiti tra persone, nasce nel 2010, fondata da Mariano Carozzi, Paolo Galvani e Giovanni Tarditi, imprenditori con importanti esperienze nazionali e internazionali nel mondo della banca e della finanza. *Piattaforme equity based*: *We Are Starting*: nata nel marzo 2013 con "l'obiettivo di dare visibilità ad imprenditori con idee brillanti"; *SiamoSoci*: è un "marketplace for startup". Tramite la piattaforma, le aziende non quotate possono raccogliere capitali da investitori privati per finanziare la crescita, facilitando anche la creazione di "club deals" (investimenti di gruppo) tra investitori con diverse professionalità (<http://italianvalley.wired.it/news/2013/04/09/piattaforme-crowdfunding-italiane-7834785.html> e ricerca D. CASTRATARO - I. PAIS, *Analisi delle piattaforme italiane di crowdfunding* in <http://www.slideshare.net/crowdfuture/analisi-delle-piattaforme-di-crowdfunding-italiane-aprile-2013>, pp. 3-8).

solo per modalità di funzionamento e gestione, a volte anche per tipologia di settore. Nonostante le note distintive, vi sono comunque degli elementi comuni che vale la pena evidenziare: «Apertura ai progetti e agli investitori; trasparenza; breve termine (tutte le iniziative presentate hanno una durata temporale, solitamente legata a mesi o settimane); disintermediazione, reintermediazione; partecipazione attiva; elevato ruolo dei *social media*; ricompensa monetaria/materiale/simbolica; assenza di vincoli territoriali (se non definiti dalla piattaforma)»²⁵.

Il *crowdfunding*, come una delle prospettive di *fund raising* richiede che alla base non solo vi sia un'elevata dose di fiducia nei confronti del destinatario dei fondi, ma anche «della fiducia basata sulla conoscenza distribuita, detta più comunemente “saggezza della folla”. Nel *crowdfunding* quell'insieme di tanti giudizi individuali aiuta a valutare un *business plan* e testare un prodotto sul mercato»²⁶. Si intuisce come il potere della comunità in rete assuma un valore di estrema rilevanza tale da influenzare processi di pensiero e di azione. Non solo, gli utenti delle piattaforme di *crowdfunding* possono abbracciare altre tribù e gruppi, orientandone le scelte, attraverso un procedimento di raccomandazione virale” e coinvolgendo così sempre più persone. Questo potente passaparola può generare un effetto dirompente per il sostegno a progetti e iniziative che diventano democraticamente accessibili a tutti, a costi veramente limitati. Si pensi, per esempio, alla produzione di un film, che può essere alla portata di ciascuno con un investimento veramente esiguo. Il *crowdfunding* permette di condividere desideri e coraggio, aprendo un'infinità di mondi possibili.

Non mancano le criticità legate ad «un quadro normativo non chiaro per il *reward/donation based*; ai finanziamenti ridotti e alle tassazioni elevate;

²⁵ Cfr.: I. PAIS, *Inquadramento sociale del crowdfunding*. Il fenomeno del *crowdfunding* in <http://www.slideshare.net/ivana.pais/inquadramento-sociale-del-crowdfunding-ivana-pais>, giugno 2013, p. 4.

²⁶ Si veda <http://www.agoravox.it/Che-cos-e-il-Crowdfunding-e-come.html>.

alle difficoltà di comprensione dei principi base del *crowdfunding* da parte dei progettisti; alla mancanza di cultura del *crowdfunding*; alle difficoltà nella promozione e diffusione della conoscenza delle piattaforme stesse e del *crowdfunding* in genere; alle difficoltà di *networking* con addetti al settore; infine alle difficoltà tecniche (soprattutto nei sistemi di pagamento)»²⁷.

Le considerazioni emerse inducono a riflettere sulle potenzialità insite nel *crowdfunding* come nuovo scenario di *fund raising*. Il valore della relazione nella comunità di riferimento è il capitale sociale sul quale occorre investire per modificare assetti e strutture consolidate. Il *crowdfunding* mette al centro non il denaro in sé e per sé, ma la persona e il contesto sociale di appartenenza. La rete, con le sue inestricabili connessioni, diventa un potente mezzo di trasmissione e di trasformazione del reale, creando nuovi modelli ed opportunità. Tuttavia anche per il *crowdfunding* è necessaria la formazione. «Esso è una maratona, non una corsa, che richiede preparazione e previsione, competenze e flessibilità nel cambiamento e nell'adattamento a nuovi sviluppi»²⁸. Il *crowdfunding* come forma specifica di *fund raising* consente di aprire spazi di relazionalità nei quali può trovare spazio e svilupparsi la dimensione educativa. Solidarietà e donazione in rete richiedono un profondo sentire etico ed una comunanza di principi e valori condivisi.

Le *community online* possono acquisire un potere enorme e generare flussi di crescita, anche economica, secondo un orientamento civico e morale. In particolare, nel contesto del *crowdfunding*, le piattaforme devono poter guidare l'utente nella realizzazione del proprio progetto,

²⁷ D. CASTRATARO - I. PAIS, *Il crowdfunding in Italia*, in <http://www.slideshare.net/ivana.pais/il-crowdfunding-in-italia-aprile-2013>, Aprile 2013, p. 18.

²⁸ S. STENBERG, *The Crowdfunding Bible. How to raise money for any start up, video game or project*, in <http://www.crowdfundingguides.com/The%20Crowdfunding%20Bible.pdf>, 2012, p. 58.

coinvolgendolo in un processo di educazione partecipata. Il singolo e la *crowd online* collaborano insieme al successo dell'iniziativa condividendone le intrinseche ragioni e motivazioni. Le raccolte fondi *online* possono produrre processi di azione innovativi e favorire *best practice*, che, grazie alla rete possono essere divulgate e replicate, divenendo testimonianze di progetti atti a generare il bene comune. Tra questi non si escludono quelli a favore dell'ambiente. Molte *community* sono attive in tal senso e si fanno portavoce di vere e proprie campagne che hanno lo scopo di sensibilizzare per indurre cambiamenti di atteggiamenti, abitudini e stili di vita. Il *crowdfunding* come nuovo scenario di *fund raising* può forse aprire la strada ad un modello economico alternativo, che al centro pone sempre e comunque la persona, nella logica di una partecipazione comunitaria impegnata per la costruzione di un'economia più umana e condivisa.

2. Verso un'economia "educata" al rispetto per l'ambiente

Il *crowdfunding*, nell'ambito delle prospettive connesse al *fund raising*, può essere interpretato come una risposta alle inefficienze di un sistema economico che mostra segni di inequivocabile declino. La cosiddetta "mobilitazione dal basso" promossa e incentivata dalle attività della rete è un'evidente testimonianza della volontà delle persone di tracciare nuovi percorsi e indicare possibili alternative al paradigma economico dominante. Secondo Y. Benkler «il comportamento delle persone che usano a fondo la rete collaborando gratuitamente intorno a progetti condivisi prevalentemente centrati proprio sul tema dell'informazione – indica che esiste davvero un limite all'espansione della monetizzazione della vita sociale. Tale limite potrebbe rappresentare un cambio di direzione reale rispetto a quella che sembrava essere la crescita inarrestabile dell'economia e della società di mercato registrata

nell'ultimo mezzo secolo in tutto il mondo»²⁹. Infatti, senza entrare nel merito di tutte le variabili che hanno determinato un drastico disfacimento del sistema economico attuale non è possibile prescindere dal considerare alcuni elementi, ritenuti responsabili di profondi mutamenti strutturali.

Anzitutto, la crisi è un fenomeno globale che ha investito, sia pure in modi diversi tutti i Paesi del mondo con implicazioni più o meno gravi a seconda della situazione economica di partenza. Le nazioni svantaggiate, e già provate da contesti di estrema povertà, sono quelle che hanno subito i più pesanti contraccolpi. Le previsioni del fondo monetario internazionale³⁰ per il 2013, relative al Pil dei Paesi del mondo, evidenziano che nonostante una situazione di leggero miglioramento per l'Eurozona e gli Stati Uniti, persistono livelli di stagnazione per le nazioni più arretrate. Inoltre la crescita dei Paesi in via di sviluppo sembra essere fortemente penalizzata proprio dalle problematiche connesse alle nazioni più prospere³¹. Da ciò scaturisce che la disuguaglianza è un fenomeno in costante espansione, responsabile di profonde ingiustizie sociali. Lo testimoniano i dati del rapporto *The State of poor*³² inerenti allo stato di povertà dei Paesi del mondo, secondo cui molti abitanti del Pianeta vivono ancora oggi con meno di 1,25 dollari al mese. La Banca Mondiale segnala che se la presenza di questi cittadini così indigenti è leggermente diminuita è comunque ancora preoccupante il bilancio che riguarda la povertà estrema, con 1,2 milioni di persone che sono in condizioni disperate

²⁹ Y. BENKLER, *La ricchezza della rete. La produzione sociale trasforma il mercato e aumenta la libertà*, in L. DE BIASE, *Economia della felicità. Dalla blogosfera al valore del dono e oltre*, Feltrinelli, Milano 2007, p. 71.

³⁰ Si veda <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/01/pdf/text.pdf>.

³¹ http://www.businesscommunity.it/m/_Febbraio2013/economia/La_crescita_dei_Paesi_in_via_di_sviluppo_frenata_da_quelli_piu_ricchi.php (consultato il 26 agosto 2013).

³² Si veda <http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/WB-goals2013.pdf> e http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/State_of_the_poor_paper_April17.pdf (consultato il 25 agosto 2013).

(solo l’Africa sub-sahariana conta 414 milioni di estremamente poveri). Allo stesso tempo, appare un dato contraddittorio, ossia il fatto che le persone abbienti stiano accumulando sempre più fortuna e potere, e «soprattutto i molto ricchi, diventano più ricchi, mentre i poveri, diventano più poveri – in termini relativi, certo, ma in un numero sempre maggiore di casi anche in termini assoluti. Ancora: i ricchi diventano più ricchi proprio perché ricchi. I poveri diventano più poveri proprio perché poveri. Al giorno d’oggi la disuguaglianza si approfondisce per la sua logica interna e in virtù del suo stesso impeto»³³.

La finanza, nonostante il crollo dei mercati, ha consentito comunque a chi era già possidente di speculare dalla crisi per propri fini personali. Il potere si è andato sempre più concentrando nelle mani di pochi. «Incentivi perversi hanno portato le banche a pompare flussi incontrollati di credito nell’economia globale. Questo ha arricchito una generazione di finanziari con l’espansione di attività che hanno soffocato «l’economia reale» (...). Il denaro è andato a finire in acquisizioni di controllo, azionariato privato, proprietà e varie forme di attività speculativa e di ingegneria finanziaria e industriale che hanno portato all’accumulazione di fortune ma per lo più con il trasferimento della ricchezza esistente piuttosto che attraverso la creazione di nuova ricchezza, imprese e posti di lavoro»³⁴. Il tracollo finanziario ha avuto ripercussioni pesanti che hanno determinato aumento della disoccupazione, perdita di salari e di beni materiali, difficoltà del settore produttivo e dell’impresa. Tutti questi fattori hanno incentivato l’insorgere di illegalità, ingiustizia e povertà, favorite anche da politiche non sempre lungimiranti. La crisi economica ha comportato così anche una grave crisi di ordine sociale. Dal

³³ Z. BAUMAN, *La ricchezza di pochi avvantaggia tutti. Falso!* (trad. dal tedesco), Laterza, Bari 2013, p. 13.

³⁴ S. LANSLEY, *The cost of Inequality. Why economic equality is essential for recovery*, Gibson Square Books, London, 2012.

macrosistema inerente alla *governance* e alle istituzioni, al microsistema delle relazioni umane, tutto appare dominato da un eccesso di individualismo teso al profitto. Questo atteggiamento di ripiegamento e chiusura in se stessi ha contribuito ad allontanare l'interesse delle persone dalla salvaguardia della biodiversità naturale. Considerando la natura separata dalla nostra essenza si è ammesso e giustificato il suo uso e abuso e anziché custodirla la si è considerata oggetto di continuo sfruttamento e vessazione. La conseguenza di questo comportamento ha indotto un'onerosa e difficile crisi anche di tipo ambientale. La finanza, la società, la natura, oggi mostrano segni di inequivocabile declino, causa di un'economia che forse, per troppo tempo, ha operato nella logica di un *self interest* esasperato e alienante. Ai fini del discorso menzionato sembra utile soffermarsi a comprendere alcune ragioni che hanno determinato scenari così problematici nei settori di maggiore criticità (mercato, sociale, ambientale) per valutare quali siano le possibili prospettive, magari già in atto, e orientare così nuove trame e modelli. Per quanto concerne il mercato, per decenni è stato regolato da un sistema di economia autocentrata nella prospettiva della massima efficienza perseguibile. Il Pil, indicatore per misurare la qualità della vita di una nazione, è da molto tempo l'unico parametro utilizzato a livello mondiale dagli economisti. Il progresso di un Paese dipenderebbe, dunque, dalle variabili di aumento o diminuzione del prodotto nazionale lordo. Se per Pil intendiamo il valore di tutti i prodotti finiti e servizi forniti in una nazione in un determinato anno ne consegue che il benessere di uno Stato scaturisce da un aumento o miglioramento dei medesimi. Secondo questa definizione, lo sviluppo di una nazione è connesso ad un'inevitabile crescita economica che significa «crescita del prodotto interno lordo. In quest'ottica, tutti i problemi devono essere risolti, o perlomeno attenuati, da un Pil in continua crescita. Il Pil in economia è la sola grandezza che ci si aspetta cresca per sempre – senza mai

raggiungere un limite economico in cui i costi marginali di un'ulteriore crescita diventino più grandi dei benefici marginali»³⁵. La realtà dei fatti ha invece dimostrato che di costi e di inefficienze il Pil ne presenta davvero molti. «Primo, anche se decidessimo di misurare la qualità della vita in termini strettamente monetari, e se volessimo utilizzare una singola media anziché guardare la distribuzione, non è affatto scontato che il Pil pro capite sarebbe l'elemento più interessante da considerare (...). Inoltre, come misura lorda anziché netta, il Pil non dà conto del deprezzamento dei beni principali (...). Secondo, l'approccio del Pil, e tutti gli approcci simili basati su una media nazionale, non guardano alla distribuzione e possono assegnare ottimi punteggi a nazioni che contengono enormi disuguaglianze (...). Terzo, il Pil aggrega componenti della vita umana molto diverse, sostenendo che un semplice numero sia sufficiente a dirci tutto quello che abbiamo bisogno di sapere della qualità della vita, mentre non ci dà affatto una buona informazione»³⁶. Questi elementi indicano chiaramente che il Pil non può essere considerato l'indicatore più adeguato per valutare il benessere di una nazione e che la crescita economica a qualsiasi costo non è più perseguibile. Tuttavia le politiche continuano ad orientare scelte ed azioni sulla base di un profitto materiale e monetario per il quale sono disposte talora a scatenare anche vere e proprie guerre di potere e di civiltà. Nel contesto sociale le implicazioni di un tale sistema economico sono evidenti, *in primis*, nella mancanza di equità e giustizia a livello mondiale, e nell'ambito relazionale al propagarsi di comportamenti orientati all'isolamento e ad un egoistico individualismo. La maggior parte delle persone sono portate a ricercare soddisfazione più in oggetti materiali e ad ostentare, ad avere più che ad essere, nella logica di un consumo usa

³⁵ H.E. DALY, *Oltre la crescita. L'economia dello sviluppo sostenibile* (trad. dall'inglese), Edizioni di Comunità, Torino 2001, p. 37.

³⁶ M.C. NUSSBAUM, *Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del Pil* (trad. dall'inglese), il Mulino, Bologna 2012, pp. 53-54.

e getta irrefrenabile. Così questo distorto bisogno sociale investe progressivamente anche il contesto ambientale e il continuo desiderare altro si trasforma in una costante noncuranza e violazione di ciò che invece dovremmo curare di più, ossia l'ambiente e la natura, di cui siamo parte. Il depauperamento delle risorse e la grave crisi ecologica a livello planetario sono un'evidente testimonianza che il sistema economico attuale non ha saputo gestire in modo adeguato il capitale naturale fruibile. La conseguenza più rilevante è che la capacità di carico del sistema Terra è in grave difficoltà e oggi le maggiori criticità sono legate a questioni energetiche, all'inquinamento, al cambiamento climatico, ma anche alla disponibilità di cibo sicuro ed acqua.

Le considerazioni emerse inducono, allora, ad una riflessione sulla peculiarità della scienza economica attuale. Forse è ipotizzabile, come sostiene A. Sen, che molti di questi innegabili squilibri siano dovuti ad un *grave distacco tra economia ed etica*³⁷ e che un loro riavvicinamento potrebbe giovare ad entrambe. Si può forse aggiungere un'ulteriore considerazione, ossia che la scienza economica orientandosi solo verso un modello di *homo oeconomicus*, un essere estremamente razionale e disciplinato, abbia perso di vista il valore ed il ruolo dell'educazione, senza la quale non si può parlare di vero sviluppo, di autentica democrazia e conseguentemente di reale economia.

M.C. Nussbaum sostiene che «siamo alla ricerca dei beni che ci proteggono, ci piacciono e ci danno agio – ciò che Tagore chiamava il nostro “rivestimento” materiale. Ma sembra che ci stiamo dimenticando dell'anima, di cosa significa per il pensiero uscire dall'anima e unire la persona al mondo in una maniera ricca, sottile e complessa; ci stiamo dimenticando cosa significa considerare un'altra persona come un'anima, anziché come un mero strumento utile, oppure dannoso, per il

³⁷ Cfr. A. SEN, *Etica ed economia* (trad. dall'inglese), Laterza, Bari 1987.

conseguimento dei propri progetti; di cosa significa rivolgersi, in quanto possessori di un'anima, a qualcun altro che si percepisce come altrettanto profondo e complesso»³⁸.

Se, allora, la scienza economica ha tutti i limiti evidenziati cosa è possibile fare? È pensabile un percorso alternativo al paradigma dominante che riesca a imporsi come un modello perseguibile? Ed è altresì ipotizzabile che in tale contesto l'economia si possa orientare ad un dialogo fecondo con altre discipline, tra le quali, ai fini della presente ricerca una particolare attenzione rivolta alla scienza pedagogica? Non è facile trovare una soluzione ad una crisi economica di così vasta portata. Senza alcuna pretesa di esaustività, il percorso di ricerca vuole indicare delle possibili opzioni, magari già in atto, che possano essere considerate testimonianze di un processo che dimostra la volontà e la necessità di un cambiamento.

A livello macroeconomico si può dire che dall'analisi di alcune ricerche promosse da istituti prestigiosi, (per esempio il NEF, *The New Economic Foundation* di Londra) emerge chiaramente che il Pil non è più un indicatore sufficiente a valutare lo stato di benessere di una nazione. Negli anni recenti vi sono state numerose proposte relative ad indicatori differenti. Senza entrare nel merito di ciascuno di essi, tra i più significativi, vi sono per esempio «l'Indice di Sviluppo Umano (*Human Development Index*), creato nel 1990 nell'ambito delle Nazioni Unite e ispirato al pensiero di A. Sen (...). L'indice prende in considerazione tre variabili: 1. il reddito pro capite; 2. l'aspettativa di vita alla nascita; 3. il grado di educazione, calcolato combinando il tasso di alfabetizzazione e quello di scolarizzazione. Ciò che si ottiene è un indicatore sintetico compreso tra 0 e 1, che aiuta a dividere le nazioni in Paesi a basso, medio e alto sviluppo. Risulta spesso interessante fare paragoni tra la

³⁸ M.C. NUSSBAUM, *Non per profitto. Perché le democrazie hanno bisogno della cultura umanistica* (trad. dall'inglese), il Mulino, Bologna 2013, p. 25.

classifica in termini di *Human Development Index* e quella in termini di solo reddito»³⁹. Altri indicatori apportano modifiche al Pil aggiungendo o togliendo alcune variabili. Ne è un esempio il *Genuine Progress Indicator* (Gpi), che pur considerando il valore del Pil relativamente a beni e servizi aggiunge alcuni fattori, quali la distribuzione del reddito, la disponibilità di tempo libero, la durata di vita di alcuni beni. Altro indice è l'*Isew (Index of Sustainable Economic Welfare)* che tiene conto di fattori «come la distribuzione del reddito, il deperimento delle risorse naturali e le perdite economiche dovute al degrado dell'ambiente; si valorizza, invece, il tempo libero inserendo un suo valore economico e un'approssimazione del valore del lavoro domestico non pagato»⁴⁰. Accanto a tali indici che hanno l'obiettivo di apportare modifiche al Pil vi sono quelli che cercano di valutare il livello di sostenibilità ambientale di una nazione. L'impronta ecologica (*Ecological Footprint*) ha il compito di misurare l'impatto ambientale, ossia la capacità del pianeta di sostenere le attività produttive e di consumo dell'uomo. Secondo le stime più recenti emerse dal *Global Footprint Network* «oggi l'umanità usa l'equivalente di 1,3 pianeti ogni anno. Ciò significa che la Terra ha bisogno di un anno e quattro mesi per rigenerare quello che utilizziamo. Trasformare le risorse in rifiuti più velocemente di quanto questi possano essere ritrasformati in risorse ci pone in una situazione di sovrasfruttamento ambientale, di esaurimento proprio di quelle risorse dalle quali la vita umana e la biodiversità dipendono»⁴¹. Un indice significativo nato per misurare le modalità con cui vengono sfruttate le risorse è l'*Happy Planet Index* (Hpi), che ha l'obiettivo di conciliare la prosperità della nazione con un sistema economico sostenibile per l'ambiente. Secondo N. Marcks,

³⁹ E. CAMPIGLIO, *L'economia buona*, Mondadori, Milano 2012, p. 48.

⁴⁰ Si veda http://it.wikipedia.org/wiki/Indice_di_benessere_economico_sostenibile (consultato il 26 agosto 2013).

⁴¹ Si veda http://www.footprintnetwork.org/it/index.php/GFN/page/world_footprint/ (consultato il 27 agosto 2013).

ricercatore del Nef di Londra, non ci può essere una vita felice senza un pianeta felice. L'Hpi antepone lo sviluppo umano a quello economico e adotta tre nuovi criteri: la soddisfazione per la propria vita (includendo le relazioni con gli altri, il senso di appartenenza a una comunità, le opportunità, il coinvolgimento in attività utili e appaganti), l'aspettativa di vita e l'impronta ecologica. L'indice attribuisce molta importanza al rispetto per l'ambiente, che è fondamentale per il benessere e la felicità delle persone⁴². Da segnalare anche il *Global Peace Index* che dal 2007 misura il tasso di pace interna, in termini di assenza di conflitti, inerente a 162 nazioni.

Tutti questi indicatori, e molti altri che non sono stati menzionati, sono una testimonianza della volontà di guidare la scienza economica a prendere coscienza della sua limitatezza e incompletezza.

La crescita economica è senz'altro fondamentale, ma non è il presupposto principale. Come sostiene H.E. Daly bisogna andare «oltre la "crescita" (aumento quantitativo) verso uno "sviluppo sostenibile" (miglioramento qualitativo), e orientarci a perseguire quanto più sviluppo possibile, smettendo di crescere, nel momento in cui le capacità di rigenerazione e assorbimento dell'ecosistema siano raggiunte»⁴³.

Un autentico sviluppo deve mettere sempre al centro il valore ed il ruolo della persona, e non solo uno sterile progredire senza alcuna finalità etica. Per A. Sen e M.C. Nussbaum «ciò che è davvero importante sono le opportunità, o "capacità", che ogni persona ha in ambiti chiave, che vanno dalla vita, salute e integrità corporea alla libertà politica, partecipazione politica e istruzione (...). Una nazione decente riconosce come minimo che i suoi cittadini hanno diritti in questi e altri ambiti, e

⁴² Secondo tale parametro il Paese più felice al mondo risulta essere il Costa Rica che ha adottato da sempre politiche di salvaguardia ambientali e che dispone di energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili. Inoltre il tasso di alfabetizzazione raggiunge il 96% poiché la scelta del governo è stata quella di abolire l'esercito e le spese militari (1948) a favore dell'incremento di scuole ed istituti educativi.

⁴³ H.E. DALY, *Oltre la crescita. L'economia dello sviluppo sostenibile*, p. 39.

implementa strategie che portino ogni persona a livelli di opportunità accettabili»⁴⁴. La persona, con le sue capacità, deve essere considerata lo scopo principale di ogni modalità di sviluppo. Senza il capitale umano non vi può essere un autentico progresso di una nazione.

«L'approccio delle capacità può essere definito come un approccio alla valutazione comparata della qualità della vita e alla teorizzazione di una giustizia sociale di base (...). Considera ogni persona come un fine, chiedendosi non tanto quale sia il benessere totale o medio, bensì quali siano le opportunità disponibili per ciascuno (...). È incentrato sulla scelta o libertà (...) ed è pluralista rispetto al valore (...). Si preoccupa dell'ingiustizia sociale e delle disuguaglianze più radicate»⁴⁵. Anche se il Pil mantiene un primato d'eccezione, lo sforzo intrapreso da ricercatori ed economisti nel delineare nuovi indici e prospettive di sviluppo possono essere considerati tentativi di sradicare il paradigma dominante o perlomeno mostrare le sue inefficienze. Non è casuale che negli ultimi anni si sia incrementato un filone di studi dedicati ad approfondire temi quali l'economia della felicità, della solidarietà, della cooperazione, del dono, a dimostrazione del fatto che forse si può uscire dalla crisi orientando e sostituendo all'economia dell'io un'economia del noi.

«Si tratta di innestare nel senso comune e nella vita quotidiana un nuovo spirito di solidarietà e reciprocità, non ispirato a fini genericamente umanitari, ma alla rilevanza effettiva, sul piano economico-sociale, della cooperazione per ottenere comuni vantaggi»⁴⁶. In questo contesto assume un ruolo rilevante proprio l'attività di *fund raising*, che in nome di una buona causa, per esempio la salvaguardia dell'ambiente, attiva e promuove un processo di collaborazione tra le persone nella logica di un

⁴⁴ M.C. NUSSBAUM, *Non per profitto. Perché le democrazie hanno bisogno della cultura umanistica*, p. 41.

⁴⁵ M.C. NUSSBAUM, *Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del Pil*, p. 26.

⁴⁶ P. BARCELLONA, *Economia del noi*, in AA.VV., *Del cooperare. Manifesto per una nuova economia*, Feltrinelli, Milano 2012, p. 41.

investimento monetario che si rivela estremamente proficuo, non solo per il donatore ed il beneficiario, ma per tutta la comunità d'appartenenza. Considerazioni analoghe si possono fare in merito al *crowdfunding*, che incentiva forme di cooperazione in rete per sostenere la creatività e l'innovazione di singoli, imprese o istituzioni. Il *fund raising* così come il *crowdfunding*, sono espressione di quella rappresentanza sociale, che anziché ripiegarsi in se stessa, cerca nella relazione con l'altro una possibilità o talora opportunità anche di riscatto sociale. Si intuisce come tali modalità di raccolta fondi possano essere motivo di generatività, ossia «capaci di spostare l'asse della crescita dall'espansione – puramente materiale, individuale e quantitativa – all'eccedenza – qualitativa, relazionale, spirituale. E, per questa via, di dare vita a una nuova economia (...) capace di sostenere una nuova stagione di sviluppo»⁴⁷. In tal senso buone pratiche di economia cooperativa si stanno diffondendo in quasi tutto il mondo contribuendo alla nascita di flussi virtuosi tra società e mercato, incentivando talora forme di salvaguardia per l'ambiente naturale.

Dalle considerazioni emerse se ne deduce che sono operanti processi atti a tracciare nuove alternative per dare vita ad una “economia più educata” e rispettosa del creato. Si tratta di incrementare reti, sostenere comunità, stringere alleanze intra e intergenerazionali affinché l'economia perda il connotato di “scienza triste” e grigia per assumere un aspetto proattivo. L'economia arcobaleno deve essere retta da regole assai differenti da quelle di mercato: è una produzione di pace e di benessere che si autoalimenta con la realizzazione delle persone. «La scelta che dovremmo fare per creare un arcobaleno fra noi e la terra, fra noi e le generazioni future (...) sarà quella di essere noi stessi, con la

⁴⁷ M. MAGATTI, *Economia del generare*, in AA.Vv., *Del cooperare. Manifesto per una nuova economia*, p. 89.

nostra creatività e umanità, che poi non ha bisogno di molto altro se non di libertà, uguaglianza, giustizia e amore»⁴⁸.

3. Pedagogia e *fund raising*: un dono per l'ambiente

Per un'economia "educata" alla salvaguardia del creato è fondamentale un autentico dialogo multidisciplinare. La sfida dell'educazione in un tempo di crisi come quello odierno richiama alla necessità di un'antropologia che ponga al centro la persona e la formazione lungo tutto l'arco della vita. La prospettiva pedagogica, orientata verso un umanesimo integrale, si oppone al riduzionismo e al tecnicismo della scienza economica, cercando di instaurare con essa una relazione feconda. Il discorso pedagogico, proprio per le sue intrinseche peculiarità, può offrire un considerevole contributo cercando di orientare la teoria economica ad adottare criteri più rispettosi "della persona in particolare e del creato in generale", ove per *persona* si intenda non solo il singolo individuo, bensì il contesto relazionale e comunitario di appartenenza. La scienza pedagogica può dialogare con la teoria economica su alcuni concetti e modalità, che lungi dall'essere solamente procedure di monetizzazione del reale, possono essere considerate testimonianze di un cambiamento in atto, di una volontà di innovare un paradigma dominante ormai obsoleto.

In primis, è utile domandarsi quali possono essere gli ambiti di riflessione in cui il discorso pedagogico può apportare un proprio contributo. In seconda istanza è plausibile giustificare la possibilità di una connessione euristica tra pedagogia ed economia, con elementi fondativi, in merito al tema trattato nel percorso di ricerca, ossia il *fund raising* per la salvaguardia dell'ambiente.

⁴⁸ A. SEGRÈ, *Economia a colori*, Einaudi, Torino 2012, p. 41.

La possibilità di articolare un innovativo paradigma economico, basato sulla reciprocità del dono e sulla gratuità, implica per il sapere pedagogico affrontare in modo intenzionale le questioni essenziali inerenti alla formazione umana in stretta relazione con l'economia civile. In tale scenario, la progettualità pedagogica, si pone in modo critico proprio perché da situazioni di disgregazione possono nascere nuovi mondi possibili e inedite modalità di pensiero e di azione. Il discorso pedagogico muove così da una riflessione ed interpretazione sulle motivazioni della crisi per sviluppare percorsi euristici ed operativi inconsueti. In tal senso il dittico *crisi/sviluppo* designa l'importanza di individuare connessioni per articolare scambi significativi tra ambiti disciplinari e paradigmi differenti; individua una correlazione essenziale tra problematicità del sapere e incertezza nelle procedure applicative.

La criticità di una situazione si pone nei termini di una sfida per individuare le soluzioni più idonee e attesta che la complessità è da integrare poiché caratteristica preminente dei processi di *governance* del cambiamento organizzativo. In tale contesto al discorso pedagogico è richiesto di compiere una disamina approfondita in modo da poter elaborare dei possibili progetti d'intervento. Le prospettive delineate dalla teoria pedagogica non possono ritenersi mai concluse e determinate, ma sottoposte continuamente ad un vaglio critico e ad una ricostruzione anche originale e innovativa. Interpretare la complessità del reale per il discorso pedagogico equivale non solo a trovare risposte a bisogni pressanti ed urgenti, ma è anche decidere le opzioni più idonee relative alle forme progettuali realizzate dal discorso pedagogico. Si tratta di ponderare scelte, offrendo alternative che possono inaugurare percorsi atti ad attribuire senso ed orientamento all'agire umano in diversi ambiti sociali. In tale scenario la progettazione pedagogica sottolinea il valore della partecipazione motivata ai processi di mutamento così da rendere le transizioni e i cambiamenti luoghi potenziali di sviluppo di competenze.

Diviene rilevante il ruolo attribuito alla cooperazione, che rappresenta un elemento imprescindibile per la costruzione di comunità di apprendimento generative di buone pratiche, all'insegna della collaborazione e della formazione continua. La riflessione pedagogica deve tenere in debita considerazione il valore di tali esperienze sociali per elaborare protocolli operativi che mettano in risalto il ruolo della condivisione e della progettazione partecipata. Tali pratiche testimoniano la possibilità di conciliare i risultati di efficienza e produttività con atteggiamenti improntati alla responsabilità sociale, a condizione di armonizzare e mantenere in equilibrio le ragioni del competere con i valori della costruzione della società civile.

È necessario allora investire sul capitale umano per avviare politiche di crescita economica improntate ad un autentico sviluppo. Solo *con e attraverso* la formazione è possibile costruire un contesto sociale più democratico, equo, efficiente, nel quale poter competere con onestà e valore. Il discorso pedagogico non può prescindere dal considerare la rilevanza che un suo contributo può apportare in tali ambiti.

Oggi, tra le diverse questioni che interrogano la teoria pedagogica, senz'altro occupa un posto fondamentale la crisi ecologica. La formazione è ancora una volta la chiave di svolta per apportare il necessario cambiamento e costruire un futuro più sostenibile. In tale contesto rilevanti sono i saperi e le competenze verdi, connesse con la progettazione educativa della sostenibilità. La pedagogia, riflessione critica e azione progettuale, è chiamata allora a decifrare inediti bisogni socio-educativi, a elaborare teorie e protocolli operativi in forza della tradizione euristica che ne contraddistingue lo statuto epistemologico. Negli ultimi anni le linee di ricerca riguardanti la formazione delle risorse umane incrociano sempre più le sfide dell'*economia della conoscenza*. Tale espressione allude allo stretto rapporto che sussiste tra diffusione del sapere, capacità d'innovazione e potenzialità dello sviluppo sociale.

Il funzionamento dell'economia risente di una profonda carenza etica e della totale assenza di un'antropologia di riferimento. In tale contesto ha avuto origine l'idea del presente lavoro di ricerca il cui scopo, come già segnalato, muove proprio dalla necessità di valutare le possibili connessioni tra economia e pedagogia, dalle quali far scaturire eventualmente un percorso innovativo con particolare riferimento al tema del *fund raising*. Quest'ultimo, inteso in modo economicistico come mera raccolta di fondi a prima vista si presenta come un sistema di strategie e tecniche, opportunamente studiate ed elaborate per coinvolgere il donatore ad elargire denaro. In realtà il *fund raising* esibisce uno statuto complesso, che senza alcuna pretesa di esaustività, avvalora l'ipotesi di partenza, ossia la sua connotazione di laboratorio relazionale suscettibile di essere indagato a livello pedagogico-educativa e socio-economico.

A tal fine, il percorso di ricerca ha preso le mosse dall'indagine etimologica, atta a spiegare il significato del termine *fund raising*. L'esito si è rivelato assai interessante. Nell'espressione *fund raising* possono essere rintracciati riferimenti che alludono alla formazione umana. Infatti il *fundus*, ossia *il terreno o il fondo per la coltivazione* implica una nozione di generatività e fecondità che si connette in modo figurato con la profondità delle cose che può e deve essere portata alla luce. L'accostamento a *fund* del verbo *to raise*, nelle sue accezioni di "far crescere e condurre" indica un plausibile rimando all'ambito educativo. Sembra così probabile un riferimento del *fund raising* alla parola *educere* proprio nel senso di "condurre, tirar fuori e coltivare" le potenzialità insite nella persona umana. Il *fund raising*, lungi dall'essere identificabile in modo banale con una semplice e mera raccolta di denaro, etimologicamente rivela probabili correlazioni con l'ambito educativo, e ciò giustifica l'interesse di un'analisi pedagogica impegnata a coniugare il contesto economico con la dimensione dello sviluppo umano.

La ricerca ha ulteriormente evidenziato che, nonostante la quantità di definizioni e trame concettuali elaborate relativamente al fenomeno del *fund raising*, vi sono degli aspetti comuni significativi che non possono essere trascurati. Tra gli studiosi più autorevoli in merito al tema trattato, lo statunitense H. Rosso, è da molti riconosciuto come il più rappresentativo. A lui si devono le approfondite analisi del *fund raising* e la fondazione di una vera e propria scuola (la *Fund Raising School*, istituita nel 1991 nell'Indiana State University). Rosso parla di *fund raising* nei termini di "nobile arte di insegnare alle persone la gioia di donare", da cui si deduce che esso "ha a che fare con le persone, e non tanto con il chieder loro denaro, ma per generare rapporti duraturi che predispongano al dono". L'atto oblativo racchiude in sé la potenzialità di coltivare reti relazionali all'interno di una particolare interazione, la reciprocità, che richiede ed esige uno scambio che non è più quello dei beni equivalenti (mercato) o quello redistributivo (Stato).

È dalla reciprocità che possono fiorire quei beni relazionali così rilevanti, che vanno oltre il valore materiale e di mercato, nella direzione di un valore di legame tra le persone connotato da un'intenzionalità educativa e da un profondo sentire etico. Il dono, nella sua accezione più gratuita, coinvolge sia la parte razionale che emotiva ed implica non solo un'identificazione con lo scopo, la buona causa, bensì una particolare sensibilità nel condividere un progetto, un percorso formativo, che nella reciprocità educativa che si instaura tra *donor* e *beneficiario* trova fondamento.

La relazione è l'aspetto costitutivo del *fund raising*, elemento imprescindibile e prioritario della raccolta fondi in senso puramente materiale. Quasi tutte le teorie sul *fund raising* evidenziano l'importanza di tessere e coltivare rapporti tra le persone nella logica di un dono fecondo, perché solo in tal modo è possibile costruire e ipotizzare innovative realtà, anche in riferimento alla teoria economica.

Il richiamo all'ambito pedagogico è evidente nell'analisi dei quadri concettuali del *fund raising*. Infatti è sempre la relazione al centro del rapporto educativo, senza la quale non vi è alcuna possibilità di discorso pedagogico. Si tratta di far crescere reti e comunità che nella gioia di un autentico dono ritrovino le fondamenta di una vita più degna e di un'economia più umana e solidale. Se la possibilità di un tale contesto sembra utopica, in realtà non è una novità così rilevante: infatti, dalla storia del passato emergono dati estremamente importanti che attestano una lunga tradizione del *fund raising*. Se è vero che esso ha trovato ampia diffusione e benevola accoglienza negli Stati Uniti, contrassegnando per taluni aspetti e processi politico-economici e sistemi educativi, è pur vero che l'analisi condotta in Italia, senza alcuna pretesa di esaustività, presenta risultati particolarmente emblematici. Dalle fonti e documenti analizzati il *fund raising*, sia che lo si intenda come beneficenza e assistenza, sia come *caritas* di matrice filantropica e cristiana, vanta una lunga tradizione nel nostro Paese. Le istituzioni e gli enti caritatevoli hanno operato nei secoli grazie alle donazioni. I Monti di Pietà, gli *hospitales*, il mecenatismo, le associazioni di mutuo soccorso ottocentesche e gli enti educativi sorti nella prima metà del Novecento sono solo alcuni degli esempi che rendono evidente come il *fund raising* abbia generato processi di condivisione solidale per l'edificazione di una società più ricca e prospera. Tali realtà «attestano che un trasferimento di ricchezza attraverso la generosità privata può accrescere la partecipazione democratica e fungere da modello per il costituirsi di nuove iniziative»⁴⁹. Nella tradizione plurisecolare italiana del *fund raising* si può notare che la realizzazione di opere e istituzioni destinate al bene comune ha privilegiato l'ambito dell'istruzione e della formazione. Le realtà che catalizzano elargizioni e lasciti testamentari rendono tangibile

⁴⁹ P. MALAVASI, *Expo education Milano 2015. La città fertile*, Pensa MultiMedia, Lecce-Brescia 2012, p. 125.

«una tensione educativa, orientata al miglioramento della qualità della vita e della gestione delle risorse»⁵⁰.

L'itinerario storico dimostra come anche nel panorama della cultura italiana s'intravede la costante volontà della donazione per contribuire all'edificazione di una società più ricca e solidale. Si può parlare di una sorta di *coscienza educativa* ravvisabile nella volontà delle persone di essere responsabili verso se stessi e la comunità d'appartenenza. La storia del passato è fondamentale per comprendere l'evoluzione del *fund raising* nel presente. La rilevanza delle donazioni in Italia ed il valore attribuito all'atto oblativo per la realizzazione di opere educative inducono ad avanzare l'ipotesi che sia il nostro Paese e non gli Stati Uniti, la terra natale del *fund raising*. Ma al di là del luogo di origine è eloquente il messaggio veicolato dal fenomeno. Dal passato emergono attestazioni che rendono evidente il riconoscimento di una sua plausibile e intrinseca "anima pedagogica". I fondi donati per la costruzione di istituti educativi sono una testimonianza della volontà del donatore di lasciare qualcosa di tangibile, di educativamente rilevante non solo per le generazioni dell'epoca, ma anche per quelle a venire. Il *fund raising*, in tal senso, assume un valore emblematico inter e intra-generazionale, costituendosi come un ponte tra passato, presente e futuro.

Questa prospettiva è rintracciabile anche nell'evoluzione del fenomeno nel contesto storico statunitense. La componente materiale di raccolta fondi del *fund raising* è messa subito in evidenza dalla prima comparsa del termine, nel 1940, all'interno di una rivista di matrice economica. Tuttavia le fonti ed i documenti visionati attestano che sin dalle origini il dono occupa un posto distintivo sino ai giorni nostri e tale da influenzare sia il contesto economico-politico che quello socio-educativo. Il senso del dovere civico e sociale, il patriottismo, l'innata tensione a rivendicare una

⁵⁰ *Ibi*, p. 128.

certa supremazia e potere internazionali, il desiderio di essere un “modello per il mondo”, sono tutti elementi che qualificano il lungo e complesso percorso storico del *fund raising* statunitense. È la filantropia, e non più la *caritas* di origine cristiana, che muove le coscienze ad atti di benevolenza e che pur nella sua ambiguità e contraddizione, nelle sue intrinseche motivazioni, ha rivestito e ricopre un ruolo d’eccezione nella società americana. La storia è ricca di esempi di eminenti figure di filantropi che hanno destinato una parte consistente dei loro fondi per lo sviluppo di una società civile più ricca e prospera. Significativo il fatto che molte di queste donazioni siano state impiegate per la realizzazione di istituti educativi o per sostegno ad attività di tipo formativo. Non è casuale che molte famose fondazioni, sorte negli Stati Uniti nei primi del Novecento (per esempio la *Rockefeller Foundation*), nella loro *mission* siano finalizzate a promuovere e a valorizzare la formazione del capitale umano sia a livello nazionale che internazionale.

Il dono diventa così l’emblema di una possibilità di crescita civile e di sviluppo umano integrale, nella logica di una sussidiarietà che ha le sue fondamenta in una responsabile e diffusa cultura della generosità. Ovviamente esistono i paradossi del dono, qualora esso venga elargito per motivazioni estrinseche, quali ad esempio il bisogno di riconoscimento, la possibilità di detrazioni fiscali, interessi puramente egoistici e personali.

Al di là delle interpretazioni, il fatto è che negli Stati Uniti il *fund raising* ha trovato uno spazio idoneo ad accrescere la ricchezza della nazione, grazie agli investimenti in cultura, capitale umano ed educazione.

È la figura del dono che è intrinsecamente connessa al *fund raising*, quasi fosse l’ispirazione vitale dal quale esso trae consistenza e durata. Dono che attraversa i secoli, acquisendo connotazioni specifiche a seconda del contesto e delle culture, che si veste di un’antropologia pedagogica intrisa di responsabile cura per la società ed il creato in

genere. Infine dono che nel *fund raising* trova una modalità per esplicitarsi materialmente e spiritualmente nella promessa a realizzare una vita più buona e solidale.

In tale contesto trova valore il ruolo che il *fund raising* assume in merito alla salvaguardia della natura. Promuovere campagne di raccolta fondi per l'ambiente significa *in primis* sensibilizzare le coscienze a prendere reale consapevolezza della crisi ecologica attuale, incentivando non solo un cambiamento nelle modalità di pensiero e di azione, ma anche stimolando ad una scelta oblativa ispirata da una progettualità sostenibile. Donare per l'ambiente significa partecipare ad una buona causa che ha a che vedere con la nostra stessa vita. La natura non è altro da noi, giustificando così atteggiamenti di prevaricazione e di prelievo di risorse in modo indiscriminato; la natura è parte integrante del nostro intimo essere, della nostra esistenza.

Donare per amore del creato equivale, quindi, a donare per la vita. In tale contesto fare *fund raising* richiama in modo peculiare una sorta di promessa, un dovere di cura per l'ambiente nel quale viviamo; implica coinvolgere ed educare alla buona causa, orientando il donatore ad una partecipazione consapevole e responsabile, vicina alle sue propensioni etico-valoriali. Si tratta di aprire la mente e il cuore del potenziale donatore affinché possa realmente percepire che il suo sostegno è fondamentale, urgente, non procrastinabile. La formazione diventa ancora una volta elemento essenziale ed imprescindibile. Educare ad una buona causa significa aver elaborato il caso in modo tale che *pathos* ed *empatia* ne siano le componenti fondamentali. L'importanza del caso richiede che esso sia oggetto di una mirata progettazione e pianificazione perché solo così è possibile avviare un'efficace campagna di raccolta fondi.

Tali considerazioni confermano che il *fund raising* si qualifica come una vera e propria azione di sistema, un processo con un ciclo e fasi ben

definite, che non possono essere oggetto di mera improvvisazione, ma necessitano di preparazione, professionalità e competenza. Formare al *fund raising* implica un approccio multidisciplinare, una conoscenza dei molteplici elementi che lo costituiscono, nella prospettiva di una formazione lungo l'arco della vita. Mutano le strategie e le tecniche, ma anche i contesti e le realtà sociali.

Educare al *fund raising* significa anche *educare al cambiamento* nella logica di una costante innovazione. Emblematico il fatto che oggi la maggior parte dei messaggi vengono veicolati tramite cellulari e Internet. L'evoluzione di questi *media* è talmente rilevante che investe qualsiasi settore della vita umana, tra i quali anche il *fund raising*. Infatti oggi fare raccolte fondi implica considerare attentamente le potenzialità offerte dai nuovi media. "Sms", *social network*, siti di *fund raising online* rappresentano nuove frontiere che non possono essere più trascurate. Anche in questi casi si tratta sempre di educare all'azione oblativa attraverso il potere e le potenzialità della rete, usufruendo dei benefici che possono derivarne dalle azioni virtuali delle *community online*. I siti di *fund raising online* attestano che la solidarietà passa attraverso il passaparola virtuale, il quale può risultare decisivo. Nondimeno il recente fenomeno del *crowdfunding*, implica il sostegno a progetti di varia natura che possono essere postati in rete e per i quali si richiedono finanziamenti. Alla folla (*crowd*) degli internauti, è attribuito il potere di valutare il progetto e di erogare fondi, a seconda di un criterio di interesse e di approvazione. Al di là dell'attualità del *crowdfunding*, così come dei nuovi *media*, è bene ricordare che si tratta solo di strategie di *fund raising* atte comunque a ribadire la natura relazionale e la *vocazione lato sensu pedagogica* del fenomeno. Il *fund raising* è intenzionalmente educativo nella misura in cui persegue, anche virtualmente, logiche di gratuità e di solidarietà, testimoniando così una sua apertura al futuro, anche nella direzione di un rilancio dell'economia

che nell'innovazione e nella creatività dell'umano dovrebbe poter trovare basilari fondamenta. Anche il dono in rete, inteso come sostegno alle buone idee o a progetti esemplari, attesta la rilevanza del *fund raising* come investimento in capitale umano e sociale, necessario per l'edificazione di una società più prospera, giusta e solidale.

La generosità per supportare le potenzialità delle persone, la loro formazione, equivale a fare del *fund raising* uno strumento per aprire le porte ad una sussidiarietà intra-generazionale quanto mai auspicabile. In tal senso *fund raising* è anche costante attività di ricerca sulle dinamiche più consone per coinvolgere i singoli donatori e in definitiva l'intera società a prendere consapevolezza della necessità di un cambiamento di direzione, possibile solo reintegrando l'economia in un sistema che ponga al centro la persona e la sua educabilità.

Il *fund raising*, quindi, è tutt'altro che una sterile raccolta di denaro fine a se stessa. È sicuramente un'attività che chiama in causa molteplici fattori, tra i quali indubbiamente l'educazione ha un posto rilevante. Il percorso da compiere è oneroso e le criticità non mancano, ma sono comunque da considerare gli sforzi intrapresi in tale direzione.

Per concludere, non si può dimenticare che fare *fund raising*, nel vero senso del termine implica una gratuità autentica, senza secondi fini. Viene spontaneo ripensare alla frase del Vangelo di Matteo: «Gratuitamente avete ricevuto, gratuitamente date»⁵¹, che rappresenta un commento significativo del valore attribuito al dono. A prima vista pare un'affermazione utopica in un'epoca dominata perlopiù da atteggiamenti di egoismo e individualismo personale. La crisi finanziaria ha mostrato che il desiderio di accumulare ricchezza e potere tipiche dell'*homo oeconomicus* hanno trasformato l'economia in un sistema pervaso da

⁵¹ Cfr. S. FAUSTI, *Una comunità legge il Vangelo di Matteo*, Edb, Bologna 2008.

avidità, in una scienza disumana causa di profonde e gravi disuguaglianze sociali.

Il *fund raising* rettamente inteso allude alla possibilità del donare che trova fondamento in una gratuità disinteressata. Dono che non è solo l'equivalente di denaro, ma anche dono di tempo, desiderio, relazione.

Il *fund raising* chiama in causa un senso civico ed una responsabilità che va al di sopra del valore monetario in sé e per sé, a riprova del desiderio e della volontà di generare circuiti economici più rispettosi dell'umano, dell'ambiente naturale, della vita stessa.

La gratuità è l'unica risposta per mantenere i doni della fede. Senza la gratuità si spegne l'amore vero, amore per il prossimo e la vita stessa, e vengono meno il senso ed il significato autentico dell'umano. «Gratuitamente avete ricevuto, gratuitamente date», così semplice, così difficile. Semplice perché il dono, ovunque volgiamo lo sguardo, è una realtà oltre ogni evidenza. Pensiamo in modo particolare proprio alla natura e alle emozioni che ci offre gratuitamente ogni giorno. Dono che è stato fatto da Dio all'uomo perché egli potesse godere la bellezza ed armonia del creato, dalla quale trarre in dono energia vitale. Semplice perché la gratuità è una delle dimensioni che caratterizzano gli aspetti più intimi della vita personale, delle relazioni familiari e affettive. Difficile perché per paura di perdere il potere ed il prestigio molte persone hanno sostituito al dono le logiche del controllo, al compito di amministrare e custodire la presunzione del possedere, alla responsabilità del servizio l'arroganza del comandare.

I segnali di mutamento devono essere attentamente valutati ed è necessario riflettere. Il *fund raising* può essere uno di questi, ponendosi come un laboratorio di pensiero e di azione multidisciplinare, crocevia euristico tra discipline economiche, pedagogiche e psico-sociali per contribuire, dal punto di vista teorico e applicativo, alla costruzione di una

società che ponga al centro lo sviluppo umano integrale, la formazione lungo tutto l'arco della vita, la custodia del creato.

Conclusioni

Il percorso delineato nel presente lavoro richiama l'attualità del dibattito che coniuga le sfide economiche con l'educabilità della persona. Il contributo della riflessione pedagogica sul *fund raising* implica un ampliamento dell'ambito del discorso sulla formazione nella prospettiva della condivisione¹.

Il *fund raising* può rappresentare un laboratorio di pensiero e azione multidisciplinare per contribuire, dal punto di vista teorico e applicativo, alla costruzione di una società che pone al centro lo sviluppo umano integrale, lungo tutto l'arco della vita. In particolare, il *fund raising* per la salvaguardia del creato può rappresentare un'emblematica opportunità atta a risvegliare le coscienze alla volontà di donare per una buona causa.

È proprio il dono l'aspetto intrinseco e più rilevante del *fund raising*, che in una logica di responsabile reciprocità relazionale, rende possibile l'edificazione della cittadinanza. Dono che si qualifica non solo in elargizioni di denaro ma anche in azioni di volontariato ed in processi di solidarietà operosa. Nel *fund raising* rettammente inteso, il dono allude alla possibilità di condividere beni materiali e chiama in causa la promozione di una responsabile cultura della solidarietà. Dono di tempo, di rispetto, di sostegno, che assume un'intenzionalità pedagogica, capace di orientare l'atto oblativo in senso etico-educativo. *Fund raising* e dono risultano così intrinsecamente legati, parti di uno stesso sistema, quello economico e materiale da un lato, quello educativo e spirituale dall'altro. Senza alcuna pretesa di esaustività, la

¹ Cfr. G. ALESSANDRINI, *Manuale per l'esperto dei processi formativi*, Carocci, Roma, 2010.

tesi assume la rilevanza di un tema, ampio e multidimensionale, e prospetta piste riflessive plurali.

La motivazione al dono è uno degli argomenti di maggior attualità e dibattito negli ultimi anni.

Come coinvolgere il donatore, persuadendolo ad un'azione oblativa e quali strategie adottare?

Un settore da esplorare è proprio quello connesso alle neuroscienze applicate al *fund raising*². Chi vuole sollecitare la partecipazione a iniziative benefiche deve condurre ricerche su queste profonde strutture cerebrali, la parte più primitiva del cervello. Senza dubbio il tema è fondamentale anche per le implicazioni in ambito educativo. Orientare una donazione in modo etico significa comprendere i processi cerebrali che caratterizzano la psiche umana e adottare le strategie più idonee per favorire un dono che sia il più possibile puro e disinteressato.

Strettamente connesso alle neuroscienze applicate al *fund raising* è l'ambito pedagogico-educativo. Accostati i meccanismi fisiologici intrinseci alla donazione è interessante chiedersi come e se sia possibile implementare una cultura del dono nel sistema formativo attuale. Si tratta di considerare attentamente l'eventualità di inaugurare un vero e proprio ambito di ricerca multidisciplinare per esplorare il concetto di dono da diverse prospettive. Costruire reti e alleanze per generare il bene comune, per la salvaguardia del patrimonio naturale e ambientale chiama in causa la società intera e *in primis* le istituzioni formative. La generosità può essere educata per orientare azioni e scelte di vita responsabili? La questione non è semplice da dirimere, ma la possibilità di una "cultura del dono" si rivela essenziale ai fini di una società più prospera, equa e solidale. Si tratta di considerare i

² F. AMBROGETTI, *Emotionraising. Neuroscienze applicate al fundraising*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 2013.

luoghi dell'istruzione come quelli più naturali per la sensibilizzazione sulle cause sociali. Crescere nella logica del *dono* significa coltivare dentro di sé una propensione alla cura per "l'altro", alle persone e al contesto. Il *prendersi cura* diviene così una componente fondamentale dell'*homo donator* che nelle sue azioni testimonia la volontà di realizzare il *bene di sé nel bene comune*.

La formazione alla salvaguardia del creato è uno scenario che desta una considerevole attenzione e riscuote notevole interesse nell'attuale bibliografia sul *fund raising*. Come fare ad orientare e gestire lasciti, generando circuiti virtuosi che incrementino il sostegno a buone cause? Quali sono gli aspetti psicosociali e pedagogici-educativi connessi?

Anche in tal caso la complessità richiede discernimento, per approfondire le diverse implicazioni della questione. Comprendere il donatore è essenziale, non solo nelle sue propensioni valoriali, nelle sue scelte, ma anche nelle tipologie caratteriali e di genere. Indagare proprio le differenze nelle propensioni al dono tra maschile e femminile, per esempio, è un'altra interessante pista di lavoro da percorrere. Alcuni studi³ indicano infatti come la donna sia più incline alla donazione rispetto all'uomo e più disponibile a solidarizzare per iniziative o progetti con ricadute nel contesto familiare. Il *fund raising* assume, per taluni aspetti, una connotazione quasi materna, che nella cura e nel dono della relazione ha i suoi principali presupposti.

La ricerca condotta nell'elaborato mette in evidenza come il *fund raising* appartenga di fatto oggi all'ambito economico, ma non possa essere inteso in modo esaustivo senza un'interpretazione aperta alle scienze dell'educazione. Fare attività di raccolta fondi significa tenere in considerazione i cambiamenti in atto e innovare continuamente

³ Si veda *Barometro della solidarietà internazionale degli italiani Doxa*, Focsiv, Roma 2010.

strategie e procedure. Mutano i contesti ed i processi, le preferenze personali e le situazioni. Il *fund raising* richiede così una formazione continua delle risorse umane lungo l'arco della vita, capacità e competenze in ambito mediale. Una prospettiva di ricerca che è oggetto di una crescente considerazione è quella del *fund raising online*. Internet e la rete stanno mutando radicalmente le tradizionali forme di comunicazione. Oggi le comunità di rete lavorano e si scambiano informazioni, incrementando processi economici e generando innovativi contesti sociali. Il *crowdfunding* è la nuova frontiera del *fund raising online*, che nella partecipazione delle *community* esprime progetti, incentivando *start up* e sperimenta forme inedite di sussidiarietà. Il tema designa rilevanti ricadute in ambito psico-pedagogico. Senza pretesa di esaustività le questioni menzionate indicano la possibilità di ulteriori significativi approfondimenti in ordine alla formazione di comunità di pratiche «dove la crescita professionale non si basa più sul percorso formativo formale, strutturato, ma sulla condivisione delle esperienze, sull'individuazione delle migliori pratiche e sull'aiuto reciproco nell'affrontare i problemi quotidiani»⁴.

È necessario che si prenda consapevolezza della rilevanza del tema in una congiuntura caratterizzata dalla crisi economico-finanziaria. Le realtà accademiche e le istituzioni formative devono sempre più orientarsi ad un dialogo costruttivo con il mondo imprenditoriale per generare *circuiti virtuosi*, implementare processi, innovare strategie e mutare sistemi consolidati. Il *fund raising* attesta così che istituzioni, aziende, «volontariato, mostrano oggi un crescente impulso a fornire un contributo solidale ad esprimersi in forme umanistiche,

⁴ G. ALESSANDRINI, *Comunità di pratica e società della conoscenza*, Carocci, Roma 2007, p.9.

personalizzate e “immaginabili”»⁵ atte ad edificare una società competente ed una vita più buona.

⁵ Cfr. L. ZOJA, *Dono e obbligo. Una riflessione sul contributo sociale*, in AA.VV., *Dono, dunque siamo*, Utet, Novara 2013, p. 142.

Riferimenti bibliografici

- AA.Vv. (a cura di A. Krali), *L'identità culturale europea tra germanesimo e latinità*, Jaca Book, Milano 1988.
- AA.Vv., *Come comunicare il terzo settore. Che la mano sinistra sappia quel che fa la destra*, FrancoAngeli, Milano 2010.
- AA.Vv., *Del cooperare. Manifesto per una nuova economia*, Feltrinelli, Milano 2012.
- AA.Vv., *Dono, dunque siamo*, Utet, Novara 2013.
- AA.Vv., *Gli ordini religiosi. Storia e Spiritualità* (a cura di R. BOSI), Vol. 1 Benedettini, cistercensi, francescani, domenicani, gesuiti, Nardini, Firenze 1997.
- AA.Vv., *Manuale di fund raising e comunicazione sociale per piccole e medie organizzazioni non profit*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna 2009.
- AIME M. – COSSETTA A., *Il dono al tempo di Internet*, Einaudi, Torino 2010.
- ALESSANDRINI G., *Comunità di pratica e società della conoscenza*, Carocci, Roma 2007.
- ALESSANDRINI G., *Manuale per l'esperto dei processi formativi*, Carocci, Roma, 2010.
- AMBROGETTI F. - CAGLI M.C. – MILANO R., *Manuale di fund raising*, Carocci, Roma 1998.
- AMBROGETTI F., *Emotionraising. Neuroscienze applicate al fundraising*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 2013.
- ARISTOTELE, *Etica Nicomachea* (trad. a cura di C. MAZZARELLI), Rusconi, Milano 1994.
- ARISTOTELE, *Politica e Costituzione di Atene* (trad. a cura di A.C. VIANO), Unione tipografico-editrice torinese, Torino 1992.
- BANCEL M., *La campagna di raccolta capitali. Fare fund raising per affrontare le esigenze patrimoniali di un'azienda nonprofit* (trad. dall'inglese), Philanthropy, Forlì 2007.
- BARBETTA G.P., *Il settore nonprofit italiano*, il Mulino, Bologna 2000.

- BARONCELLI C. (ed.), *Verso un'educazione planetaria. Per un futuro sostenibile*, La Scuola, Brescia 2012.
- BAUMAN Z., *La ricchezza di pochi avvantaggia tutti. Falso!* (trad. dal tedesco), Laterza, Bari 2013.
- BAUMAN Z., *Voglia di comunità*, Laterza, Roma-Bari 2001.
- BENCE E., *Sermons of George Whitefield*, Hendrickson Publishers, Peabody Massachussets 2009.
- BENEDETTO XVI, *Caritas in veritate*, 2009, n. 38.
- BENEDETTO XVI, *Caritas in veritate*, 2009, n. 48.
- BOCCHI G. - CERUTI M. (a cura di), *La sfida della complessità*, Mondadori, Milano 2007.
- BOLTON S.K., *Famous givers and their gifts*, New World Book Manufacturing Co. Inc., Hallandale 1896.
- BREMNER R.H., *American Philanthropy*, The University of Chicago Press, Chicago 1988.
- BRODY R., *Effectively Managing Human Service Organizations*, Sage Publications, California 2005.
- BRUNER J.S., *La ricerca del significato. Per una psicologia culturale* (trad. dall'inglese), Bollati Boringhieri, Torino 1992.
- BRUNI L., *Le nuove virtù del mercato nell'era dei beni comuni*, Città Nuova, Roma 2012.
- BRUNI L., *Il prezzo della gratuità*, Città Nuova, Roma 2006.
- CAGLI M.C. – DILORENZO P., *Manuale sulle attività di formazione nel campo del fund raising per le organizzazioni non profit*, Commissione Europea Direzione Generale XXII Programma Leonardo da Vinci, 1998.
- CAGLI M.C., *Il fund raising come strategia globale per lo sviluppo sociale ed economico*, Workshop ASVI *Fund raising e comunicazione*, Roma 7/07/2007.
- CAMPIGLIO E., *L'economia buona*, Mondadori, Milano 2012.
- CAREY J.W., *Communication as Culture: Essay on Media and Society*, Unwin-Hyman, Boston 1989.
- CARNEGIE A., *Il Vangelo della ricchezza* (trad. dall'inglese), Garzanti, Milano 2007.

- CARTOCCI R. – MACONI F., *Il libro bianco sul Terzo settore*, il Mulino, Bologna 2006.
- CASTELNUOVO G. – MENICI R. – FEDI M., *La donazione in Italia. Situazione e prospettive della donazione di sangue, organi, tessuti, cellule e midollo osseo*, Springer, Milano 2011.
- CAVALERI P.A., *Vivere con l'altro per una cultura della relazione*, Città Nuova, Roma 2007.
- CAZZOLA G., *Lo stato sociale tra crisi e riforme: il caso Italia*, il Mulino, Bologna 1994.
- CICERONE, *Dei Doveri* (trad. a cura di D. ARFELLI), Mondadori, Bologna 2010.
- CICONTE B.L. – JACOB J.G., *Fundraising Basics. A Complete Guide*, Jones and Bartlett Publishers, Sudbury Massachusetts 2009.
- COLOMBO F., *Il potere socievole. Storia e critica dei social media*, Mondadori, Milano 2013.
- CUTLIP S.M., *Fund Raising in the United States: Its Role in America's Philanthropy*, Rutgers University Press, New Brunswick 1965.
- DALY H.E., *Oltre la crescita. L'economia dello sviluppo sostenibile* (trad. dall'inglese), Edizioni di Comunità, Torino 2001.
- DASGUPTA P., *Benessere umano e ambiente naturale* (trad. dall'inglese), Vita e Pensiero, Milano 2004.
- DE BIASE L., *Economia della felicità. Dalla blogosfera al valore del dono e oltre*, Feltrinelli, Milano 2007.
- DE NATALE M.L. (a cura di), *Pedagogisti per la giustizia*, Vita e Pensiero, Milano 2004, p. 281.
- DOBZYNSKI J.H., *International Philanthropy: Strategies for Change* in «The Carnegie Reporter», Vol. 4, 3, 2007.
- DUPONT A. (a cura di), *Realizzazioni fasciste nella vita pubblica italiana*, Tipografia del Senato, Roma 1932.
- FABBRI S., *L'opera nazionale per la protezione della maternità e infanzia*, Mondadori, Milano 1932.
- FANTAUZZI A., *Antropologia della donazione*, La Scuola, Brescia 2011.

- FAROLFI B. – MELANDRI V. (a cura di), *Il fund raising in Italia. Storia e prospettive*, il Mulino, Bologna 2008.
- FAUSTI S., *Una comunità legge il Vangelo di Matteo*, Edb, Bologna 2008.
- FERRARA P. - MORO D., *Fundraising online*, Philanthropy, Forlì 2011.
- FINLEY M.I., *L'economia degli antichi e dei moderni*, Laterza, Bari 1974.
- FREEMONT M.R. – SMITH, *Philanthropy and the business corporation*, Russel Sage Foundation, New York 1972.
- FRIEDMAN L.J. – MC GARVIE M.D., *Charity, Philanthropy and civility in American History*, Cambridge University Press, Cambridge 2003.
- FURLANI A. – LUTMAN F., *Social Innovation. Reti sociali: le nuove protagoniste dell'innovazione. Una guida pratica per le aziende italiane*, FrancoAngeli, Milano 2012.
- FUSI D., *Integrare il fundraising*, Philanthropy, Forlì 2011.
- GADDIS V.H., *Herbert Hoover, Unemployment, and the public sphere: a conceptual history 1919 – 1933*, University Press of America, Lanham – Maryland 2005.
- GAUDIANI C., *L'economia del bene. La nuova rivoluzione filantropica: investire nelle persone, nelle idee, nello sviluppo*, Orme, Milano 2006.
- GAZZINI M., *Confraternite e società cittadina nel medioevo italiano*, Clueb, Bologna 2006.
- GEMELLI G. (a cura di), *Filantropi di ventura. Rischio, responsabilità, riflessività nell'agire filantropico*, Baskerville, Bologna 2004.
- GEREMEK B., *La pietà e la forza. Storia della miseria e della carità in Europa*, Laterza, Bari 1986.
- GODBOUT T., *Lo spirito del dono*, Bollati Boringhieri, Torino 1993.
- GORZ A., *Les grands entretiens du Monde*, in «Le monde», Paris 1994.
- GRANELLI A., *Città intelligenti. Una via italiana alle smart cities*, Sossella, Roma 2012.
- GRASSELLI P. – MOSCHINI M., *Economia e persona*, Vita e Pensiero, Milano 2007.
- GUI B., *Più che scambi incontri. La teoria economica alle prese con i fenomeni relazionali, working paper*, Università di Padova 2002.

- GUZZI D. , *Le fondazioni. Nascita e gestione*, FAG, Milano 2007.
- HAUGEN B., *Franklin Delano Roosevelt, The New Deal President*, Compass Point Books, Minneapolis 2006.
- ISAACSON W., *Benjamin Franklin: an American life*, Simon & Schuster, New York 2003.
- KOTLER P. - ANDREASEN A.R., *Marketing per le organizzazioni non profit. La grande scelta strategica*, Il Sole 24 Ore, Milano 1998.
- LAEMERMANN K., *Crowdfunding crowdsourcing – Der Public Crowdfunding Report 2012*, Epubli, Berlin 2012.
- LAMONT T.W., *Henry P. Davison: the record of a useful life*, Arno Press, New York 1975.
- LANSLEY S., *The cost of Inequality. Why economic equality is essential for recovery*, Gibson Square Books, London, 2012.
- LASZLO E., *Il punto del caos. Guerre, catastrofi naturali, sistemi sociali in difficoltà: che cosa fare prima che sia troppo tardi?*, Urra, Milano 2007.
- LE GOFF J., *Lo sterco del diavolo. Il denaro nel Medioevo*, Laterza, Bari 2010.
- LE GOFF J., *San Francesco d'Assisi*, Laterza, Bari 2006.
- LEO C., *Gli Istituti di Previdenza del Fascismo*, in *Dall'intervento allo Stato corporativo*, Istituto fascista di cultura, XII, Pisa 1933.
- LEOPOLD A., *A Sand County Almanac and Sketches Here and There*, Oxford University Press, New York 1949.
- MALAVASI P. (a cura di), *L'ambiente conteso. Ricerca e formazione tra scienza e governance dello sviluppo umano*, Vita e Pensiero, Milano 2011.
- MALAVASI P. (a cura di), *L'impresa della sostenibilità. Tra pedagogia dell'ambiente e responsabilità sociale*, Vita e Pensiero, Milano, 2007.
- MALAVASI P. (a cura di), *Smart city, Educazione, reciprocità*, Pensa MultiMedia, Lecce-Brescia 2012.
- MALAVASI P., *Etica e interpretazione pedagogica*, La Scuola, Brescia 1995.
- MALAVASI P., *Expo Education Milano 2015. La città fertile*, Vita e Pensiero, Milano 2013.
- MALAVASI P., *Pedagogia e formazione delle risorse umane*, Vita e Pensiero, Milano 2007.

- MALAVASI P., *Pedagogia verde. Educare tra ecologia dell'ambiente ed ecologia umana*, La Scuola, Brescia 2008.
- MANGHI B., *Fare del bene. Il piacere del dono e la generosità organizzata*, Marsilio, Venezia 2007.
- MARANGONI G., *Fund raising in pillole. Idee, emozioni, suggerimenti e strumenti per la raccolta fondi delle organizzazioni di volontariato*, in «CSV Collana Strumenti», 2009, 10.
- MARIANI M., *La Croce Rossa Italiana*, Mondadori, Milano 2006.
- MAUSS M., *Saggio sul dono. Forma e motivo dello scambio nelle società arcaiche* (trad. dal francese), Einaudi, Torino 2002.
- MELANDRI V. – MASACCI A., *Fund raising per le organizzazioni non profit. Etica e pratica della raccolta fondi per il Terzo settore*, Il Sole 24 Ore, Milano 2000.
- MELANDRI V. – SANTINI F., *Storia della donazione: il lungo cammino italiano*, in «Il Sole 24 ore, Terzo Settore», 2006, 10.
- MELANDRI V., *Come chiedere una donazione: psicologia e consigli utili*, in «Il Sole 24 ore», 2009, 4.
- MELANDRI V., *Manuale di fundraising. Fare raccolta fondi nelle organizzazioni nonprofit e negli enti pubblici*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna 2012.
- MITCHELL S., *Il modello relazionale. Dall'attaccamento all'intersoggettività*, Raffaello Cortina, Milano 2000.
- MOLLAT M., *I poveri nel Medioevo*, Laterza, Bari 1982.
- MOLTENI M. – DEVIGLI D., *Il cause related marketing nella strategia d'impresa*, FrancoAngeli, Milano 2004.
- MOLTMANN J., *Scienza e Sapienza. Scienza e Teologia in dialogo* (trad. dal tedesco), Queriniana, Brescia 2003.
- MORANDINI S., *Abitare la terra custodirne i beni*, Proget Type Studio, Padova 2012.
- MORANDINI S., *Darwin e Dio. Fede, evoluzione, etica*, Morcelliana, Brescia 2009.
- MORGAN E.S., *Puritan political ideas 1558-1794*, Hackett Publishing Company, Indianapolis 2003.

- MORIN E., *L'anno I dell'era ecologica* (trad. dal francese), Armando, Roma 2007.
- MORIN E., *La via. Per l'avvenire dell'umanità* (trad. dal francese), Raffaello Cortina, Milano 2012.
- MORIN E., *Oltre l'abisso* (trad. dal francese), Armando, Roma 2010.
- MORTARI L. (a cura di), *Natura e...Esplorazione polifonica di un'idea*, FrancoAngeli, Milano 1997.
- MUZZARELLI M.G., *Il denaro e la salvezza. L'invenzione del Monte di Pietà*, il Mulino, Bologna 2001.
- NAUDET M., *La beneficenza pubblica presso i romani*, Arnaldo Forni, Bologna 1977.
- NEVIS A., *Study in power – John D. Rockefeller industrialist & Philanthropist*, Vol. 2, Charles Scribner's Sons, New York 1953.
- NUSSBAUM M.C., *Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del Pil* (trad. dall'inglese), il Mulino, Bologna 2012.
- ORAZIO, *Le Satire*, Rizzoli, Milano 1973.
- PAIS I., *Acrobati nella rete. I lavoratori di internet tra euforia e disillusione*, FrancoAngeli, Milano 2003.
- PAIS I., *La rete che lavora. Mestieri e professioni nell'era digitale*, Egea, Milano 2012.
- PAOLO VI, Lettera enciclica *Populorum progressio*, 1967, n. 14.
- PAPA FRANCESCO, *Omelia della Messa di inizio del ministero di successore di Pietro*, 19 marzo 2013, in *Osservatore Romano*, 20 marzo 2013.
- PICCIOTTO M., *TzedàKà: Giustizia o Beneficenza?*, Mamash, Milano 2009.
- PIRA F., *Come comunicare il sociale. Strumenti, buone pratiche e nuove professioni*, FrancoAngeli 2005, Milano.
- PLAUTO, *Aulularia* (trad. a cura di N.B. IERACI), Avia Pervia, Milano 2000.
- RENZ D.O. – SMITH B.K., *The handbook of nonprofit governance*, Jossey-Bass, San Francisco 2010.
- RICCI G., *Povert , vergogna, superbia. I declassati fra Medioevo ed Et  moderna*, il Mulino, Bologna 1996.
- RIVOLTELLA P.C., *Teoria della comunicazione*, La Scuola, Brescia 2001.

- ROSSO H. – TEMPEL E. – MELANDRI V., *Il libro del fund raising. Etica, strategie e strumenti della raccolta fondi*, Etas, Bologna 2004.
- ROSSO H. AND ASSOCIATES, *Achieving Excellence in Fund Raising: a comprehensive guide to the Principles, Strategies and Methods*, Jossey-Bass, San Francisco 1991.
- SACCO P.L. – ZAMAGNI S. (a cura di), *Complessità relazionale e comportamento economico. Materiali per un nuovo paradigma di razionalità*, il Mulino, Bologna 2002.
- SACCO P.L. (a cura di), *Il fundraising per la cultura*, Meltemi, Roma 2006.
- SALSANO A., *Il dono nel mondo dell'utile*, Bollati Boringhieri, Torino 2008.
- SARGEANT A. – SHANG J., *Fundraising principles and practices*, Jossey-Bass, S. Francisco 2010.
- SCOLA A., *Buone ragioni per la vita in comune: religione, politica, economia*, Mondadori, Milano 2010.
- SEGRÈ A., *Economia a colori*, Einaudi, Torino 2012.
- SEILER T., *Sviluppare il caso per la raccolta fondi. Come scrivere il documento essenziale per realizzare un programma di fund raising efficace* (trad. dall'inglese), Philanthropy, Forlì 2007.
- SEN A., *Etica ed economia* (trad. dall'inglese), Laterza, Bari 1987.
- SENECA, *I Benefici* (trad. a cura di S. GUGLIELMINO), Zanichelli, Bologna 1967.
- SENOFONTE, *Le opere socratiche* (trad. a cura di R. LAURENTI), Dilani, Padova 1961.
- SIEGEL D.J., *La mente relazionale. Neurobiologia dell'esperienza interpersonale*, Raffaello Cortina, Milano 2001.
- SIMPSON S., *Biography of Stephen Girard, with his will affixed: comprising an account of his private life, habits, genius and manners*, M. Fithian, Philadelphia 1832.
- SIMULA A., *In pace con il creato. Chiesa cattolica ed ecologia*, EMP, Padova 2001.
- SIRIMARCO M., *Percorsi di filosofia della crisi ecologica*, Nuova Cultura, Roma 2012.
- TEMPEL E.R. – SEILER T.L. - E.E. ALDRICH, *Achieving Excellence in Fundraising*, Jossey-Bass, S. Francisco, 2011.

- VICO G. (a cura di), *L'esigenza di educare. Atti del Convegno di Dipartimento Milano, 22-23 ottobre 2009*, Vita e Pensiero, Milano 2011.
- WEINSTEIN S. – DE WITT B.M. – DAUBERT E.J., *Fundraising Essentials e-book Set: Strategies and Tools to Raise Money*, John Wiley & Sons, New Jersey 2012.
- WEIR R., *Class in America: an enciclopedia*, Vol. 3, Q-Z, Greenwood publishing group, Westport 2007.
- WELLS S.I., *Chiedere e ottenere grandi donazioni. Come realizzare la strategia di fund raising rivolta ai grandi donatori* (trad. dall'inglese), Philanthropy, Forlì 2007.
- WITTEMAN B., *Dorothea Dix: Social Reformer*, Capstone Press, Minnesota 2003.
- WWF, *Living Planet Report 2012 Biodiversità, biocapacità e sviluppo e scelte migliori* (trad. dall'inglese), Letrà, Roma 2012.
- ZAMAGNI S. – SACCO P.L. (a cura di), *Complessità relazionale e comportamento economico. Materiali per un nuovo paradigma di razionalità*, il Mulino, Bologna 2002.
- ZAMAGNI S., *Economia ed etica. La crisi e la sfida dell'economia civile*, La Scuola, Brescia 2009.
- ZAMAGNI V. (a cura di), *Povertà e innovazioni istituzionali in Italia. Dal Medioevo ad oggi*, il Mulino, Bologna, 2000.
- ZUNZ O., *Phlianthropy in America – A History*, Princeton University Press, New Jersey 2012.

Riferimenti sitografici

www.agislab.it
www.agoravox.it
www.assif.it
www.beppeccopardo.wordpress.com
www.bilanciosociale.it
www.businesscommunity.it
www.cartadellaterra.it
www.consob.it
www.crowdfundingguides.com
www.etimo.it
www.festivaldelfundraising.it
www.footprintnetwork.org
www.fundraising.it
www.fundraisingkmzero.it
www.fundraisingschool.it
www.giovaniantisti.it
www.ilmessaggero.it
www.ilsole24ore.com
www.imf.org
www.innovazioneblog.wordpress.com
www.innovazioneblog.wordpress.com
www.istitutoitalianodonazione.it
www.kapipal.com
www.musicraiser.com
www.osservatoriofundraising.org
www.philanthropy.it
www.produzionidalbasso.com
www.psy-com.org
www.quistelliblog.wordpress
www.research.crowdsourcing.org

www.retesicomoro.it
www.scuolafundraising.it
www.segretariatosociale.rai.it
www.shinynote.com
www.slideshare.net
www.slideshare.net
www.wikipedia.org
www.worldbank.org
www.worldwatch.org